



**HAL**  
open science

**Le déploiement d'une capacité d'Open Marketing dans  
une organisation marketing : analyse selon une approche  
par les ressources, les capacités et les compétences  
marketing**

Hélène Moraux

► **To cite this version:**

Hélène Moraux. Le déploiement d'une capacité d'Open Marketing dans une organisation marketing : analyse selon une approche par les ressources, les capacités et les compétences marketing. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2014. Français. NNT : 2014PA090037 . tel-01126848

**HAL Id: tel-01126848**

**<https://theses.hal.science/tel-01126848>**

Submitted on 6 Mar 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**LE DEPLOIEMENT D'UNE CAPACITÉ D'OPEN MARKETING DANS UNE ORGANISATION  
MARKETING :**

**ANALYSE SELON UNE APPROCHE PAR LES RESSOURCES, LES CAPACITÉS ET LES  
COMPÉTENCES MARKETING.**

**THÈSE**

*Pour l'obtention du titre de*

DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Section CNU n°6

(Arrêté du 7 Août 2006)

*Présentée et soutenue publiquement par*

**Hélène MORAUX**

*Le 22 Octobre 2014*

**MEMBRES DU JURY**

---

**Directeur de thèse :**

**Pierre VOLLE**

Professeur, Université Paris-Dauphine

**Rapporteurs :**

**Pierre-Louis DUBOIS**

Professeur, Université Montpellier 2

**Jean-François TRINQUECOSTE**

Professeur, IAE de Bordeaux - Université Bordeaux 4

**Suffragants :**

**Sandra CHARREIRE-PETIT**

Professeur, Université Paris-Sud

**Bernard PRAS**

Professeur, Université Paris-Dauphine et ESSEC Business School



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*



## REMERCIEMENTS

*« C'est en croyant aux roses qu'on les fait éclore »*

Anatole France

Alors que je finalise mon document de thèse, je suis moi-même surprise d'en être arrivée là. Lorsque j'ai décidé d'entamer un Doctorat, ma famille et mes amis n'ont pas été surpris de ce choix, car j'ai toujours eu un goût avéré pour les études. Pourtant, de mon côté, je n'étais pas sûre d'y arriver, car j'avais l'impression que la thèse serait un parcours long et compliqué. Le travail accompli, que je regarde maintenant rétrospectivement, me donne raison : cela n'a pas toujours été facile, et il a fallu y croire... Pendant ces années de Doctorat, plusieurs personnes m'ont justement aidé à y croire, et à gagner confiance en moi et en mon travail. Je souhaite aujourd'hui les remercier, en espérant n'oublier personne.

En premier lieu, je remercie mon directeur de thèse, le Professeur Pierre Volle, qui a cru en moi et en ma capacité à étudier un sujet nouveau dès le début de mon Doctorat. En me poussant à étudier l'organisation marketing plutôt que le comportement du consommateur, il m'a conduit vers une thèse en marketing plus originale, ouverte sur le champ du management stratégique, me permettant aujourd'hui d'avoir un double positionnement. Par ailleurs, il m'a toujours laissé faire mes propres choix pour ma thèse, m'a fait confiance, et m'a laissé travailler dans une très grande autonomie. Je le remercie pour ses conseils lors des moments clés et critiques, et pour son soutien à chaque fois que j'en ai eu besoin.

Je remercie également les membres de mon jury de thèse, les Professeurs Sandra Charreire-Petit (Université Paris-Sud), Pierre-Louis Dubois (Université Montpellier 2), Bernard Pras (Université Paris-Dauphine et ESSEC Business School), et Jean-François Trinquécoste (IAE de Bordeaux). Je leur suis sincèrement reconnaissante d'avoir accepté d'évaluer mon travail lors de la pré-soutenance d'une part, puis lors de la soutenance finale d'autre part. Leurs commentaires et remarques m'ont beaucoup aidé à améliorer ma thèse.

Par ailleurs, ma thèse ne serait pas la même aujourd'hui sans les nombreux conseils des professeurs de l'Université Paris-Dauphine dont j'ai pu bénéficier lors des séminaires que j'ai suivis au cours de mon Doctorat. En particulier, lors des séminaires doctoraux d'avancement, les remarques des professeurs de l'équipe ERMES du laboratoire DRM m'ont beaucoup aidé. Je remercie ici à nouveau le Professeur Bernard Pras qui a assisté à la plupart de mes présentations lors de ces séminaires doctoraux, et qui a pu suivre ma progression et orienter avec beaucoup de pertinence mon travail. Par ailleurs, je remercie également Fabien Blanchot qui m'a gentiment autorisé à suivre son cours sur les alliances et les partenariats stratégiques en deuxième année de Doctorat, et avec qui j'ai pu échanger sur ma thèse.

Durant ces années de Doctorat, j'ai également eu l'opportunité de discuter de mon travail avec des professeurs extérieurs. Notamment, j'ai pu m'entretenir avec plusieurs professeurs étrangers invités qui m'ont donné leur point de vue sur mon travail. Je remercie ainsi le Professeur Asis Martinez-Jerez (Harvard

Business School), le Professeur Vince Mitchell (Cass Business School) et le Professeur Naveen Donthu (Georgia State University) pour leurs remarques. Par ailleurs, je remercie également les Professeurs Sandrine Macé (ESCP-EAP), Marie-Laure Gavard-Perret (IAE de Grenoble) et Chiara Orsingher (Univeristà di Bologna) pour les conseils pertinents qu'elles m'ont donnés lors du 13<sup>ème</sup> Colloque Doctoral de l'AFM. Enfin, alors que j'ai présenté certaines parties de mon travail de thèse dans des colloques (conférences de l'AIMS et de l'AFM), les commentaires des relecteurs et les échanges avec les participants ont aussi contribué à améliorer ma thèse.

Par ailleurs, ma thèse n'aurait jamais pu voir le jour sans les nombreux praticiens qui ont accepté de me consacrer du temps et que j'ai pu interroger. Je remercie en particulier Isabelle et Jennifer qui m'ont accordé leur confiance et m'ont aidé dans la réalisation des deux études de cas de la thèse. Je leur dois beaucoup et je leur suis vraiment reconnaissante. J'en profite aussi pour saluer les collaborateurs marketing que j'ai interrogé dans le cadre de ces deux études de cas, notamment toute l'équipe « digital et e-commerce » de Celio avec qui j'ai pu passer du temps et qui m'a toujours accueillie avec beaucoup de gentillesse.

Je salue également tous les doctorants en marketing et en stratégie de Dauphine que j'ai côtoyés durant ces années de Doctorat et auprès de qui j'ai peu à peu découvert le métier d'enseignant-chercheur. Certains sont devenus des amis proches que je remercie tout particulièrement. Je pense notamment à Maggie bien sûr, que je connais depuis le Master 102 de Dauphine, et avec qui j'ai partagé les bons et les mauvais moments de ces dernières années. Merci de m'avoir régulièrement hébergée lorsque je n'habitais plus la région parisienne ! Et à bientôt j'espère pour papoter ensemble ! Egalement, j'en profite pour dire merci aux amis que la vie m'a apporté, et en particulier à Anna et Léa (j'ai toujours plaisir à vous retrouver et à discuter avec vous comme si on était encore au lycée !) et à Amandine (que de points communs dans nos histoires personnelles respectives...).

Alors que j'écris ces lignes, je ne peux m'empêcher de penser à ces longues heures passées à mon bureau, derrière mon ordinateur. La solitude est parfois pesante pendant la thèse. Dans tous ces moments-là, c'est surtout de l'aide de ma famille dont j'ai eu besoin. J'ai aujourd'hui une pensée affectueuse pour mes proches, qui ont toujours cru en moi. Merci Maman, car c'est un peu toi qui m'a transmis le goût des études puis de l'enseignement, et cela dès mon plus jeune âge. Merci Papa, pour ton réconfort et ton soutien de tous les instants ! Merci Pauline, ma « super sister » ! Nos jeux et nos fou-rires me manquent maintenant que nous sommes loin l'une de l'autre, mais tu es toujours là quand j'en ai besoin, et je sais que je pourrai toujours compter sur toi. Je n'oublie pas non plus ma grand-mère, mon grand-père qui nous a quittés au cours de mes années de Doctorat mais qui serait fier de moi aujourd'hui, toute ma famille au complet ainsi que ma belle-famille, que j'ai toujours plaisir à retrouver. Enfin, j'ai une tendre pensée pour le plus doux, le plus présent mais aussi le plus drôle des maris (*Oui, j'anticipe un peu ! Dans quelques jours je pourrais enfin t'appeler officiellement mon « mari »...*). Merci du fond du cœur Clément pour ton soutien au quotidien et pour tous ces merveilleux moments passés ensemble. Tu m'apportes tellement chaque jour. Sans toi, je ne sais pas si j'aurais eu le courage d'aller jusqu'au bout de ce travail et de grimper, en alpiniste parfois effrayée, les « montagnes » que je me plais selon toi à imaginer. Merci pour tout le bonheur que tu m'apportes. Tu es à la fois mon étoile dans la nuit, et mon soleil de tous les instants !

## RESUMÉS DE LA THÈSE

### **Le déploiement d'une capacité d'Open Marketing dans une organisation marketing : analyse selon une approche par les ressources, les capacités et les compétences marketing.**

La littérature attribue au marketing un rôle d'interface et de connexion avec l'extérieur, renforçant le postulat d'un marketing naturellement « ouvert ». Toutefois, l'ouverture de l'organisation marketing spécifiquement n'est pas si évidente. Dans un article théorique, Day (2011) introduit le concept d'Open Marketing, défini comme la capacité de l'organisation de s'ouvrir à des réseaux de partenaires pour capter des *insights* et capacités marketing afin d'enrichir le marketing de l'entreprise. Le concept est intéressant, mais sa définition n'est pas formalisée et présente des lacunes. De plus, la question de l'apprentissage et du renforcement de l'organisation marketing grâce au réseau de prestataires est peu traitée dans la littérature. Aussi, dans une visée compréhensive, la thèse propose de répondre à la problématique suivante : « *Quelle compréhension offrir du concept d'Open Marketing et de son intérêt pour renforcer les ressources, les capacités et les compétences marketing dans l'organisation ?* ». Deux études empiriques qualitatives sont conduites. L'étude 1, de nature exploratoire, génère plusieurs résultats. (1) Une conceptualisation claire et validée empiriquement de l'Open Marketing est apportée. Le postulat normatif d'ouverture est d'ailleurs remis en cause : les organisations marketing ne s'appuient pas toutes sur leur réseau de prestataires pour développer les ressources et les compétences de leurs collaborateurs avec la même intensité, ni avec la même intention stratégique. (2) Les dimensions et formes du concept sont mises à jour : deux types d'Open Marketing (Organisé et Intuitif) et deux modes d'Open Marketing (Orchestration et Maîtrise) sont distingués. (3) Une analyse du contexte permettant à l'Open Marketing de se déployer est fournie. (4) Une décomposition du flux d'apports provenant du réseau de prestataires en ressources, capacités et compétences marketing est proposée, illustrant les actifs qui peuvent être captés par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing. L'étude 2 se base sur l'étude d'un cas d'Open Marketing « Organisé » et d'un cas d'Open Marketing « Intuitif ». Elle montre que la structure relationnelle dans laquelle se déploie l'Open Marketing influence les apports captés et le processus de captation de ces apports. Au final, la thèse montre aux organisations marketing l'intérêt de s'ouvrir et de déployer une capacité d'Open Marketing pour développer les connaissances et compétences de leurs collaborateurs à budget constant, grâce au réseau de prestataires marketing extérieurs.

*Mots clés* : open marketing ; organisation marketing ; apprentissage inter-organisationnel ; ressources, capacités et compétences marketing ; actifs marketing collectifs ; équipe marketing.



**Deploying an Open Marketing capability in a marketing organization:  
an analysis based on a marketing resources, capabilities and competences approach.**

Marketing has been given a strong interface and connection role within the literature, creating the assumption of a naturally “open” marketing. However, specifically, the opening of the marketing organization is not so obvious. In a theoretical paper, Day (2011) introduces the Open Marketing concept, defined as a capability to open the marketing organization to partners’ networks so as to gain marketing insights and capabilities in order to enrich the firm’s marketing. The concept is interesting, but its definition is not formalized and presents some drawbacks. Besides, the literature does not fully address the question of the marketing organization’s learning and enrichment thanks to marketing suppliers’ networks. Therefore, in a comprehensive intent, our work aims at answering the following question: *“Which comprehension can be offered of the Open Marketing concept and of its interest to develop the organization’s marketing resources, capabilities and competences?”* We conduct two empirical qualitative studies. Study 1 is exploratory and leads to several results. (1) A clear and empirically validated conceptualization of Open Marketing is brought to the literature. Besides, the normative “opening” assumption is reversed: marketing organizations do not rely on their suppliers’ network to develop their employees’ resources and competences with the same intensity and strategic intent. (2) The dimensions and forms of Open Marketing are revealed: two Open Marketing types (Organized and Intuitive) and modes (Orchestration and Mastery) are distinguished. (3) An analysis of the context allowing the Open Marketing deployment is offered. (4) The inputs flow coming from the suppliers’ network is disaggregated into marketing resources, capabilities and competences, thus illustrating the assets that can be captured by marketing employees in the Open Marketing process. Study 2 is a case study of an “Organized” Open Marketing organization and an “Intuitive” Open Marketing organization. It shows that the relational structure in which Open Marketing is deploying influences the inputs captured, as well as the process through which these inputs are gained. Finally, the thesis shows to marketing organizations that it can be interesting to engage in an opening process and to deploy an Open Marketing capability in order to develop marketing employees’ knowledge and competences, without supplementary expenses, thanks to the marketing suppliers’ network.

*Key words:* open marketing ; marketing organization ; inter-organizational learning ; marketing resources, capabilities and competences ; collective marketing assets ; marketing team.

## SOMMAIRE GÉNÉRAL

<b>Remerciements</b>	<b>V</b>
<b>Résumés de la thèse</b>	<b>VII</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>XIII</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>XV</b>
<b>Liste des annexes</b>	<b>XVII</b>
<b>Introduction générale</b>	<b>1</b>
1. Contexte et enjeux de la recherche	2
2. Réflexions sur l'objet de recherche et positionnement de la thèse	9
3. Problématique et questions de recherche	20
4. Résultats et contributions attendus	21
5. Structure et progression de la thèse	24

### **PARTIE 1. FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA THÈSE (p. 29)**

**Revue de la littérature, modèle conceptuel et méthode de recherche**

<b>Chapitre 1. La fonction marketing en entreprise et son ouverture</b>	<b>30</b>
Section 1. Panorama des recherches sur la fonction marketing en entreprise	30
Section 2. L'ouverture de la fonction marketing vers l'extérieur	44
Section 3. Synthèse du champ sur l'organisation marketing et son ouverture	58
<b>Chapitre 2. L'apprentissage dans le domaine du marketing</b>	<b>64</b>
Section 1. L'apprentissage en management stratégique	64

Section 2. L'apprentissage en marketing spécifiquement	72
Section 3. Synthèse du champ sur l'apprentissage en marketing	79
<b>Chapitre 3. Les actifs marketing : ressources, capacités et compétences marketing</b>	<b>83</b>
Section 1. Ressources, capacités et compétences en management stratégique	83
Section 2. Ressources, capacités et compétences : quelle application en marketing ?	104
Section 3. Synthèse du champ sur les actifs marketing	117
<b>Chapitre 4. Opportunité de recherche, propositions théoriques et modèle conceptuel</b>	<b>131</b>
Section 1. Synthèse générale de la revue de littérature et formalisation d'une opportunité de recherche	131
Section 2. Conceptualisation théorique proposée de l'Open Marketing	141
Section 3. Modèle conceptuel proposé	152
<b>Chapitre 5. Méthode de recherche générale</b>	<b>167</b>
Section 1. Positionnement épistémologique	167
Section 2. La stratégie générale de recherche ou « design » de la recherche	171

**PARTIE 2. ÉTUDE EXPLORATOIRE (p. 189)**

**Mise à jour de l'Open Marketing, application du modèle conceptuel et décomposition du flux d'apports provenant des prestataires**

<b>Chapitre 6. Méthode de recherche pour l'étude exploratoire</b>	<b>192</b>
Section 1. L'étude exploratoire en général	192
Section 2. Sources de données et méthode d'analyse	194

<b>Chapitre 7. Résultats de l'étude exploratoire</b>	<b>203</b>
Section 1. Antécédents de l'Open Marketing et confirmation empirique de son existence	203
Section 2. Les dimensions du concept d'Open Marketing	216
Section 3. Origine, motivations et freins quant à la démarche d'Open Marketing	228
Section 4. Application du modèle conceptuel	234
Section 5. Analyse et décomposition du flux d'apports provenant des prestataires	270
Section 6. Identification de différentes formes d'Open Marketing	289
<b>Chapitre 8. Contributions de l'étude exploratoire</b>	<b>300</b>
Section 1. Contributions attendues et bouclage par rapport à la littérature	300
Section 2. Contributions non-anticipées de l'étude exploratoire	306
Section 3. Une contribution théorique : proposition d'une architecture des actifs marketing permettant d'analyser les actifs captés	329

**PARTIE 3. ÉTUDES DE CAS (p. 335)**

**Analyse de l'influence de la structure relationnelle sur les apports captés et sur le processus de captation des apports au moyen de deux études de cas**

<b>Chapitre 9. Méthode de recherche pour la phase d'étude de cas</b>	<b>337</b>
Section 1. La phase d'étude de cas en général	337
Section 2. Sources de données et méthodes d'analyse	347
<b>Chapitre 10. Résultats de la phase d'étude de cas</b>	<b>356</b>
Section 1. Influence du type de lien avec les prestataires du réseau sur les apports captés : une confirmation de l'étude exploratoire	356
Section 2. Influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur le processus de captation des apports	362

<b>Chapitre 11. Contributions de la phase d'étude de cas</b>	<b>415</b>
Section 1. Contributions attendues et bouclage par rapport à la littérature	415
Section 2. Nouveaux éclairages et enrichissements du modèle conceptuel	420
Section 3. Des apports captés à la performance de l'équipe marketing	428
<b>Conclusion générale et discussion</b>	<b>451</b>
1. Synthèse de la recherche et des résultats	451
2. Contributions de la thèse	460
3. Limites de la thèse	473
4. Voies de recherche futures	476
<b>Liste des références</b>	<b>483</b>
<b>Annexes</b>	<b>503</b>
<b>Table des matières</b>	<b>537</b>

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1.</b> Les différentes formes de savoir marketing, d'après Rossiter (2001)	<b>106</b>
<b>Tableau 2.</b> Distinction entre l'Open Marketing et les autres stratégies de collaboration	<b>144</b>
<b>Tableau 3.</b> Les principaux paradigmes de recherche, d'après Giordano (2003, p. 9)	<b>168</b>
<b>Tableau 4.</b> Positionnement du chercheur en vue de déterminer sa posture paradigmatique	<b>169</b>
<b>Tableau 5.</b> Unité d'analyse principale retenue lors des deux études empiriques	<b>179</b>
<b>Tableau 6.</b> Vérification des critères de validité de la recherche, d'après Mucchieli (1994)	<b>183</b>
<b>Tableau 7.</b> Application des « tests-qualité » de Hlady-Rispal (2002) à la recherche	<b>185</b>
<b>Tableau 8.</b> Synthèse de la Partie 1 de la thèse	<b>187</b>
<b>Tableau 9.</b> Echantillon de répondants pour la phase exploratoire initiale	<b>197</b>
<b>Tableau 10.</b> Echantillon de répondants pour la phase exploratoire d'approfondissement	<b>198</b>
<b>Tableau 11.</b> Caractéristiques structurelles des cas d'Open Marketing identifiés	<b>233</b>
<b>Tableau 12.</b> Processus d'apprentissage formalisé et non-formalisé	<b>258</b>
<b>Tableau 13.</b> Mécanismes d'apprentissage écrits et oraux	<b>259</b>
<b>Tableau 14.</b> Grille d'analyse des ressources marketing pouvant être captées par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing	<b>271</b>
<b>Tableau 15.</b> Application de la grille d'analyse des ressources	<b>273</b>
<b>Tableau 16.</b> Application de la grille d'analyse proposée par Rossiter (2001) dans le cadre des apports captés grâce aux prestataires	<b>276</b>
<b>Tableau 17.</b> Captation grâce aux prestataires d'une capacité ou d'une combinaison « ressource(s)/capacité » permettant le développement de compétences	<b>280</b>
<b>Tableau 18.</b> Distinction entre les deux modes d'Open Marketing	<b>296</b>
<b>Tableau 19.</b> Apports de challenge extérieur classés selon cinq dimensions	<b>307</b>
<b>Tableau 20.</b> Apports en actifs et challenge extérieur dans le cadre de liens de court-terme	<b>315</b>

<b>Tableau 21.</b> Apports en actifs et challenge extérieur dans le cadre de liens de long-terme	<b>318</b>
<b>Tableau 22.</b> Des mécanismes de gouvernance du réseau de prestataires différents dans l'OpMO et dans l'OpMI	<b>320</b>
<b>Tableau 23.</b> Distinction entre les modes de management « <i>push</i> » et « <i>pull</i> »	<b>322</b>
<b>Tableau 24.</b> Le choix entre cas unique et cas multiples, d'après Yin (1990)	<b>338</b>
<b>Tableau 25.</b> Alpha et Celio : deux contextes d'entreprise différents	<b>340</b>
<b>Tableau 26.</b> Typologie des cas empiriques, d'après David (2003)	<b>341</b>
<b>Tableau 27.</b> Description de l'échantillon de répondants chez Alpha	<b>349</b>
<b>Tableau 28.</b> Description de l'échantillon de répondants chez Celio	<b>349</b>
<b>Tableau 29.</b> Documents étudiés lors de la phase d'étude de cas	<b>352</b>
<b>Tableau 30.</b> Les observations d'interactions réalisées chez Celio	<b>353</b>
<b>Tableau 31.</b> Grille pour consigner les observations après un entretien, d'après Rouleau (2003)	<b>354</b>
<b>Tableau 32.</b> Ressources informationnelles et de savoirs captées dans les liens de court-terme comme de long-terme	<b>357</b>
<b>Tableau 33.</b> Deux systèmes de gouvernance différents chez Alpha et Celio	<b>365</b>
<b>Tableau 34.</b> Un mode de pilotage « <i>push</i> » chez Alpha	<b>369</b>
<b>Tableau 35.</b> Un mode de pilotage « <i>pull</i> » chez Celio	<b>370</b>
<b>Tableau 36.</b> Résumé du positionnement des cas Alpha et Celio sur les variables du modèle	<b>405</b>
<b>Tableau 37.</b> Différences de <i>thought world</i> entre le prestataire et l'organisation marketing	<b>424</b>
<b>Tableau 38.</b> Rappel des questions de recherche	<b>454</b>
<b>Tableau 39.</b> Résumé des contributions théoriques de la thèse	<b>467</b>

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1.</b> Le positionnement de la thèse dans la littérature : choix effectués et champs de recherche mobilisés	<b>19</b>
<b>Figure 2.</b> Structure générale de la thèse	<b>27</b>
<b>Figure 3.</b> Le <i>continuum</i> des relations marketing, d'après Webster (1992)	<b>46</b>
<b>Figure 4.</b> L'organisation marketing « <i>boundary-spanning</i> », d'après Hult (2011)	<b>53</b>
<b>Figure 5.</b> L'articulation entre ressources, capacités et compétences organisationnelles	<b>100</b>
<b>Figure 6.</b> La hiérarchie des compétences, d'après Javidan (1998)	<b>102</b>
<b>Figure 7.</b> Grille d'analyse mettant en évidence les capacités adaptatives, d'après Day (2011)	<b>109</b>
<b>Figure 8.</b> L'architecture des capacités dans l'organisation, d'après Grant (1996)	<b>119</b>
<b>Figure 9.</b> Synthèse générale de la revue de littérature et émergence d'une opportunité de recherche	<b>134</b>
<b>Figure 10.</b> Distinction entre « transfert » et « apport » d'actif	<b>137</b>
<b>Figure 11.</b> Modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008)	<b>153</b>
<b>Figure 12.</b> Modèle conceptuel (1) de la thèse	<b>155</b>
<b>Figure 13.</b> Représentation graphique de QR2 sur le modèle conceptuel	<b>164</b>
<b>Figure 14.</b> Représentation graphique de QR3 sur le modèle conceptuel	<b>165</b>
<b>Figure 15.</b> Représentation graphique de QR4 sur le modèle conceptuel	<b>166</b>
<b>Figure 16.</b> Représentation graphique du design de la recherche, d'après Royer et Zarlowski (2003)	<b>174</b>
<b>Figure 17.</b> Antécédents et conditions préalables à l'Open Marketing	<b>214</b>
<b>Figure 18.</b> Dimensions et indicateurs du concept d'Open Marketing	<b>217</b>
<b>Figure 19.</b> Positionnement des organisations marketing étudiées par rapport au concept d'Open Marketing	<b>226</b>
<b>Figure 20.</b> Apport d'une ressource et d'une capacité marketing par un prestataire permettant de	<b>280</b>



développer une compétence marketing dans l'organisation

<b>Figure 21.</b> Illustration des deux types de compétences captées grâce à la collaboration avec les prestataires extérieurs	<b>284</b>
<b>Figure 22.</b> Matrice permettant d'identifier différentes formes d'Open Marketing	<b>289</b>
<b>Figure 23.</b> Représentation de la boucle dans le cadre de l'OpMO	<b>312</b>
<b>Figure 24.</b> Représentation de la dernière question de recherche de la thèse (QR4)	<b>326</b>
<b>Figure 25.</b> Modèle conceptuel (2) de la thèse	<b>328</b>
<b>Figure 26.</b> Architecture des actifs marketing proposée	<b>331</b>
<b>Figure 27.</b> Utilisation de l'architecture des actifs marketing pour représenter l'apport d'actifs marketing par un prestataire	<b>334</b>
<b>Figure 28.</b> Le groupe MO et ses quatre piliers chez Alpha France lors de l'étude de cas	<b>343</b>
<b>Figure 29.</b> Le marketing chez Celio au moment de l'étude de cas	<b>344</b>
<b>Figure 30.</b> L'équipe « e-commerce et digital » chez Celio au moment de l'étude de cas	<b>345</b>
<b>Figure 31.</b> Le groupe MO et le réseau de prestataires : une structure « miroir » qui participe à la création d'une gouvernance structurelle importante	<b>367</b>
<b>Figure 32.</b> Modèle conceptuel (3) de la thèse	<b>427</b>
<b>Figure 33.</b> Des apports captés à la performance de l'équipe marketing	<b>429</b>
<b>Figure 34.</b> Les dimensions de la performance de l'équipe marketing	<b>433</b>
<b>Figure 35.</b> Liens entre les apports captés et la performance de l'équipe marketing	<b>434</b>
<b>Figure 36.</b> Rappel du modèle conceptuel final de la thèse	<b>456</b>

## LISTE DES ANNEXES

<b>Annexe A.</b> Priorité de recherche 2012-2014 n°7 définie par le MSI	<b>504</b>
<b>Annexe B.</b> Priorité de recherche 2014-2016 définie par le MSI : « Developing and Organizing for Marketing Excellence »	<b>505</b>
<b>Annexe C.</b> Extrait du programme des 10 <sup>èmes</sup> Assises du Marketing organisées par Les Echos le 17 Septembre 2013	<b>506</b>
<b>Annexe D.</b> Annonces pour le webinar Chief Marketer dédié au « Mix partenaires »	<b>507</b>
<b>Annexe E.</b> Le raisonnement abductif conduit dans la thèse	<b>508</b>
<b>Annexe F.</b> Les tactiques de validité interne et externe selon les étapes de la recherche (Ayerbe et Missonier, 2007)	<b>509</b>
<b>Annexe G.</b> Guide d'entretien pour la phase exploratoire (organisation marketing)	<b>510</b>
<b>Annexe H.</b> Guide d'entretien pour la phase exploratoire (prestataire)	<b>513</b>
<b>Annexe I.</b> Grille d'analyse des entretiens de managers marketing - Phase exploratoire	<b>516</b>
<b>Annexe J.</b> Grille d'analyse des entretiens de prestataires - Phase exploratoire	<b>519</b>
<b>Annexe K.</b> Engagement unilatéral de confidentialité signé pour l'étude de cas Alpha	<b>522</b>
<b>Annexe L.</b> Guide d'entretien pour la phase d'étude de cas (organisation marketing)	<b>523</b>
<b>Annexe M.</b> Guide d'entretien pour la phase d'étude de cas (prestataire)	<b>526</b>
<b>Annexe N.</b> Grille d'observation des interactions équipe « OpM » - prestataire	<b>529</b>
<b>Annexe O.</b> Grille d'analyse des entretiens de l'équipe marketing - Phase étude de cas	<b>530</b>
<b>Annexe P.</b> Le réseau social interne chez Celio : une illustration	<b>532</b>
<b>Annexe Q.</b> Exemples de mémos réalisés par l'équipe Celio	<b>533</b>



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

A bien des égards, la fonction marketing est considérée comme l'une des fonctions les plus « ouvertes » de l'entreprise. En effet, son essence même est de regarder vers le marché (i.e. les clients actuels ou potentiels, les concurrents d'aujourd'hui ou de demain, les évolutions technologiques et de marché), puis de relayer ces informations dans l'entreprise afin de formaliser des offres de produits et de services qui sauront répondre aux attentes des clients, tout en déjouant la concurrence. C'est donc sans surprise qu'on peut affirmer que, en théorie, le marketing de l'entreprise se doit d'être ouvert vers l'extérieur.

Toutefois, si ce postulat semble *a priori* intuitif, force est de constater que l'ouverture du marketing n'est pas si évidente. Pour preuve, le concept d'orientation-marché, aujourd'hui établi dans la littérature marketing, n'aurait par exemple pas de sens si toutes les organisations étaient naturellement ouvertes sur le marché à égalité. En effet, toutes les organisations ne mettent pas en œuvre le concept marketing (i.e. l'organisation et la focalisation des activités en fonction des attentes des clients en vue de les satisfaire) avec la même importance et la même efficacité. C'est ainsi que des échelles de mesure distinguent les organisations sur la base de leur degré d'orientation vers le marché, étudiant pour cela l'orientation vers les clients, les concurrents ou encore la technologie dans le but de comprendre le marché et de formuler des offres pertinentes à même de satisfaire les clients.

Par ailleurs, récemment, plusieurs travaux académiques ont mis à l'honneur la notion de marketing « ouvert » ou d'organisation marketing « ouverte ». Parmi eux, l'article de Day (2011) introduit le concept d'Open Marketing dans une revue influente, *Journal of Marketing*. Ce concept traite toutefois d'un aspect bien spécifique de l'ouverture, lui donnant une acception particulière. L'Open Marketing est en effet défini comme une capacité de l'organisation permettant de s'ouvrir à des réseaux afin de capter des *insights* et capacités marketing à l'extérieur, et ainsi, d'enrichir l'organisation marketing (Day, 2011). L'ouverture à des réseaux d'acteurs extérieurs est alors spécifiquement conçue comme un moyen pour enrichir et renforcer l'organisation marketing, en participant à la construction de connaissances et de compétences marketing nouvelles. Or, de la même façon que toutes les entreprises ne sont pas orientées vers le marché à égalité, on peut penser que les organisations ne s'appuient pas toutes avec autant d'intensité sur les partenaires extérieurs pour enrichir et faire évoluer les connaissances et compétences de leurs collaborateurs marketing<sup>1</sup>. Partant de cette idée, l'ouverture de l'organisation marketing ainsi que son enrichissement grâce aux apports extérieurs méritent d'être compris et investigués. Or, malgré certains travaux théoriques récents sur la notion d'ouverture en marketing, on a aujourd'hui peu d'indications sur la façon dont l'ouverture à des réseaux extérieurs participe au développement des ressources, des capacités et des compétences marketing internes.

Dans cette thèse, nous nous saisissons du concept d'Open Marketing, actuellement peu défini et formalisé, et faisons de lui la pierre angulaire de notre travail. **Dans une visée essentiellement compréhensive, l'objectif de la thèse est alors d'apporter une compréhension du concept d'Open Marketing et de son intérêt pour renforcer les ressources, les capacités et les compétences marketing de l'organisation.** Notre travail s'adresse en priorité aux organisations, mais aussi aux acteurs participant à leur enrichissement, comme les prestataires en marketing.

---

<sup>1</sup> Dans notre travail, le terme de « collaborateurs marketing » désigne les employés membres du département marketing.

L'introduction générale procède en plusieurs temps forts. D'abord, nous posons le contexte de la recherche en montrant comment notre objet de recherche a émergé, et en quoi il répond aux préoccupations académiques et managériales actuelles (voir 1.). Ensuite, nous exposons les réflexions liminaires sur notre objet de recherche qui nous ont conduits à mobiliser certains champs de la littérature et à définir un positionnement pour notre objet de recherche et pour la thèse dans la littérature (voir 2.). Nous exposons ensuite la problématique et les questions de recherche de la thèse (voir 3.), avant de mettre en avant les contributions académiques, managériales et pédagogiques attendues (voir 4.). Enfin, nous clarifions la structure de la thèse et sa progression, afin de faciliter la compréhension de notre travail (voir 5.).

## **1. Contexte et enjeux de la recherche**

Nous commençons par définir notre objet de recherche, en montrant qu'il s'insère dans des préoccupations et des enjeux actuels (voir 1.1.). Ensuite, nous expliquons en quoi le sujet retenu présente un intérêt du point de vue académique (voir 1.2.) comme managérial (voir 1.3.).

### **1. 1. Définition d'un objet de recherche pour la thèse**

La fonction marketing n'est pas la seule à entretenir des relations avec des acteurs extérieurs. Anderson (1982) considère par exemple les fonctions de l'entreprise comme un ensemble de coalitions internes qui tentent de négocier et de s'octroyer le soutien de coalitions externes, nécessaire au maintien de leur position. Ainsi, alors que la fonction « Production » a perdu sa fonction de négociation avec l'extérieur, la fonction « Achats » négocie en amont avec la coalition des fournisseurs, la fonction « Finance » tache d'obtenir le soutien des coalitions d'actionnaires pour garantir des financements à l'entreprise, et les fonctions « Marketing » et « Ventes » négocient en aval auprès des coalitions de clients pour maintenir un *cash-flow* suffisant. Les coalitions internes qui possèdent le plus de contrôle sur les ressources vitales pour l'entreprise ont alors davantage d'influence sur les activités organisationnelles. A ce titre, selon Anderson (1982), le pouvoir du marketing tient aux changements environnementaux et à l'importance accrue que revêt la bonne gestion des relations avec les coalitions de clients. La fonction marketing remplit en effet un rôle clé pour l'entreprise : elle écoute le marché, les évolutions de la technologie et de la demande, afin de relayer ces signaux à l'entreprise. Par conséquent, si les autres fonctions de l'entreprise entretiennent également des relations avec l'extérieur, c'est en priorité au marketing que revient un rôle stratégique d'ouverture et de détection des modifications et des opportunités dans l'environnement.

Le rôle fondamental du marketing est donc de répondre aux besoins des clients pour les satisfaire. On parle alors de « concept marketing », celui-ci désignant une philosophie qui « *postule que la rentabilité à long-terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant ses activités sur la satisfaction des besoins des consommateurs* » (Deng et Dart, 1994). De ce fait, la compétence marketing représente l'aptitude de l'entreprise à « *comprendre et prévoir les besoins des clients mieux que les concurrents et lier efficacement ses offres aux clients* » (Krasnikov et Jayachandran, 2008). Par ailleurs, la diffusion importante du concept d'orientation-marché dans la littérature marketing depuis les années 1990 souligne le rôle fondamental d'ouverture vers l'extérieur qu'endosse le marketing pour collecter des informations sur le marché auprès de différentes sources extérieures (Slater et Narver, 1995). En effet, l'orientation-marché est considérée comme la mise en œuvre du concept marketing dans l'entreprise (Kohli et Jaworski, 1990), et a donc pour essence de produire puis de diffuser dans l'entreprise des informations sur le marché afin de mieux répondre aux

besoins des clients<sup>2</sup> (voir la synthèse de Gotteland et al., 2007). Ainsi, le concept d'orientation-marché souligne le rôle essentiel d'ouverture du marketing : toute l'entreprise doit embrasser le concept marketing et produire des informations sur le marché (clients, concurrents, technologie, ...) pour répondre aux attentes des clients. Les capacités marketing de *market sensing* et de *customer linking* (Day, 1994) sont alors clés dans les organisations orientées-marché. Enfin, l'avènement du marketing stratégique dans les entreprises participe également à ce rôle d'ouverture attribué au marketing : en combinant dans une logique dialogique orientation externe (orientation-marché) et orientation interne (orientation ressources et compétences), le marketing stratégique positionne le marketing au-delà d'une simple fonction opérationnelle dans l'entreprise, créant un véritable trait d'union entre le marketing management et la stratégie générale (Trinquecoste, 1999).

Pour résumer, la littérature reconnaît un rôle fondamental d'ouverture et de connexion avec l'extérieur à la fonction marketing (Slater et Narver, 1995), ce qui contribue à lui octroyer une importance stratégique pour l'entreprise (Anderson, 1982). Ceci nous amène donc au postulat suivant : en théorie, le marketing se doit être ouvert vers l'extérieur. Toutefois, plusieurs indices montrent que l'ouverture du marketing, et *a fortiori* de l'organisation marketing, n'est pas si évidente et naturelle. Premièrement, un concept tel que l'orientation-marché n'a de sens que si toutes les organisations marketing ne sont pas orientées vers le marché avec la même intensité. Ainsi, bien que l'ouverture vers le marché soit reconnue comme l'essence même du marketing, force est de constater qu'elle varie selon les organisations. Deuxièmement, on note dans la littérature un regain d'intérêt récent pour la notion de marketing « ouvert » ou d'organisation marketing « ouverte ». Face à un dynamisme de marché accru et à l'émergence de structures en réseaux, l'organisation marketing doit évoluer (Piercy et Cravens, 1995) et de nouvelles formes d'organisation marketing « ouvertes » apparaissent (Hult, 2011 ; Day, 2011). Le marketing « ouvert » prend alors une acception particulière : on peut le concevoir comme la mobilisation de ressources détenues par des acteurs extérieurs, tels que des clients dans un processus de co-création (Prahalad et Ramaswamy, 2000), des partenaires stratégiques (O'Dwyer et al., 2011) ou encore tout type d'acteurs au sens large (Achrol et Kotler, 1999 et 2012). Or, ces travaux sous-entendent que toutes les organisations ne s'ouvrent pas aux apports issus des acteurs extérieurs avec la même intensité et, surtout, la même intention stratégique.

L'ouverture de l'organisation marketing à un réseau d'acteurs extérieurs semble pourtant à même d'enrichir l'organisation marketing. Day (2011) propose ainsi le concept d'Open Marketing, défini comme une capacité de l'organisation permettant de s'ouvrir à des réseaux afin de capter des *insights* et capacités marketing à l'extérieur, et ainsi, d'enrichir le marketing de l'entreprise. Le fait qu'il existe une « capacité » d'Open Marketing suggère que les organisations ne s'appuient pas toutes autant sur leur réseau pour s'enrichir, apprendre et évoluer. Ainsi, si en théorie le marketing se doit d'être ouvert, en pratique, les organisations et les collaborateurs marketing ne s'appuieraient pas tous autant sur leur réseau pour faire évoluer leurs connaissances et compétences marketing. Certaines entreprises seraient plus avancées : les exemples de Procter & Gamble ou d'Amazon semblent illustratifs (Day, 2011).

---

<sup>2</sup> Selon l'approche comportementale de l'orientation-marché (Kohli et Jaworski, 1990), le concept désigne la production d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans l'entreprise, et la réaction de l'organisation à ces informations. Selon l'approche culturelle (Narver et Slater, 1990), l'orientation-marché désigne la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients, soit les comportements permettant de comprendre les besoins des clients, de comprendre la manière dont les concurrents répondent aux besoins de ces clients, et d'utiliser de façon coordonnée des ressources de l'entreprise pour proposer une valeur supérieure aux clients.

L'ouverture du marketing dans le but de rechercher des apports auprès d'acteurs extérieurs pour faire évoluer les connaissances et compétences marketing internes semble donc avoir du sens et mérite qu'on s'y attarde. Pourtant, malgré l'émergence de travaux académiques influents sur l'ouverture de l'organisation marketing à des réseaux (e.g. Achrol et Kotler, 1999 et 2012 ; Day, 2011), la question de l'enrichissement et du renforcement de la fonction marketing et de ses collaborateurs grâce aux apports du réseau est relativement peu traitée, aussi bien d'un point de vue théorique qu'empirique. Notamment, nous avons peu d'indications sur la façon dont l'ouverture à des réseaux extérieurs participe à la construction des ressources, des capacités et des compétences marketing de l'organisation et des collaborateurs marketing.

Par conséquent, dans ce travail doctoral, nous proposons de nous saisir du concept d'Open Marketing, introduit dans la littérature par Day (2011) sans être réellement formalisé. Dans une visée compréhensive, l'objectif de la thèse est alors d'apporter une compréhension du concept d'Open Marketing et de son intérêt pour renforcer les ressources, les capacités et les compétences marketing de l'organisation. Notre travail s'adresse en priorité aux organisations qui souhaiteraient s'engager dans cette démarche, afin de leur apporter une meilleure compréhension de l'Open Marketing et de ses enjeux. Qui plus est, notre travail peut aussi être utile aux acteurs du réseau participant à l'enrichissement de l'organisation marketing, comme les prestataires en marketing, qui pourront mieux comprendre l'Open Marketing, le rôle qu'ils peuvent occuper, mais aussi les bénéfices qu'ils peuvent en retirer.

Le concept d'Open Marketing est donc retenu comme objet de recherche dans la thèse et défini *a priori* de façon large comme « *la capacité d'ouvrir l'organisation marketing à des acteurs extérieurs afin de capter du savoir et de s'enrichir* ». Cet objet de recherche est en ligne avec les préoccupations académiques et managériales actuelles, justifiant notre sujet de thèse.

## **1. 2. Intérêt du sujet de recherche du point de vue académique**

D'un point de vue général, la littérature de management montre un effacement des frontières organisationnelles, allant dans le sens du concept d'Open Marketing, ainsi qu'un renversement de paradigme conduisant à l'avènement de l'approche par les ressources qui peut inciter les organisations à aller chercher des ressources et des compétences en dehors de leurs frontières (voir 1.2.1.). Ensuite, en marketing spécifiquement, on constate un besoin accru de recherches sur l'organisation marketing et ses capacités, ce qui justifie le choix d'étudier l'organisation marketing et sa capacité d'Open Marketing (voir 1.2.2.).

### **1. 2. 1. Effacement des frontières et avènement de l'approche par les ressources**

#### ***L'effacement des frontières en management***

La notion de « frontière » entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise est bien réelle : il existe tout d'abord une frontière physique, mais également une frontière mentale (Saussois, 1997). Or, la frontière est prise en considération différemment au fil des courants académiques et des disciplines. Ainsi, dans la vision traditionnelle néoclassique, l'entreprise est une « *boîte noire* » : il existe un dedans et un dehors mais on n'étudie pas le passage du dedans au dehors et l'influence de l'un sur l'autre. Il faut attendre les travaux de Coase (1937), qui explique l'existence de l'entreprise au travers des coûts de transaction, pour qu'on s'intéresse davantage à l'entreprise et à la frontière entre l'intérieur et l'extérieur. Cependant, en essayant

d'expliquer l'existence de l'entreprise, les travaux de Coase (1937) posent les fondements théoriques de l'entreprise définie comme une unité intégrée, et donc *fermée* (Hult, 2011).

Peu à peu, avec le développement des Ecoles de gestion au XXème siècle, l'entreprise n'est plus un simple point mais un cercle qui enferme un dedans séparé du dehors par une frontière, à l'image de la *maison* (Saussois, 1997). On parle de l'entreprise et de son environnement pour qualifier le rapport entre le dehors et le dedans (Saussois, 1997). Cependant, peu à peu, la vision de l'entreprise évolue encore en gestion : l'entreprise n'est plus un cercle mais un « *nœud de contrats* » (Demsetz, 1967) : des contractants libres apportent des ressources de toute nature. Dans cette conception, il n'y a plus lieu de distinguer l'entreprise du marché : l'entreprise est un quasi-marché et la frontière entre l'intérieur et l'extérieur s'estompe au profit de réseaux. Les frontières de l'entreprise deviennent *ouvertes* (Saussois, 1997).

On constate donc, dans la littérature d'économie et de management, une tendance à l'ouverture des frontières de l'entreprise à des réseaux. Ce constat est peu à peu repris et utilisé en marketing. Ainsi, Webster (1992) souligne le passage d'une forme d'organisation hiérarchique fermée à des organisations ouvertes fonctionnant en réseaux : « *la distinction entre l'entreprise et son environnement devient floue dans les organisations en réseau* » (Webster, 1992). L'organisation marketing elle-même s'ouvre à ces réseaux (e.g. Day, 2011 ; Hult, 2011). Le concept d'Open Marketing s'inscrit donc parfaitement dans ces évolutions.

### ***L'avènement de l'approche par les ressources***

La réflexion académique sur la stratégie d'entreprise a connu un renversement de paradigme il y a quelques années, confirmant la tendance à l'ouverture des frontières de l'entreprise (Fréry, 1997). Avant les années 1990, l'analyse stratégique repose sur le principe du « *strategic fit* », c'est-à-dire de l'adéquation de l'entreprise avec son environnement. Dans ce paradigme, l'environnement façonne l'entreprise. Le modèle des 5+1 forces de Porter (1980, 1985) est ancré dans ce courant qualifié de *out* → *in*. Après les années 1990, c'est la logique du « *strategic intent* » (Prahalad et Hamel, 1994) qui s'impose : la stratégie est présentée comme une reconstruction délibérée de la logique du secteur, en fonction des ressources et des compétences détenues par la firme. L'approche par les ressources s'impose et peut être qualifiée de *in* → *out*. L'entreprise est avant tout un portefeuille de ressources et de compétences. L'essentiel de la compétitivité s'articule autour de la capacité de création, de sélection, et de développement de ce portefeuille.

Or, pour Fréry (1997), l'approche porterienne, centrée sur le pouvoir de négociation et sur la constitution de barrières à l'entrée (et donc la dissuasion) provoque naturellement la création de firmes toujours plus vastes et plus intégrées. Par contre, selon Fréry (1990), l'approche « ressources et compétences » encourage la constitution de réseaux de ressources et de compétences que l'entreprise seule ne saurait entretenir de manière durable. Dyer et Singh (1998) estiment eux que l'approche par les ressources a trop centré l'analyse stratégique sur l'entreprise elle-même. En effet, on se concentre sur les ressources, les capacités et les compétences qu'on doit développer en interne pour acquérir un avantage concurrentiel. Ces auteurs expliquent au contraire qu'il faut considérer les ressources et les compétences qu'on peut obtenir ou construire en créant des liens avec des partenaires en dehors des frontières de l'entreprise, fondant ainsi une approche relationnelle (*Relational-Based View*). Cependant, l'approche par les ressources a le mérite de focaliser les entreprises sur les stocks de ressources et leur répartition en fonction des frontières des entreprises. Ainsi, Fréry (1997) comme Dyer et Singh (1998) s'entendent sur le fait qu'il faut ouvrir les



frontières de l'entreprise et s'appuyer sur des partenaires extérieurs apporteurs de ressources non possédées pour conforter la position de l'entreprise. Le concept d'Open Marketing s'inscrit dans cette logique et semble en phase avec le renversement de paradigme.

Au final, le concept d'Open Marketing est en phase avec les grandes évolutions de la littérature de management : (1) la tendance à l'atténuation de la frontière entre l'entreprise et son environnement, et (2) le renversement de paradigme en stratégie conduisant à l'avènement de l'approche par les ressources qui incite les entreprises à aller chercher des ressources et des compétences en dehors de leurs frontières.

### 1. 2. 2. Nécessité accrue d'étudier l'organisation marketing et ses capacités

Si l'on se tourne spécifiquement vers la littérature marketing, on constate également que le concept d'Open Marketing est en phase avec ses évolutions récentes. Tout d'abord, alors que les recherches sur l'organisation marketing sont aujourd'hui sous-représentées par rapport aux recherches sur le consommateur (Deshpandé et Webster, 1989), ce thème de recherche est toutefois en plein développement. Pour preuve, la littérature sur les capacités et les compétences de l'organisation marketing s'est beaucoup développée depuis une dizaine d'années (e.g. Vorhies et Morgan, 2003 ; Vorhies et Morgan, 2005 ; Morgan et al., 2012).

Par ailleurs, le thème de l'organisation marketing et de ses capacités fait partie des priorités de recherche du Marketing Science Institute (MSI) depuis quelques années. Ainsi, dans certaines des priorités de recherche 2012-2014 (voir Annexe A) et 2014-2016 (voir Annexe B), le MSI souligne le caractère crucial des recherches sur la fonction marketing, sa structure, ainsi que ses capacités et compétences. En effet, dans un environnement mouvant marqué par des changements technologiques rapides et disruptifs ainsi que par la prolifération des médias et des canaux de distribution, la façon d'organiser la fonction marketing et de former ses managers pour l'améliorer est centrale. Notamment, avec l'afflux des données de toute sorte et l'émergence de nouvelles technologies et façons de communiquer, se pose la question de la capacité des managers à interpréter les données, connaître les évolutions en place et formuler des *insights* et des décisions pertinentes. De façon générale, le MSI se demande donc quel ensemble de compétences devront posséder les marketeurs de demain pour faire face à cet environnement de plus en plus complexe (priorité de recherche 2012-2014) et comment développer et organiser la fonction marketing pour atteindre l'excellence (priorité de recherche 2014-2016). Plus précisément, le MSI estime qu'il faut développer des recherches sur de nouvelles approches permettant à l'organisation marketing et à ses membres de faire face à la complexité croissante de l'environnement. L'étude de la structure organisationnelle, des processus, des compétences et des capacités de la fonction marketing devient alors importante. Les priorités de recherche 2012-2014 et 2014-2016 se déclinent en différentes questions, dont certaines retiennent particulièrement notre attention :

- *Comment introduit-on et développe-t-on de nouvelles compétences marketing internes ? (voir Annexe A)*
- *Quels sont les designs organisationnels et les structures collaboratives optimales qui permettent d'être plus efficace ? (voir Annexe A)*
- *Comment les marketeurs devraient travailler avec un réseau de partenaires extérieurs pour développer et mettre en œuvre les stratégies et programmes marketing ? (voir Annexe B)*

Notre travail doctoral fait en partie écho à ces questions. En effet, selon la littérature, l'Open Marketing est une capacité de l'entreprise permettant à l'organisation de faire face à la complexité croissante de l'environnement grâce à un réseau de prestataires marketing experts et à la pointe qui nourrit l'organisation

en capacités et en *insights marketing* (Day, 2011). Au travers de l'étude de l'Open Marketing, on peut donc envisager d'apporter des éléments de réponse à ces questions. D'une part, selon la définition de notre objet de recherche, l'Open Marketing est une démarche qui permet de capter des capacités et des compétences dans le réseau pour enrichir l'organisation marketing. Le réseau peut donc représenter un moyen pour développer de nouvelles ressources, capacités et compétences marketing internes. D'autre part, en s'appuyant sur un réseau de prestataires extérieurs qu'il convient de constituer, d'organiser et de manager, l'Open Marketing peut s'apparenter à un certain design organisationnel et à une démarche collaborative mise en œuvre pour être plus efficace et enrichir le marketing de l'entreprise.

### 1. 3. Intérêt du sujet du point de vue managérial

Les préoccupations académiques exposées font écho à des préoccupations managériales actuelles quant à l'émergence de nouvelles formes organisationnelles et à la nécessité de s'appuyer sur l'extérieur pour capter des ressources et développer de nouvelles capacités et compétences marketing. Plusieurs indices font état de ces préoccupations en ligne avec le concept d'Open Marketing. A titre d'exemple, l'article de Day (2011) rapporte que Procter & Gamble, société reconnue comme un « modèle » en matière de marketing (Lehu, 2005), a embrassé cette démarche dite d'Open Marketing récemment. Le fait que les groupes marketing les plus à la pointe se lancent dans cette démarche peut être considéré comme un signe annonciateur de son développement. Egalement, autre preuve que l'étude de l'organisation marketing et des apports provenant de son réseau de prestataires va croissante, de nombreuses conférences managériales sur ce thème ont cours. Lors des 10<sup>èmes</sup> Assises du Marketing organisées par Les Echos le 17 Septembre 2013, un des thèmes clés de la conférence est celui de « Compétence marketing » (voir Annexe C). Or, ce thème recoupe entre autres deux questions clés qui nous semblent au cœur de notre sujet de recherche :

▪ La question du développement, au sein de la fonction marketing, de nouvelles compétences et expertises (notamment avec l'arrivée du mobile, du digital, du CRM, etc.) devient un sujet de préoccupation majeur. Une façon de développer ces nouvelles compétences peut être de s'appuyer sur l'extérieur. Un extrait du *Manifeste pour le marketing de demain* de l'ADETEM (2013)<sup>3</sup> confirme le fait que, pour rester en contact avec un environnement extrêmement mouvant et technologique, les collaborateurs marketing d'aujourd'hui doivent faire évoluer leurs compétences, notamment en échangeant et en apprenant d'acteurs extérieurs :

*« Cet environnement global, en ajustement permanent, implique pour les hommes et les femmes du marketing davantage encore de professionnalisme. Pour accompagner les entreprises elles-mêmes dans leur mutation, les marketeurs renforcent parallèlement leurs expertises techniques et managériales. Ils peuvent le faire en entreprise en organisant benchmark et échanges au sein même de la communauté professionnelle (annonceurs, agences, prestataires, enseignements, institut de recherche). »* (Extrait du *Manifeste pour le marketing de demain*, Avril 2013, ADETEM, p. 10).

▪ Toujours selon le programme des 10<sup>èmes</sup> Assises du Marketing, on constate que les managers marketing s'interrogent très fortement sur les nouveaux designs organisationnels que doit prendre l'organisation marketing. On se demande ainsi comment doit être organisée la fonction marketing, comment casser les silos en interne de l'entreprise, mais aussi les frontières externes de l'organisation marketing. Comme le confirme également l'extrait suivant du *Manifeste pour le marketing de demain* de l'ADETEM (2013), l'organisation

---

<sup>3</sup> L'ADETEM est l'Association nationale des professionnels du marketing.

marketing tout comme l'entreprise s'ouvre et prend une forme davantage horizontale et en réseaux :

*« Le spécialiste du marketing est un hub d'informations entre l'interne et l'externe (épiderme de l'entreprise). (...) Sa démarche s'insère naturellement dans les nouvelles organisations mises en place par les entreprises, plus horizontales, plus transversales. »* (Extrait du *Manifeste pour le marketing de demain*, Avril 2013, ADETEM, p. 8).

Aussi, à l'image des deux questionnements proposés lors des *10èmes Assises du Marketing*, les préoccupations managériales tournent actuellement autour (1) du développement des connaissances et compétences internes en s'appuyant notamment sur des partenaires extérieurs spécialisés, et (2) des nouvelles formes d'organisation marketing « ouvertes » qui permettent de s'adapter au changement et de capter un flux d'informations, de savoir et de compétences vital pour l'organisation marketing.

Pour confirmer ces observations, on peut aussi faire référence au séminaire en ligne proposé par Chief Marketer, site d'informations à destination des marketeurs, le 21 Février 2013. Chief Marketer propose ainsi un séminaire sur le thème du changement dans le « Mix » des partenaires extérieurs des organisations marketing (voir l'annonce de ce séminaire en Annexe D). Les objectifs du séminaire sont (1) de comprendre les évolutions récentes quant à l'utilisation de partenaires extérieurs experts, (2) de mettre ces évolutions en perspective par rapport aux ressources marketing internes et à leur rôle, (3) d'étudier les facteurs contribuant à ces évolutions, (4) de donner un aperçu des tendances futures sur ce thème et de proposer des *best practices*. Le débat prend appui sur un sondage dédié au changement du « Mix partenaires » conduit auprès de 160 responsables Marketing. Il se déroule en présence de deux managers : Eduardo Conrado (Senior Vice President Marketing & IT à Motorola Solutions) et John Calzaretta (Président Zone Centrale Américaine à InnerWorkings, entreprise prestataire en marketing direct). Certains enseignements sont clés au regard de notre sujet de recherche :

▪ Le sondage révèle que les organisations marketing ont augmenté leur recours à des partenaires experts extérieurs, spécialisés dans des domaines du marketing de plus en plus pointus, et que cette augmentation va aller *crescendo* ces prochaines années. Néanmoins, il ne s'agit pas forcément d'utiliser plus de prestataires, mais de *mieux* les utiliser en les connectant davantage à la stratégie. Ainsi, les partenaires ne doivent pas être utilisés dans la seule optique de déléguer, mais ils doivent prendre en charge l'activité tout en enrichissant l'organisation marketing :

*« We have collapsed the number of partners that we use but the ones that we have are more strategy-connected. (...) Instead of having a hundred partners that are doing a little bit of everything, we might consult around 20 better strategy-connected [partners] and that add value to our own inside skills. So if they make us better at the marketing organization, these are strategy partners »* (Eduardo Conrado).

Prenant l'exemple de la mise en place d'une solution technologique dans un contexte où la plupart des stratégies marketing sont basées sur de la technologie, Eduardo Conrado explique que les prestataires ne doivent pas être choisis comme de simples exécutants mettant en œuvre la technologie, mais comme des partenaires qui vont intégrer la technologie dans les systèmes existants de l'entreprise et vont l'aider à s'améliorer et à gagner des compétences internes :

*« So as we look at our partners ecosystem, we make sure (...) first to take somebody that knows the technology well, has the ability to implement, but at the same time has the ability to partner with us to evolve around internal skillsets. So if the partner (...) implement and then pulls out, little value ought to*

*be in the implementation. If the partner (...) implement but also allows us to get better in the marketing organization and over time, if the strategy could be a skillset at Motorola that we develop internally with the marketing team, then high value added » (Eduardo Conrado).*

- Le sondage permet d'expliquer les facteurs qui conduisent les organisations marketing à s'appuyer davantage sur des partenaires extérieurs experts. Ces dernières années, de fortes transformations environnementales ont eu lieu, telles que l'augmentation des canaux de distribution, l'importance accrue de la technologie, et l'émergence d'une complexité globale à laquelle les organisations marketing doivent faire face. Un besoin de spécialisation est né de ces transformations. Il s'agit de la première motivation incitant les organisations marketing à recourir de plus en plus massivement à des partenaires experts. Un réseau de partenaires spécialisés sur différents domaines du marketing (marketing mobile et digital, optimisation du trafic en ligne, médias sociaux, ...) gravite autour des organisations marketing, pour les enrichir.
- Au final, plusieurs *best practices* quant à la gestion du « Mix partenaires » sont proposées. Notamment, dans ce contexte de recours très important à des partenaires extérieurs, il devient clé de prendre en compte le développement des compétences en interne, ce qui rejoint le point de vue d'Eduardo Conrado selon lequel les prestataires ne doivent pas être de simples exécutants. En effet, l'organisation marketing doit s'appuyer sur les partenaires extérieurs experts qui peuvent aider à développer des compétences marketing en interne :

*« In this context, professional development of your teams becomes more and more and more important. And you can use your partners to help drive professional development or augment your own efforts all the better » (John Calzaretta).*

Pour résumer, la construction des connaissances et compétences marketing grâce à l'ouverture à des prestataires experts extérieurs semble être au cœur des préoccupations managériales.

## **2. Réflexions sur l'objet de recherche et positionnement de la thèse**

Après avoir montré en quoi notre objet de recherche s'insère dans des préoccupations académiques et managériales actuelles, il nous faut faire état des réflexions liminaires qui nous ont conduits à étudier notre objet de recherche sous un certain angle. En effet, l'Open Marketing défini *a priori* comme « *une capacité permettant d'ouvrir l'organisation marketing à des acteurs extérieurs afin de capter du savoir et de s'enrichir* » est un objet de recherche large. Plusieurs réflexions préalables sur les contours de cet objet de recherche ont été nécessaires. Elles ont permis de définir les champs de recherche mobilisés dans la suite de notre travail, contribuant à donner à l'objet de recherche et à la thèse un certain positionnement dans la littérature. Cette partie permet donc d'exposer les champs de recherche mobilisés dans la thèse, et d'expliquer l'enchaînement logique dans le recours à ces différents champs afin de guider la revue de la littérature à venir.

La première réflexion sur l'objet de recherche concerne la direction de l'ouverture et la nature des acteurs auprès de qui cette ouverture est réalisée (voir 2.1.). La seconde réflexion concerne l'approche retenue pour appréhender les interactions de l'organisation marketing avec les acteurs contribuant à son enrichissement (voir 2.2.). La troisième réflexion concerne la nature du savoir et des apports captés par l'organisation dans le cadre de l'Open Marketing (voir 2.3.). Pour finir, nous proposons une synthèse assortie d'un schéma qui résume les choix effectués et explicite le positionnement de la thèse dans la littérature (voir 2.4.).

## **2. 1. Réflexion sur la direction de l'ouverture et sur la nature des acteurs contribuant à l'enrichissement de l'organisation marketing**

Dans ce paragraphe, nous faisons état d'une première réflexion concernant la *direction de l'ouverture* de l'organisation dans le cadre de l'Open Marketing, en arbitrant sur l'existence d'une ouverture uniquement vers l'externe ou bien simultanément vers l'interne et l'externe de l'organisation (voir 2.1.1.). Ensuite, nous faisons état de notre réflexion concernant le *type d'acteurs* auprès de qui cette ouverture est réalisée (voir 2.1.2.).

### **2. 1. 1. Réflexion sur la direction de l'ouverture**

L'organisation marketing présente une interface *interne* avec d'autres entités dans l'entreprise ainsi qu'une interface *externe*. Cette dernière concerne les interactions de la fonction marketing avec différents acteurs ou réseaux d'acteurs externes. Dans le terme « Open Marketing », la notion d'ouverture pourrait renvoyer à une ouverture vers des réseaux internes à l'entreprise, vers des réseaux externes, voire les deux concomitamment. Or, une réflexion préalable nous a conduits à étudier l'Open Marketing sous l'angle d'une ouverture externe uniquement, et cela pour deux raisons majeures :

- La logique même de l'Open Marketing, telle qu'elle est définie par Day (2011), est de chercher auprès de partenaires extérieurs des ressources, capacités et *insights* qui vont enrichir le stock de connaissances et de compétences marketing de l'entreprise. Or, même si les différentes fonctions internes de l'entreprise peuvent posséder ce type de savoir, c'est surtout à l'extérieur de l'entreprise que l'on est plus à même de trouver une expertise spécifiquement marketing pouvant d'autant plus enrichir l'organisation marketing.
- L'ouverture interne est déjà bien investiguée dans la littérature au travers de l'étude des interactions de la fonction marketing avec les autres fonctions de l'entreprise (e.g. Ruekert et Walker, 1987 ; Krohmer et al., 2002), ce qui justifie le fait de s'intéresser plutôt à l'ouverture externe. De plus, l'étude de l'interface externe de la fonction marketing répond aux préoccupations émergentes depuis les années 1990 (Piercy et Cravens, 1995) et l'avènement du « réseau » (Webster, 1992). Elle a qui plus est connu un regain d'intérêt récent et important (e.g. Day, 2011 ; Achrol et Kotler, 2012).

Pour résumer, il semble pertinent d'appréhender notre objet de recherche, l'Open Marketing, comme une ouverture vers l'extérieur. Toutefois, l'ouverture vers l'interne ne doit pas être ignorée : des flux de savoir et d'informations circulent également à l'intérieur de l'organisation marketing (et de l'entreprise en général), et sont liés aux flux provenant de l'externe ou dirigés vers l'externe. Elle est donc importante et ne doit pas être ignorée.

### **2. 1. 2. Réflexion sur le type d'acteurs extérieurs auprès de qui l'ouverture est réalisée**

L'interface externe de la fonction marketing concerne les interactions entre les collaborateurs marketing et des acteurs extérieurs variés. Des recherches (pas toujours reliées au champ de la fonction marketing) étudient les relations de co-création entre l'organisation marketing et les clients finaux (Bendapudi et Leone, 2003 ; Prahalad et Ramaswamy, 2000), les alliances et partenariats stratégiques entre deux marques ou entreprises en marketing (O'Dwyer et al., 2011 ; Sivadas et Dwyer, 2000) ou encore les interactions du marketing et des parties prenantes au sens large (Maignan et Ferrell, 2004) comme les groupes d'influence, les associations professionnelles, etc. Egalement, on peut se focaliser sur les interactions entre l'organisation et les prestataires en marketing. Nous entendons par « *prestataire en marketing* » toute entreprise qui

effectue une prestation de travail pour le compte de l'organisation marketing, qu'elle soit technique ou créative, de longue ou de courte durée. On fait donc entrer dans ce terme une population d'acteurs variés : les agences, les prestataires et fournisseurs techniques, les instituts d'étude, les imprimeurs, etc. L'étude de l'ouverture spécifiquement vers les prestataires marketing semble pertinente, bien que ce positionnement constitue une différence par rapport à Day (2011) qui parle de « partenaires » extérieurs, donnant à ce terme une acception potentiellement plus large. De plus, certains auteurs estiment que la capacité d'Open Marketing pourrait être applicable dans le cadre des réseaux de clients (e.g. Coviello et Joseph, 2012)<sup>4</sup>.

Pourtant, l'étude de l'interface avec les prestataires en marketing se justifie selon trois axes. (1) Les prestataires sont des acteurs qui entourent le plus couramment une organisation marketing, et cela quel que soit le secteur. Ils représentent un flux d'échanges quotidiens importants, et une source d'informations et de connaissances nouvelles primordiales. Leur rôle paraît crucial dans une démarche de recherche d'apports extérieurs pour s'enrichir. La conférence de Chief Marketer que nous avons rapporté précédemment (voir p. 8) traite justement le recours à des partenaires extérieurs (au sens de prestataires) comme un élément clé pour l'organisation marketing. (2) L'étude de la littérature montre que l'ouverture vers ce type d'acteurs est peu traitée, aussi bien dans le champ de recherche sur la fonction marketing que dans le champ de recherche sur l'apprentissage en marketing. Ces lacunes dans la littérature renforcent donc l'intérêt d'étudier l'interface « organisation marketing – prestataires ». (3) L'étude de la littérature confirme que le concept d'Open Marketing est surtout applicable dans le cadre des relations de l'organisation marketing avec des prestataires. A titre d'exemple, dans le cadre d'une recherche sur les études marketing, Dion et Sitz (2013) voient l'Open Marketing de Day (2011) comme une « *philosophie* » qui passe non seulement par la réorganisation interne de la fonction marketing mais aussi par l'évolution des pratiques dans le domaine particulier des études marketing. Ainsi, l'Open Marketing modifie le statut de l'institut d'études : « *Ce dernier n'est plus le simple sous-traitant d'un département marketing mais un partenaire participant à la collecte et à la diffusion au sein de l'organisation élargie d'une vision partagée et d'une compréhension des comportements de consommation* ». Dans le cadre de l'Open Marketing, la littérature montre donc le rôle clé des prestataires qui deviennent partenaires de l'organisation marketing et contribuent à enrichir ses connaissances.

Pour résumer, au terme d'une réflexion sur la direction de l'ouverture et sur la nature des acteurs auprès de qui s'effectue cette ouverture, nous avons décidé de positionner l'Open Marketing comme une ouverture à un réseau de prestataires marketing extérieurs, dans le but de rechercher des enrichissements. Sans exclure les travaux plus généraux sur l'organisation marketing qui permettent d'acquérir une compréhension générale utile, la revue de littérature mettra donc surtout l'accent sur la question de l'ouverture de l'organisation marketing à des réseaux extérieurs.

## **2. 2. Réflexion sur l'approche principale pour appréhender l'interface « organisation marketing - prestataires »**

Deux approches non exclusives semblent intéressantes pour appréhender l'interface « organisation marketing - prestataires ». L'*approche basée sur la relation client-fournisseur*, issue de la littérature de management

---

<sup>4</sup> Coviello et Joseph (2012) étudient la participation des clients lors de la création d'innovations majeures. Ils expliquent qu'on aurait pu étudier la capacité de l'organisation marketing à mobiliser les ressources d'un réseau de clients comme une capacité d'Open Marketing adaptative. Cependant, ils préfèrent finalement considérer cette capacité comme une capacité « ayant un effet » (« *effectual* ») selon leurs termes, et non comme une capacité adaptative d'Open Marketing.

stratégique, fait référence aux processus d'interaction et d'échange entre une organisation cliente et une organisation fournisseur. L'*approche basée sur l'apprentissage* (notamment inter-organisationnel) fait référence au transfert de savoir entre deux entités. Dans un premier temps, nous montrons que, bien que l'approche basée sur la relation soit intéressante, l'approche basée sur l'apprentissage, plus spécifique et centrée sur un aspect de la relation, s'insère mieux dans notre sujet de recherche (voir 2.2.1.). Dans un deuxième temps, nous soulignons que plus est qu'utiliser un cadre d'analyse basé sur l'apprentissage en marketing permettra de répondre à des enjeux actuels en marketing, justifiant d'autant plus l'intérêt de cet angle d'analyse pour la thèse (voir 2.2.2.).

## 2. 2. 1. Approche large basée sur la relation ou approche centrée basée sur l'apprentissage ?

Deux courants constituent le champ de recherche sur les relations client-fournisseur (Donada et Nogatchewsky, 2005) : le courant du *canal marketing* qui analyse les fonctions économiques d'un canal marketing ainsi que ses structures de gouvernance des échanges, et le *courant interactionniste* qui adopte une perspective relationnelle pour comprendre les mécanismes d'interactions continues et les interdépendances entre des partenaires d'échange. En réalité, le courant interactionniste a enrichi le modèle dyadique analysant les interactions entre deux entreprises dont les actions dépendent plus de concepts relationnels et de pouvoir (i.e. loyauté, confiance) que de variables strictement rationnelles. Le courant interactionniste développe ainsi des représentations globales et complexes, notamment grâce à l'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group) et son modèle d'interaction.

Chacun des deux courants utilise trois cadres conceptuels majeurs pour étudier les relations client-fournisseur (Donada et Nogatchewsky, 2005) : (1) l'approche transactionnelle, (2) l'approche de l'échange social, (3) l'approche par le pouvoir et la dépendance. Le courant du canal marketing utilise de façon quasi-exclusive ces trois approches. Ainsi, ce courant propose la lecture suivante des relations client-fournisseur selon Donada et Nogatchewsky (2005) : les comportements sont déterminés par l'établissement de contrats, par la mise en place de normes relationnelles et par l'évaluation des situations de pouvoir. On voit donc que ce courant s'éloigne de nos préoccupations. Par contre, le courant interactionniste (qui utilise lui aussi majoritairement ces trois approches) mobilise parfois d'autres cadres conceptuels. Notamment, des travaux s'intéressent à la notion de « création de valeur » dans les relations client-fournisseur (e.g. Ballantyne, 2004a ; Grönroos, 2004 ; Möller et Töröronen, 2003) et utilisent parfois des cadres théoriques liés aux ressources et aux compétences. Ainsi, le courant interactionniste semble plus proche de nos préoccupations que le courant du canal marketing : il interroge l'interaction qui peut exister entre une organisation cliente et ses prestataires, et traite parfois de la question qui nous intéresse dans la thèse, i.e. « *Qu'apporte le prestataire à l'organisation cliente afin de l'enrichir ?* ». Cependant, malgré cette proximité avec notre objet de recherche, plusieurs points rendent ce cadre moins pertinent :

- Les modèles du courant interactionniste sont larges et complexes. Le modèle de l'IMP Group prend ainsi en compte de nombreux éléments pour proposer une lecture globale du processus d'interaction entre le client et le fournisseur<sup>5</sup>, alors que nous souhaitons nous focaliser sur une partie plus précise de

---

<sup>5</sup> Malaval et Bénaroya (2009) rapportent que le modèle d'interaction de l'IMP Group comprend quatre éléments : (1) le *processus d'interaction* qui traduit le contenu des échanges inter-organisationnels (produits, services, informations, flux financiers et sociaux...), leur déroulement et leur évolution dans le temps ; (2) les *participants à l'interaction*, c'est-à-dire le système social, l'organisation et les caractéristiques des individus chez le fournisseur et chez le client ; (3) l'*atmosphère de la relation*, soit le climat instauré, les relations de pouvoir/dépendance, de coopération/conflict, ... ; (4)

l'interaction (la dynamique d'enrichissement et d'apprentissage), sans étudier le contexte élargi dans lequel se déroule l'interaction. Les éléments de contexte ne sont pas occultés dans notre étude. Toutefois, les facteurs pris en compte sont moins larges que ceux issus des modèles du courant interactionniste.

- Le courant des relations client-fournisseur ne se focalise pas sur les ressources et les compétences en tant qu'éléments échangeables dans le processus d'interaction. De plus, les rares recherches qui mobilisent des cadres conceptuels « ressources et compétences » dans ce champ plutôt que les trois cadres conceptuels classiques (i.e. approche transactionnelle, de l'échange social, par le pouvoir et la dépendance) ne traitent pas en profondeur du processus de transfert. Par exemple, dans leur recherche, Möller et Törroen (2003) parlent d'accès à des ressources et d'apports d'innovation grâce au fournisseur sans détailler le processus par lequel ces enrichissements surviennent. De plus, les ressources et les compétences échangées ne semblent pas étudiées de manière exhaustive. Enfin, les auteurs recherchent comment un client peut estimer le potentiel de création de valeur d'un fournisseur sans rechercher comment le client peut concrètement développer et enrichir ses propres ressources et compétences grâce au fournisseur.
- Donada et Nogatchewsky (2005) montrent que le champ de recherche sur les relations client-fournisseur recouvre un concept clé : celui de « performance de la relation », celle-ci pouvant s'analyser sous l'angle de la *performance économique* (qui s'analyse en termes d'avantage financier ou d'avantage concurrentiel), de la *coopération harmonieuse* (i.e. la relation se déroule dans un climat de qualité), de la *satisfaction*, et de l'*évolution* (i.e. le désir de développer et d'approfondir une relation). Or, dans notre recherche, la question de la performance de la relation n'est pas centrale. De plus, si elle était appréhendée, ce serait davantage sous l'angle d'une évaluation des apports et des enrichissements transmis par le prestataire à l'organisation marketing, ce qui ne rejoint pas les mêmes préoccupations.
- Le contexte des recherches dans le champ des relations client-fournisseur est plutôt celui du marketing industriel avec des fournisseurs en production, ou des réseaux d'affaires, ce qui ne rend pas forcément pertinent les modèles développés par ce champ dans un contexte de service, et de prestation intellectuelle et créative entre autres.

Pour résumer, le champ de recherche sur les relations client-fournisseur (et en particulier le courant interactionniste) est proche de notre objet de recherche. Toutefois, de façon fondamentale, le courant interactionniste a pour objet de *décrire les relations* entre client et fournisseurs, en étudiant cette relation dans un contexte élargi. Ce champ de recherche est donc large. *A contrario*, l'approche basée sur l'apprentissage se focalise sur un mécanisme particulier lié à l'interaction entre deux entités. Cette seconde perspective ne s'oppose pas à la première, mais traite plutôt d'un aspect particulier de la relation. Il existe en effet une « zone de recouvrement » entre les deux approches : l'apprentissage entre une organisation et son prestataire naît de l'existence d'une relation d'une part, et les concepts relationnels (comme la confiance) peuvent expliquer l'apprentissage entre les deux entités d'autre part. Or, au vu de notre objet de recherche centré sur le savoir capté auprès d'acteurs extérieurs par l'organisation marketing pour s'enrichir, il semble plus cohérent d'inscrire la thèse dans un cadre théorique issu de la littérature sur l'apprentissage. L'approche basée sur l'apprentissage, plus centrée et spécifique par rapport à notre objet de recherche, est donc retenue.

---

l'*environnement général de l'interaction* qui conditionne l'interaction (contexte politique et économique, internationalisation des marchés, dynamisme des marchés,...).



Dans la littérature sur l'apprentissage, on distingue l'apprentissage au niveau *individuel* de l'apprentissage au niveau *organisationnel* (Shrivastava, 1983), ce-dernier étudiant les mécanismes et structures qui permettent de développer l'apprentissage au niveau d'une organisation en encourageant les initiatives individuelles et la mise en commun, le savoir acquis devant être réutilisable par d'autres ultérieurement. L'Open Marketing est défini comme une démarche stratégique de l'organisation (Day, 2011) et se situe à ce second niveau. Par ailleurs, il convient ensuite de distinguer apprentissage *organisationnel* et apprentissage *inter-organisationnel*. De façon traditionnelle, l'apprentissage organisationnel est défini comme une construction de compétence basée sur le fait d'exécuter de façon répétée une tâche similaire, ce qui construit une courbe d'apprentissage (Argote, 1999). On fait notamment entrer dans l'apprentissage organisationnel les cas où une organisation apprend par elle-même, par exemple du fait des erreurs du passé (Dougherty, 1992). Certaines recherches considèrent également l'apprentissage de savoirs captés grâce à l'environnement comme une forme d'apprentissage organisationnel (Sinkula, 1994 ; Day, 1994). Toutefois, l'apprentissage inter-organisationnel concerne une forme d'apprentissage survenant spécifiquement au contact d'organisations extérieures.

Les travaux et les cadres théoriques sur l'apprentissage inter-organisationnel semblent particulièrement pertinents pour étudier la construction des ressources, des capacités et des compétences marketing de l'organisation grâce aux prestataires extérieurs. Toutefois, l'approche basée sur la relation client-fournisseur pourra être mobilisée en complément, afin d'apporter une perspective plus générale. Notamment, les concepts relationnels pourront être mobilisés.

### 2. 2. 2. Une perspective basée sur l'apprentissage répondant aux enjeux actuels en marketing

L'apprentissage inter-organisationnel a beaucoup été traité en management stratégique, notamment dans le champ de recherche sur les alliances et les partenariats. En marketing, son étude est moins développée. Or, l'apprentissage dans le cadre de l'organisation marketing et de ses interactions avec les prestataires semble spécifique, et mérite d'être étudié. On distingue en effet plusieurs enjeux actuels sur le thème de l'apprentissage en marketing, ce qui justifie l'intérêt de choisir cette perspective comme cadre d'analyse principal.

#### ■ L'émergence du « transfert de savoir » en marketing du fait de la technicité croissante

L'apprentissage et le transfert de compétences s'entendent traditionnellement dans un domaine technique (e.g. en ingénierie, en production, en informatique, ...). Le marketing étant une discipline traditionnellement moins technique (Simonin, 1999), le thème du transfert n'y était pas central. Or, l'émergence de nouvelles technologies a beaucoup fait évoluer le marketing. De nouvelles disciplines et de nouveaux métiers plus techniques et complexes (tels que le marketing digital et le CRM) ont fait leur apparition dans la fonction marketing ces dernières années. L'extrait du *Manifeste pour le marketing de demain* de l'ADETEM (2013) confirme ce bouleversement et l'émergence de nouveaux métiers techniques et pointus en marketing :

« Pour accompagner l'évolution de ses équipes vers le digital et le marketing mobile, [le Directeur Marketing] est amené à recruter des spécialistes des nouveaux média, du e-CRM, des réseaux sociaux, du mobile (...). Il doit assurer le pilotage de la stratégie tout en garantissant l'excellence opérationnelle et la bonne exécution des plans marketing sur des domaines pointus (adexchange, social-CRM, applications mobiles, ...) et nouveaux » (Manifeste pour le marketing de demain, Avril 2013, ADETEM, p. 9).

Dans ce contexte de technicité accrue et d'apparition de domaines nouveaux et complexes, le transfert peut être recherché par les organisations marketing. Le contact avec des prestataires, plus en avance et experts sur ces sujets nouveaux, permet aux collaborateurs marketing de se former et d'apprendre, représentant une alternative au recrutement de vrais spécialistes en interne. La conférence Chief Marketer rapportée précédemment montre en effet que le marketing est devenu une discipline technique, ce qui justifie les relations de partenariat que créent certaines organisations marketing avec des prestataires experts pour se développer en interne. La capacité des prestataires à mettre en œuvre ce transfert pourrait devenir un critère de choix des prestataires pour les organisations marketing. De façon réciproque, le transfert de savoir pourrait devenir un argument de vente pour les prestataires. Ainsi, le transfert de savoir et l'apprentissage ont émergé comme des thèmes clés en marketing, ce qui justifie de s'y intéresser.

#### ▪ **L'ambivalence du marketing et ses implications en termes d'apprentissage**

Il existe en marketing des activités parfois techniques et des activités parfois générales, voire très créatives, ce qui fait du marketing une discipline ambivalente. McGovern et Quelch (2005) distinguent les compétences marketing techniques ou analytiques (le « cerveau gauche » des marketeurs pour reprendre les termes utilisés par les auteurs) des compétences marketing créatives (leur « cerveau droit »). A titre d'exemple, alors que le e-commerce, le CRM, le *data-mining* et le digital ont une forte composante technique et analytique, les activités de marketing stratégique ou de communication sont plus orientées vers la créativité. Traditionnellement, c'est surtout sur les compétences créatives que le marketing s'est focalisé, oubliant les compétences analytiques pourtant cruciales aujourd'hui (McGovern et Quelch, 2005). La créativité d'un programme marketing correspond au degré selon lequel les actions marketing entreprises pour vendre un produit sont significativement différentes des pratiques marketing dans la catégorie de produit (Andrews et Smith, 1996). De plus, la différence qui existe avec les produits ou programmes concurrents doit présenter un intérêt pour les clients ciblés (Im et Workman, 2004). La créativité est recherchée dans la communication (Haberland et Dacin, 1992) et le développement de produit (Im et Workman, 2004). Cependant, on peut parler de créativité pour tous les éléments qui entourent le nouveau produit et constituent le programme marketing (Im et Worman, 2004) : packaging, garanties, promotion, distribution, etc.

Comme précisé, il semble plus aisé de parler d'apprentissage et de transfert dans une activité technique (Simonin, 1999) que dans une activité très créative. Pour autant, un certain transfert, notamment de ressources informationnelles, pourrait survenir dans le cadre des activités plus créatives. Notamment, les « idées créatives » (soit des ressources immatérielles qui passent de l'entreprise prestataire à l'organisation marketing) sont des apports recherchés de façon cruciale en marketing. Ainsi, face à l'ambivalence du marketing et de ses activités, il semble essentiel de chercher à savoir si l'on peut parler d'apprentissage et de transfert de savoir dans tous types d'activités marketing, y compris les activités dites créatives, puis de qualifier cet apprentissage et les apports pouvant être captés grâce aux prestataires.

#### ▪ **L'importance des prestataires dans un monde dynamique avec une masse de données**

Des auteurs comme Day (2011) soulignent que le monde d'aujourd'hui est marqué par une accélération ainsi que par une véritable masse de données de toutes sortes à traiter. De ce fait, la fonction marketing, contrainte de s'adapter et d'être à la pointe, doit trouver des moyens d'apprendre vite et plus. Or, le réseau de prestataires paraît une formidable opportunité pour « booster » l'apprentissage. En effet, alors que la fonction

marketing ne peut ni tout voir, ni tout traiter, ni tout connaître, elle peut développer son apprentissage *via* les prestataires qui peuvent synthétiser les données et lui faire découvrir de nouvelles possibilités et opportunités. Le travail de synthèse, de tri et de simplification peut en effet être effectué par les prestataires, et il semble donc clé d'apprendre de ces-derniers dans ce contexte d'accélération et d'augmentation de la masse des données et des choses à connaître.

#### ▪ Une difficulté à mettre en place un apprentissage au niveau de l'organisation marketing

Des articles académiques soulignent que l'apprentissage au niveau de l'organisation marketing connaît plusieurs lacunes<sup>6</sup>. Selon Rossiter (2001), il existe un manque d'accumulation du savoir marketing dans les entreprises. Les praticiens, qui sont pourtant continuellement exposés à des problèmes marketing, ne sont pas orientés vers le développement d'un savoir marketing généraliste, c'est-à-dire réapplicable dans d'autres situations (McIntyre et Sutherland, 2002). Partant du constat qu'il existe bien une accumulation de savoir marketing dans l'entreprise (et notamment au niveau individuel) mais que ce savoir est rarement documenté pour être réutilisé et passé à d'autres, McIntyre et Sutherland (2002) distinguent six causes empêchant les praticiens de participer à la constitution d'une base de savoir marketing généraliste :

- L'attention portée à la mémoire marketing institutionnelle est trop faible, car l'horizon temporel est court en marketing, mais aussi car on se focalise plus sur le recrutement et la rétention de personnels avec beaucoup de savoirs marketing que sur le développement de cette mémoire institutionnelle.
- Il y a peu de tentatives de création de principes généralistes à partir d'un projet spécifique. Les résultats sont considérés comme liés à un contexte spécifique et on fait peu d'efforts pour créer des principes généralistes (Menon et Varadarajan, 1992).
- Il est difficile de spécifier les facteurs de contingence lorsqu'on a des résultats, si bien que cela diminue la propension à généraliser les principes en indiquant les conditions dans lesquelles ils sont valables.
- Le marketing est un domaine où l'on doit composer avec les actions et réactions des concurrents et d'autres forces extérieures. En effet, alors que dans d'autres fonctions les réponses de l'extérieur n'ont pas autant de prise sur le fonctionnement quotidien, en marketing, les réactions de l'extérieur doivent toujours être prises en compte. En extrapolant un peu la pensée de McIntyre et Sutherland (2002), on peut dire que, contrairement à d'autres fonctions de l'entreprise, la fonction marketing doit sans cesse réadapter ses connaissances, ses méthodes de travail et ses compétences internes en fonction de l'évolution des concurrents et des règles du jeu du marché. L'apprentissage, notamment en s'appuyant sur l'extérieur, devient alors particulièrement clé.
- Il existe en marketing une tradition consistant à organiser une rotation des Chefs de marque sur différentes marques de l'entreprise, ce qui joue en défaveur du savoir appris sur une marque particulière.
- Le savoir de mise en œuvre (*implementation knowledge*) n'est pas documenté. McIntyre et Sutherland

---

<sup>6</sup> Les articles sur lesquels nous nous appuyons pour développer ce point (i.e. Rossiter (2001), McIntyre et Sutherland (2002)) traitent de l'apprentissage *organisationnel* en marketing, et non spécifiquement de l'apprentissage *inter-organisationnel*. Néanmoins, les difficultés à mettre en œuvre un apprentissage organisationnel ont pour conséquence une difficulté à développer un apprentissage inter-organisationnel spécifiquement, celui-ci formant une partie de l'apprentissage organisationnel « global » de l'organisation.

(2002) insistent sur le fait que la fonction marketing est spécifique car elle doit « vendre » sa stratégie en interne. De plus, il convient de faire comprendre aux autres (notamment aux prestataires extérieurs) ce qu'on attend d'eux, et de les motiver à le faire. Alors que Rossiter (2001) considérait ce savoir de mise en œuvre comme tacite et non-transférable, il est pourtant généralisable et transférable pour McIntyre et Sutherland (2002). Il devrait donc être documenté et nourrir la mémoire institutionnelle.

Ainsi, s'il y a bien du savoir marketing à différents endroits dans l'entreprise (notamment au niveau individuel), il existe un enjeu autour du développement, du stockage et de la transmission de ce savoir. Ceci est freiné par un contexte spécifique au marketing, ce qui justifie l'intérêt de s'intéresser à l'apprentissage dans la fonction marketing. D'une part, il est nécessaire de comprendre comment la fonction marketing met en place les conditions qui permettent de capter du savoir et des compétences au niveau individuel, notamment grâce à l'extérieur. D'autre part, McIntyre et Sutherland (2002) attirent notre attention sur le passage du niveau individuel au niveau organisationnel, et sur la nécessité de développer ce savoir organisationnel.

Pour résumer, il existe un contexte marketing particulier qui rend l'apprentissage, notamment grâce aux prestataires, important et crucial. Dans la thèse, l'interface « organisation marketing – prestataires » est donc appréhendée selon une approche basée sur l'apprentissage inter-organisationnel qui permet d'étudier comment du savoir est capté grâce au réseau de prestataires, puis partagé en interne et ancré dans l'organisation marketing pour l'enrichir.

## **2. 3. Réflexion sur la nature du savoir marketing capté auprès des prestataires**

Une réflexion liminaire quant à la nature du savoir capté auprès des prestataires dans le cadre de l'Open Marketing a été menée, conduisant à une interrogation sur le contenu du savoir capté par l'organisation (voir 2.3.1.) et sur le niveau d'analyse de ce savoir (voir 2.3.2.).

### **2. 3. 1. Réflexion sur le contenu du savoir : vers la décomposition du flux de savoir en ressources, en capacités et en compétences marketing**

Dans le cadre de l'Open Marketing, l'apprentissage inter-organisationnel permet à l'organisation de capter un flux de savoir. Néanmoins, une réflexion sur la nature du savoir et plus généralement sur les apports captés est nécessaire. On peut en effet se demander de quel type de savoir capté s'agit-il ? Doit-on considérer qu'il s'agit de savoir (au sens de connaissances générales) ou bien de pratiques et de savoir-faire (au sens de capacités et de compétences) ? Actuellement, la littérature marketing manque de précision sur la nature même du savoir capté au contact de l'extérieur. En effet, les recherches parlent majoritairement de la captation de « savoir » au sens général (e.g. Simonin, 1999 ; Lukas et al., 1996) ou encore d'« informations » (e.g. Rindfleisch et Moorman, 2001 ; Sinkula, 1994). Le contenu du flux de savoir circulant des prestataires vers l'organisation marketing n'est donc pas bien défini. Or, on gagnerait à décomposer finement ce flux, afin d'avoir une meilleure compréhension de ce qui peut être capté dans le cadre de l'Open Marketing. Nous proposons donc de mobiliser les concepts de « ressources », de « capacités » et de « compétences » marketing pour qualifier les apports captés par l'organisation marketing plutôt que de considérer ce flux de façon générale et indifférenciée.

Dans notre travail, pour rendre compte des concepts de « ressources », de « capacités » et de « compétences », nous utiliserons le terme d'« actifs ». Le concept d'actifs (« assets » en anglais) est un

concept générique d'ordre supérieur défini comme « *toute chose tangible ou intangible que l'entreprise peut utiliser dans ses processus pour créer et offrir ses produits (biens ou services) à un marché* »<sup>7</sup> (Sanchez, 2004). Dans la littérature, il englobe habituellement les notions de « ressources » et de « capacités » (Amit et Schoemaker, 1993 ; Sanchez, 2004). Par extension, et alors que les ressources sont déployées par les capacités pour produire un ensemble de compétences (Moati et Volle, 2010), nous considérons que les compétences peuvent aussi être comprises dans le concept d' « actifs ». La littérature n'est toutefois pas toujours claire sur ce point : par exemple, Sanchez (2004) définit la compétence comme l'aptitude à coordonner des actifs. Or, à notre sens, les ressources, les capacités et les compétences marketing constituent un stock d'actifs marketing, au sens quasiment comptable (i.e. « ce que l'entreprise possède »), qui peut être comparé à une sorte de capital de ressources, de capacités et de compétences marketing possédées et utilisables. Ce stock est appelé à évoluer, notamment en fonction des enrichissements et des apports extérieurs : nous lui donnons donc une acception évolutive et dynamique plutôt que statique.

### **2. 3. 2. Réflexion sur le niveau d'analyse des actifs marketing captés par l'organisation dans le cadre de l'Open Marketing**

Sous l'influence des travaux en management stratégique, la littérature sur les actifs marketing s'est développée depuis les années 1990 avec des travaux fondateurs (e.g. Day, 1994 ; Vorhies, 1998 ; Vorhies et Morgan, 2005). Cependant, les actifs marketing sont toujours étudiés à un niveau d'abstraction élevé. Ainsi, on s'intéresse aux ressources et aux capacités marketing organisationnelles (e.g. Morgan, 2012 ; Day, 2011), comme les capacités organisationnelles de management de produit, de fixation du prix, de communication, etc. (e.g. Vorhies et Morgan, 2005). Les niveaux d'analyse inférieurs ne sont pas mobilisés. Il nous semble pourtant intéressant de positionner l'Open Marketing comme une démarche d'ouverture destinée à capter des ressources, des capacités et des compétences utilisables par les collaborateurs marketing. Faisant écho aux préoccupations managériales, l'ouverture pourrait en effet être un moyen d'enrichir individuellement puis collectivement les collaborateurs marketing grâce aux apports extérieurs captés.

Pour résumer, la mobilisation du champ de recherche sur les actifs marketing doit permettre d'affiner notre compréhension du flux de savoir capté dans le cadre de l'Open Marketing. Ainsi, le flux de savoir circulant est appréhendé comme un flux de ressources, de capacités et de compétences permettant d'enrichir et de développer collectivement les collaborateurs marketing.

### **2. 4. Synthèse des choix effectués et du positionnement de la thèse dans la littérature**

Trois réflexions liminaires sur notre objet de recherche, l'Open Marketing, nous ont donc conduits à effectuer des choix qui ont cadré son étude et défini un certain positionnement pour la thèse. Ces choix nous amènent vers certains champs de la littérature, qui seront mobilisés en priorité pour fournir une compréhension du concept d'Open Marketing. Finalement, le concept d'Open Marketing se situe au croisement de trois champs de recherche : (1) *la fonction marketing et son ouverture vers l'extérieur*, (2) *l'apprentissage en marketing*, (3) *les actifs marketing*. La Figure 1 suivante résume les choix liminaires effectués, les champs de la littérature mobilisés, ainsi que le lien logique permettant de progresser d'un champ à l'autre.

---

<sup>7</sup> Texte original : « *Anything tangible or intangible the firm can use in its processes for creating and offering its products (goods or services) to a market* » (Sanchez, 2004, p. 519).

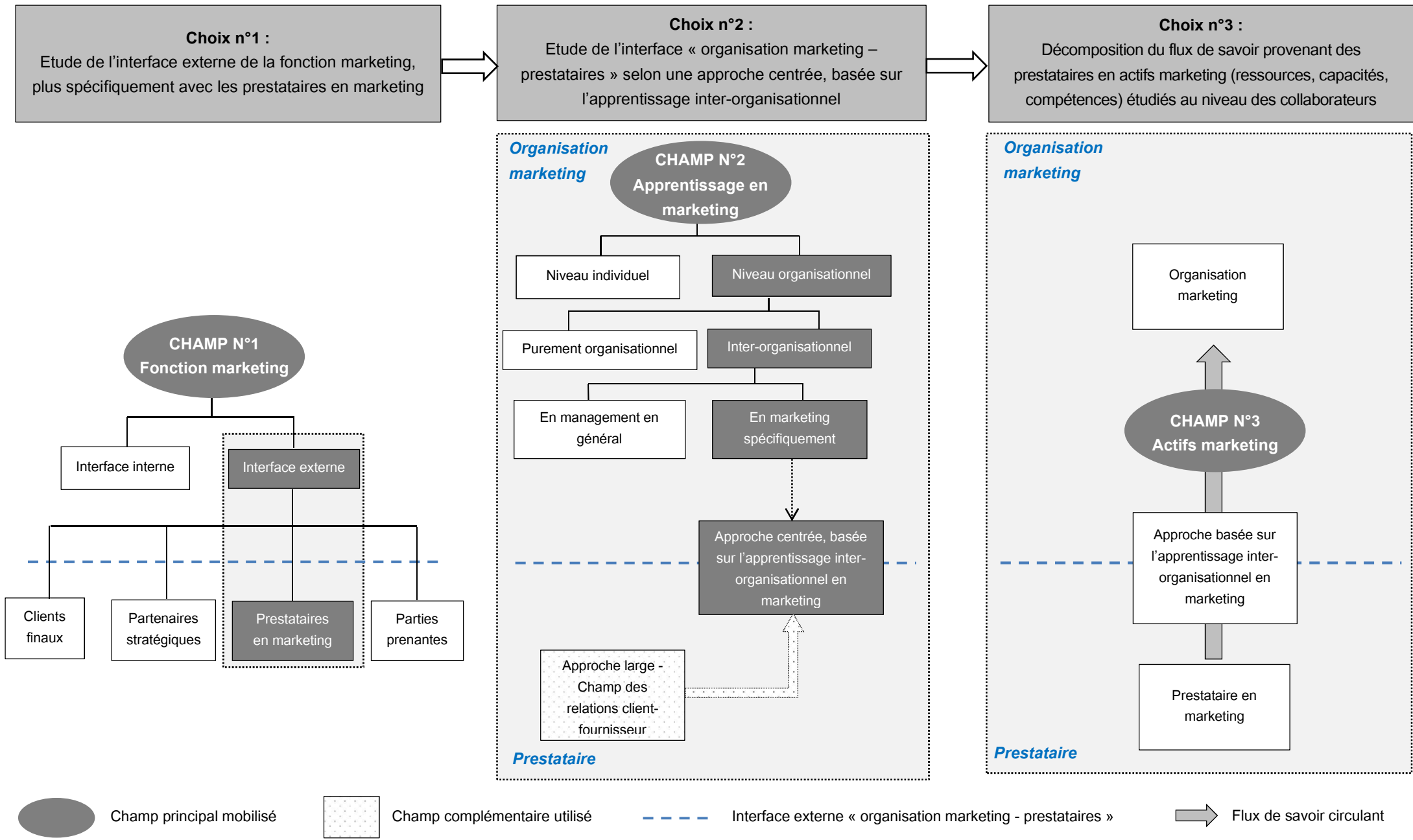


Figure 1. Le positionnement de la thèse dans la littérature : choix effectués et champs de recherche mobilisés

### 3. Problématique et questions de recherche

En tenant compte du positionnement attribué à notre objet de recherche qui cadre la façon dont l'Open Marketing est défini et étudié, nous proposons de traiter la problématique suivante dans ce travail doctoral :

➔ **Quelle compréhension offrir du concept d'Open Marketing et de son intérêt pour renforcer les ressources, les capacités et les compétences marketing de l'organisation ?**

La thèse se focalise donc sur l'interface externe de l'organisation marketing, afin d'étudier les ressources, les capacités et les compétences qui proviennent d'un réseau de prestataires et qui sont captées puis partagées pour participer à l'enrichissement et au développement collectif des collaborateurs marketing. Si l'ancrage en interne des actifs appris et captés doit être étudié dans ce sens, l'objet de la thèse n'est toutefois pas d'étudier la transformation interne en profondeur de ces actifs captés. Ainsi, notre objectif n'est pas de fournir une compréhension de la façon dont les ressources, les capacités et les compétences captées sont ensuite recombinaisonnées entre elles sur le long-terme pour participer à la transformation de l'organisation.

Pour répondre à notre problématique, nous proposons plusieurs questions de recherche qui permettront chacune, dans un processus progressif, d'enrichir la compréhension de l'Open Marketing. Ainsi, la première question de recherche (QR1) est tout d'abord centrée sur le concept même d'Open Marketing. En effet, comme nous l'avons souligné, l'unique définition actuellement disponible (Day, 2011) n'est pas formalisée. De plus, elle présente un certains nombres de lacunes et d'imprécisions. Ainsi, QR1 doit permettre d'apporter une définition de l'Open Marketing faisant sens avec la pratique, de déterminer les dimensions du concept, et de mettre à jour les formes possibles d'Open Marketing :

▪ **QR1 (concept) :** Comment préciser la nature du concept d'Open Marketing, ses dimensions, ainsi que les différentes formes d'Open Marketing existantes ?

Dans une deuxième question de recherche (QR2), nous proposons d'apporter une compréhension du contexte permettant à l'Open Marketing (OpM) de se déployer, et ainsi à la captation d'apports dans le réseau de prestataires de survenir. Cette question adopte une perspective contextuelle qui permet de s'intéresser tour à tour à l'organisation marketing, au prestataire, et aux facteurs qui influencent la circulation d'un flux d'actifs marketing entre eux :

▪ **QR2 (contexte) :** Comment appréhender le contexte global entourant la captation d'apports d'actifs marketing par l'organisation « OpM » ? Spécifiquement, comment mieux appréhender ce contexte en étudiant tour à tour la figure du prestataire en marketing « donneur », la figure de l'organisation « OpM » « receveuse » puis les facteurs qui influencent le flux d'apports marketing circulant du donneur vers le receveur ?

Afin de poursuivre la compréhension de l'Open Marketing et plus particulièrement de son intérêt pour enrichir l'organisation marketing, nous proposons une troisième question de recherche (QR3) dont l'objectif est d'étudier en détail le flux d'apports qui circule des prestataires du réseau vers l'organisation « OpM » et qui enrichit en continu le stock d'actifs marketing de l'organisation. La notion de « flux » s'avère particulièrement utile pour montrer l'aspect continu de l'enrichissement d'une part, mais également pour rendre compte de l'aspect évolutif du stock d'actifs marketing de l'organisation marketing. En effet, au fil des interactions avec le réseau de prestataires, le flux d'apports vient continuellement développer et « mettre à jour » le stock d'actifs

marketing de l'organisation, conférant à cette notion un aspect dynamique et évolutif. En accord avec le positionnement défini dans la partie précédente (voir p. 17), nous proposons de décomposer ce flux d'apports circulant en ressources, en capacités et en compétences utiles pour les collaborateurs marketing. Cette question se concentre donc spécifiquement sur la *nature* des apports captés par l'organisation dans le cadre de l'Open Marketing, afin d'illustrer l'intérêt de cette démarche et les enrichissements qui en résultent :

- **QR3 (flux)** : Quels types d'actifs marketing utiles aux collaborateurs marketing sont contenus dans le flux d'apports circulant du réseau de prestataires vers l'organisation « OpM » ?

Enfin, une quatrième question de recherche (QR4) doit permettre d'investiguer spécifiquement un facteur pouvant influencer le flux d'apports circulant entre les prestataires et l'organisation marketing ainsi que le processus de captation de ces apports : la structure relationnelle dans laquelle prend place l'Open Marketing.

- **QR4 (structure)** : Comment et en quoi la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit la démarche d'Open Marketing peut-elle avoir une influence sur les apports captés par l'organisation marketing et sur le processus de captation de ces apports ?

#### 4. Résultats et contributions attendus

Les réponses aux questions de recherche et à la problématique doivent permettre d'apporter des contributions, surtout sur le plan académique (voir 4.1.), managérial (voir 4.2.) et pédagogique (voir 4.3.).

##### 4. 1. Contributions attendues sur le plan académique

La thèse apportera d'abord deux contributions générales. Premièrement, alors qu'un discours normatif considère généralement le marketing comme une fonction par essence « ouverte », la thèse contribuera à montrer que *ce postulat n'est pas toujours vrai*. En particulier, lorsqu'on conceptualise l'ouverture marketing comme la recherche d'un apprentissage de ressources, de capacités et de compétences marketing grâce aux contacts extérieurs, la thèse permettra de montrer que toutes les organisations ne mettent pas forcément en œuvre cette démarche stratégique. Ainsi, de la même façon que toutes les organisations ne sont pas orientées vers le marché avec la même intensité, la thèse mettra en évidence des variations quant au degré d'ouverture à des réseaux extérieurs dans le but d'apprendre et de développer l'expertise marketing interne. Deuxièmement, la thèse apportera une *conceptualisation de l'Open Marketing* testée et validée empiriquement ainsi qu'une *théorie de l'Open Marketing*, renforçant la compréhension de cette démarche. Par ailleurs, le concept d'Open Marketing se situant au croisement de trois champs de la littérature, des contributions plus précises sont attendues par rapport à ces différents champs, et parfois au-delà.

- Par rapport au champ sur la **fonction marketing**, la thèse permettra premièrement de proposer une *vision de l'ouverture de l'organisation marketing*, puis de l'étudier empiriquement. En effet, la littérature montre l'émergence de nouvelles formes d'organisations marketing « ouvertes » (e.g. Hult, 2011 ; Day, 2011), sans pour autant donner des indications théoriques ni empiriques sur la façon dont cette ouverture peut être précisément définie et mise en place. Deuxièmement, la thèse permettra d'étudier comment l'organisation marketing peut *se renforcer grâce au réseau*, et non s'affaiblir. Effectivement, la littérature spécifiquement marketing montre que l'ouverture à des réseaux extérieurs a tendance à conduire à des formes de délégation et d'externalisation (Webster, 1992), ce qui peut générer l'affaiblissement du département marketing (Piercy



et Cravens, 1995) et la diminution de son apprentissage (Park et al., 2011). Les travaux qui étudient la dynamique inverse, à savoir l'enrichissement de l'organisation marketing grâce au réseau, manquent. Cette idée d'enrichissement grâce au réseau est pourtant parfois présente dans la littérature marketing. Notamment, les travaux qui s'inscrivent dans la théorie du réseau social (e.g. Rindfleisch et Moorman, 2001) et ceux qui traitent des portefeuilles d'alliances (e.g. Cui et O'Connor, 2012) montrent que le réseau peut enrichir l'organisation marketing. Cependant, cette notion d'enrichissement est ambiguë : en effet, certains travaux voient plus le réseau comme un moyen d'accéder à des ressources et des compétences externes (e.g. Swaminathan et Moorman, 2009) qu'un moyen d'apprendre à les *développer en interne* (voir Hamel, 1991). Aussi, en illustrant clairement en quoi l'ouverture vers le réseau peut renforcer l'organisation marketing en participant au développement des connaissances et des compétences internes de ses collaborateurs, la thèse devrait contribuer au champ de recherche sur la fonction marketing. Enfin, l'étude empirique de l'ouverture à des réseaux de prestataires permettra d'aborder la question de la gouvernance d'un réseau de prestataires marketing spécifiquement, ce qui est pour l'instant peu traité dans la littérature marketing.

▪ Par rapport au champ sur l'**apprentissage en marketing**, la thèse permettra premièrement d'enrichir la littérature marketing dans laquelle les travaux dédiés à l'*apprentissage inter-organisationnel* sont rares (Lukas et al., 1996). En effet, si l'apprentissage grâce à des réseaux d'acteurs extérieurs est parfois mentionné d'un point de vue théorique (Achrol et Kotler, 1999), cette question est rarement étudiée d'un point de vue empirique, sauf dans le cas particulier du transfert de savoir dans le cadre du développement de produits nouveaux (e.g. Song et Thieme, 2009 ; Zhao et Lavin, 2012). Ainsi, l'utilisation de travaux et de théories issues de la littérature de management stratégique permettra d'apporter une compréhension de l'apprentissage de l'organisation marketing spécifiquement auprès d'un réseau de prestataires marketing varié, en étudiant notamment les processus et les mécanismes en jeu, ainsi que le contexte qui permet le déploiement de cet apprentissage inter-organisationnel. Deuxièmement, une contribution importante résidera dans *la qualification et la décomposition du flux de savoir* circulant des prestataires vers l'organisation marketing dans le cadre de l'apprentissage inter-organisationnel. En effet, malgré quelques rares travaux qui cherchent à détailler la nature du savoir transmis (e.g. Bao et al., 2012 ; Zhao et Lavin, 2012), la littérature sur l'apprentissage en marketing tend globalement à étudier de façon indifférenciée le flux de « savoir » capté grâce à l'extérieur (e.g. Slater et Narver, 1995). Or, en décomposant spécifiquement ce flux de savoir en ressources, en capacités et en compétences captées par les collaborateurs marketing, la thèse enrichira les travaux actuels. Ainsi, au-delà de l'apprentissage de « savoir » au sens général, c'est aussi l'apprentissage de capacités, de compétences ou de « savoir-faire » qui sera questionné dans notre travail doctoral. Enfin, troisièmement, cette application des travaux sur l'apprentissage inter-organisationnel en marketing permettra aussi de contribuer à la *littérature de management stratégique* de plusieurs façons. Ainsi, à titre d'exemple, alors que les auteurs en management stratégique réclament des travaux sur l'influence des différentes structures de relations sur le transfert de savoir entre deux organisations (Easterby-Smith et al., 2008), la quatrième question de recherche permettra d'apporter des éléments de réponse sur ce point.

▪ En ce qui concerne le champ sur les **actifs marketing**, la thèse fournira une *illustration empirique* des actifs marketing pouvant être captés par une organisation dans le cadre de l'Open Marketing. Toutefois, les actifs captés dans cette démarche n'étant pas appréhendés à un haut niveau d'abstraction mais plutôt comme des *actifs de niveau inférieur* à même d'enrichir directement les collaborateurs marketing, une contribution importante pourra être réalisée. En effet, les travaux actuels étudient surtout les actifs marketing à un niveau d'abstraction élevé (e.g. Morgan, 2012 ; Vorhies et Morgan, 2005). Les actifs marketing liés aux tâches et aux

activités marketing réalisées par les collaborateurs marketing ne sont quant à eux pas considérés. Par ailleurs, en utilisant spécifiquement le *niveau d'analyse « collectif » des actifs marketing* pour rendre compte de l'enrichissement de l'organisation marketing et de ses collaborateurs, la thèse enrichira la littérature marketing qui ne mobilise pas ce niveau d'analyse. Ce niveau d'analyse permet à notre sens d'étudier le développement (notamment grâce au réseau) des ressources, des capacités et des compétences marketing liées à des activités et tâches conduites par les collaborateurs marketing, puis la mise en commun de ces nouveaux actifs afin de faire grandir le stock d'actifs marketing collectifs utiles aux collaborateurs marketing.

Au-delà des contributions dans ces trois champs, la thèse permettra aussi de confirmer que des cadres d'analyse tels que la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) n'apportent pas toutes les clés pour expliquer le recours à des prestataires. D'abord, cette théorie ne prend pas en compte les formes intermédiaires *entre internalisation et externalisation* (Ruekert et al., 1985), ce que nous proposons de faire. En effet, alors qu'on remarque une propension de la littérature à analyser le réseau sous l'angle du « *make-or-buy* » (Webster, 1992) et de l'externalisation des activités marketing (Piercy et Cravens, 1995), nous étudierons ici l'Open Marketing comme une forme intermédiaire par laquelle on cherche à apprendre du réseau extérieur, sans pour autant internaliser ensuite définitivement les activités marketing. Ensuite, en se basant uniquement sur le critère de l'efficacité pour le choix de recourir ou non à des prestataires marketing (Ruekert et al., 1985 ; Anderson et Weitz, 1986), cette théorie ne prend pas en compte d'autres critères comme le *potentiel d'apprentissage provenant du prestataire*, ce que le présent travail étudiera.

#### **4. 2. Contributions attendues sur le plan managérial**

Les contributions sur le plan managérial sont nombreuses, aussi bien pour les managers et les organisations marketing que pour les prestataires marketing.

- Du point de vue de l'**organisation marketing** et de ses collaborateurs, on distingue trois contributions possibles. Premièrement, les marketeurs n'ont pas toujours conscience du caractère déterminant que peut représenter le développement d'un savoir marketing organisationnel (Rossiter, 2001 ; McIntyre et Sutherland, 2002), ainsi que du potentiel que peuvent représenter les prestataires pour le développer. En identifiant, définissant et théorisant l'Open Marketing, la thèse mettra l'accent sur les mécanismes et les processus d'apprentissage qui permettent de développer les ressources, les capacités et les compétences des collaborateurs marketing en s'appuyant sur des prestataires extérieurs. Ceci montrera aux managers l'intérêt d'une telle démarche, dans un contexte de budget marketing en réduction qui ne permet pas toujours de recruter de nouveaux spécialistes marketing. Faire évoluer les collaborateurs actuels grâce aux interactions avec les prestataires, à budget constant, représente donc à la fois une opportunité et une nécessité. Deuxièmement, la thèse permettra de mieux définir le fonctionnement, l'intérêt mais aussi les risques de l'Open Marketing, ce qui sera utile aux organisations cherchant à s'engager dans une telle démarche. De plus, la thèse permettra de mettre en exergue le contexte dans lequel l'Open Marketing peut plus facilement se déployer. Enfin, même si la thèse ne se positionne pas sur l'apprentissage au niveau individuel, elle mettra l'accent sur l'intérêt, en tant que manager marketing, de mettre en œuvre une démarche d'ouverture et d'apprentissage grâce aux prestataires. Le partage du savoir acquis à titre individuel au sein de l'organisation marketing sera ainsi interrogé, et la thèse devrait permettre de montrer comment cet apprentissage individuel devient ensuite collectif, bénéficiant aux autres collaborateurs de l'organisation marketing.

- Du point de vue des **prestataires marketing** à présent, la thèse devrait permettre de montrer que certaines

organisations clientes ont plus tendance que d'autres à s'ouvrir et à rechercher auprès d'eux des apports. Ceci implique pour les prestataires de savoir identifier les clients engagés dans une démarche d'Open Marketing, mais aussi de mieux comprendre cette démarche pour mieux y répondre. En fournissant des indications sur ces points, la thèse apportera donc une contribution managériale importante. Au final, la thèse peut sensibiliser les prestataires à l'intérêt de développer une démarche de partage et de transfert de savoir auprès de leurs clients et, pourquoi pas, à l'éventualité d'en faire un argument de vente, voire de fidélisation.

#### 4. 3. Contributions attendues sur le plan pédagogique

La thèse permettra de théoriser l'ouverture d'une organisation marketing à des prestataires extérieurs dans le but de développer les connaissances et les compétences de ses collaborateurs. Il serait alors intéressant d'enseigner ses résultats à un public de futurs marketeurs pour les sensibiliser au potentiel que représentent les prestataires pour le développement des ressources, des capacités et des compétences des collaborateurs marketing. Les travaux sur la fonction marketing et le management marketing manquent (Harris et Ogbonna, 2003 ; Deshpandé et Webster, 1989). Ils sont pourtant cruciaux, car ils doivent participer à la formation des managers en marketing de demain au moins autant que les travaux sur le comportement du consommateur, aujourd'hui plus développés. En effet, alors que les travaux en comportement du consommateur apportent un savoir « technique » aux futurs marketeurs (Rossiter, 2001 ; Wellman, 2010), les travaux sur la fonction marketing apportent un éclairage sur les compétences attitudeles utiles (Wellman, 2010). Ils permettent donc d'apprendre comment se comporter en tant que futurs marketeurs. Comment développer ses compétences marketing ? Comment les transmettre aux autres ? Comment gérer un réseau de prestataires marketing pour maximiser leurs apports ?... Voilà autant de questions auxquelles le futur marketeur sera confronté et que la thèse permettra de traiter, enrichissant ainsi les enseignements qui pourront être transmis.

#### 5. Structure et progression détaillée de la thèse

Nous explicitons à présent la progression de la thèse et sa structure, afin d'aider à la compréhension de notre travail (voir 5.1.). Un schéma de synthèse récapitule ensuite la structure de la thèse (voir 5.2.).

##### 5. 1. Progression détaillée de la thèse

Parties	Titres
<b>Partie 1</b>	<i>Fondements théoriques de la thèse - Revue de la littérature, modèle conceptuel et méthode de recherche générale</i>
<b>Partie 2</b>	<i>Etude exploratoire – Mise en évidence de l'Open Marketing, application du modèle conceptuel et décomposition du flux d'apports provenant des prestataires</i>
<b>Partie 3</b>	<i>Etudes de cas – Analyse de l'influence de la structure relationnelle sur les apports captés au moyen de deux études de cas.</i>

La **Partie 1** expose les bases théoriques de la thèse. Les trois premiers chapitres présentent d'abord une revue de littérature des trois champs de recherche sur lesquels s'appuie la thèse :

- Le *Chapitre 1* étudie la littérature sur la fonction marketing et son ouverture vers l'extérieur. La *Section 1* offre un rapide panorama des différents courants de recherche sur la fonction marketing, afin d'apporter une compréhension globale du contexte dans lequel se situe la recherche. La *Section 2* se focalise sur le courant de recherche sur l'ouverture de l'organisation marketing à des réseaux. La *Section 3* propose une synthèse de la littérature sur la fonction marketing et son ouverture, tout en identifiant ses lacunes.
  
- Le *Chapitre 2* étudie l'apprentissage de l'organisation marketing. La *Section 1* propose une revue de littérature sur l'apprentissage dans le champ du management stratégique, afin de se familiariser avec ce concept. La *Section 2* investit cette fois l'apprentissage spécifiquement dans le cadre de l'organisation marketing, en rapportant notamment les travaux sur l'apprentissage inter-organisationnel. La *Section 3* offre une synthèse de la littérature sur l'apprentissage en marketing, mettant en exergue ses lacunes.
  
- Le *Chapitre 3* s'intéresse aux concepts de ressources, de capacités et de compétences marketing. La *Section 1* présente d'abord les théories relatives aux ressources, aux compétences et aux capacités dans le champ du management stratégique, afin d'acquérir une compréhension de ces concepts. La *Section 2* investit ensuite spécifiquement l'application de ces concepts en marketing. La *Section 3* propose une synthèse du champ sur les actifs marketing, ce qui permet de mettre en avant les lacunes du champ et d'exposer certains choix effectués.
  
- Le *Chapitre 4* se conçoit comme une transition entre les trois premiers chapitres consacrés à l'étude de la littérature et la suite de la thèse qui aborde la méthode de recherche puis les études empiriques. La *Section 1* synthétise les lacunes identifiées dans les trois champs de recherche étudiés, de façon à faire émerger une opportunité de recherche pour la thèse. La problématique et les questions de recherche sont alors énoncées. Les sections suivantes permettent ensuite d'effectuer des propositions théoriques destinées à être testées empiriquement dans la suite de la thèse. La *Section 2* propose ainsi une conceptualisation théorique de l'Open Marketing, qui devra être validée à l'issue de la première étude empirique. La *Section 3* présente le modèle conceptuel proposé, également destiné à être appliqué et testé dans la partie empirique de la thèse.
  
- Le *Chapitre 5* expose la méthode de recherche générale de la thèse. La *Section 1* explicite notre posture épistémologique. La *Section 2* traite de la stratégie de recherche, exposant alors le type de recherche mené, le mode de raisonnement utilisé, l'élaboration du design de recherche, les difficultés méthodologiques rencontrées, avant d'aborder pour finir la question de la fiabilité et de la validité de la recherche conduite.

La **Partie 2** initie l'exploration empirique du concept d'Open Marketing au moyen d'une étude qualitative exploratoire, afin de répondre spécifiquement à QR1, QR2 et QR3.

- Le *Chapitre 6* expose le design de recherche pour l'étude qualitative exploratoire. La *Section 1* présente l'étude exploratoire dans sa globalité (i.e. son objectif et son déroulement). La *Section 2* retrace les sources de données, la méthode de collecte ayant permis de constituer le matériau empirique, ainsi que la méthode d'analyse du matériau empirique collecté.
  
- Le *Chapitre 7* expose les résultats de l'étude exploratoire. La *Section 1* confirme l'existence de l'Open Marketing tel qu'il est conceptualisé dans la thèse, validant empiriquement la définition proposée et commençant à répondre à QR1. De plus, elle fait apparaître les antécédents et conditions préalables à son émergence. La *Section 2* met à jour les dimensions du concept, répondant également à QR1. La *Section 3*

aide à mieux appréhender l'Open Marketing en explicitant son origine, les motivations qui incitent les entreprises à développer cette capacité, et les freins qui peuvent peser sur son déploiement. La *Section 4* applique le modèle conceptuel proposé dans la Partie 1, afin de comprendre le contexte permettant le déploiement de l'Open Marketing, et ainsi de répondre à QR2. La *Section 5* se focalise sur le flux d'actifs circulant des prestataires vers l'organisation marketing : elle décompose ce flux en ressources, en capacités et en compétences marketing pour répondre à QR3. La *Section 6* complète la réponse à QR1 en proposant une matrice permettant d'identifier différentes formes d'Open Marketing.

- Le *Chapitre 8* expose clairement les contributions apportées par l'étude exploratoire. La *Section 1* retrace les contributions attendues, au regard de l'analyse de la littérature et des questions de recherche en résultant. La *Section 2* identifie des éléments inattendus résultant de notre contact avec le terrain. Ces éléments nouveaux permettent parfois de contribuer à la littérature en marketing et en management stratégique.

La **Partie 3** vise à répondre à QR4 en analysant l'influence de la structure relationnelle qui lie l'organisation « Open Marketing » aux prestataires du réseau sur les apports captés par l'organisation marketing et sur le processus de captation de ces apports. Au moyen de deux études de cas, elle permet une investigation de l'Open Marketing plus en profondeur, tout en confirmant certains résultats issus de l'étude exploratoire.

- Le *Chapitre 9* expose le design de recherche pour cette phase d'étude de cas. La *Section 1* présente la phase d'étude de cas en général (i.e, son rôle, l'échantillon de cas étudiés, le déroulement des études de cas). La *Section 2* explicite les sources de données et les méthodes de collecte ayant permis de constituer le matériau empirique, ainsi que la méthode d'analyse de ce matériau.

- Le *Chapitre 10* expose les résultats de la phase d'étude de cas. La *Section 1* répond à la première partie de QR4 : elle enrichit les résultats de l'étude exploratoire en montrant l'influence du type de liens avec les prestataires sur les apports captés par l'organisation marketing. La *Section 2* répond à la seconde partie de QR4 : elle étudie l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur le processus de captation des apports.

- Le *Chapitre 11* met en exergue les contributions de la phase d'étude de cas. La *Section 1* expose les contributions attendues, au regard de l'analyse de la littérature et des questions de recherche en résultant. La *Section 2* dialogue avec l'étude exploratoire et complète le modèle conceptuel grâce aux nouvelles données collectées. La *Section 3* fait émerger de façon non-anticipée un concept intéressant : la performance de l'équipe marketing. Cette section révèle alors que les apports captés dans le cadre de l'Open Marketing contribuent à améliorer la performance de l'équipe marketing, montrant l'intérêt de cette démarche pour les entreprises.

A l'issue de ces trois parties, une **conclusion générale** synthétise les principaux résultats de la thèse et rappelle dans quelle mesure ils contribuent à la littérature de marketing mais aussi de management stratégique. Les limites de notre travail et les voies de recherche sont ensuite mises en évidence.

## 5. 2. Schéma de synthèse représentant la structure de la thèse

Le schéma suivant (voir Figure 2) représente graphiquement et de façon synthétique la structure de la thèse. Nous associons chaque partie et chaque chapitre de la thèse à des objectifs.

## Introduction générale



### PARTIE 1 – Fondements théoriques de la thèse

<i>Titres</i>	<i>Objectifs</i>
<b>Chapitre 1. La fonction marketing en entreprise et son ouverture</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Offrir un panorama des différents courants de recherche sur la fonction marketing afin d'apporter une compréhension globale du contexte dans lequel se situe notre travail.</li><li>• Investiguer particulièrement le courant de recherche sur l'ouverture de l'organisation marketing à des réseaux extérieurs.</li><li>• Proposer une synthèse de ce courant de recherche, tout en mettant en avant ses lacunes et ses manques.</li></ul>
<b>Chapitre 2. L'apprentissage dans le domaine du marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Effectuer une brève revue de littérature des travaux sur l'apprentissage en management stratégique, puis étudier cette notion dans le cadre de l'organisation marketing spécifiquement.</li><li>• Proposer une synthèse des travaux sur l'apprentissage en marketing, en mettant en exergue les limites et les manques constatés.</li></ul>
<b>Chapitre 3. Les actifs marketing : ressources, capacités et compétences marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exposer les théories et les travaux empiriques autour des concepts de ressources, de capacités et de compétences en management stratégique d'une part, puis en marketing d'autre part.</li><li>• Présenter certains choix effectués, tels que le choix d'un niveau d'analyse des actifs marketing captés par l'organisation marketing, ainsi que le choix d'une théorie permettant de rendre compte de la démarche d'Open Marketing.</li></ul>
<b>Chapitre 4. Opportunité de recherche, propositions théoriques et modèle conceptuel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proposer une synthèse des lacunes des trois champs de la littérature étudiés dans les Chapitres 1, 2 et 3 de façon à faire émerger une opportunité de recherche pour l'étude de l'Open Marketing.</li><li>• Exposer la problématique et les questions de recherche (QR) basées sur cette opportunité de recherche.</li><li>• Proposer une conceptualisation de l'Open Marketing basée sur cette opportunité de recherche, puis présenter le modèle conceptuel de la thèse. Ces deux propositions théoriques feront ensuite l'objet d'un test empirique dans les Parties 2 et 3 de la thèse destinées à l'exploration empirique.</li></ul>
<b>Chapitre 5. Méthode de recherche générale</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Expliciter le positionnement épistémologique choisi.</li><li>• Préciser la stratégie de recherche (design de recherche) et les études empiriques prévues, tout en abordant la question de la fiabilité et de la validité de la recherche conduite.</li></ul>



**PARTIE 2– Etude exploratoire**

<i>Titres</i>	<i>Objectifs</i>
<b>Chapitre 6. Méthode de recherche pour l'étude exploratoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer le rôle de l'étude exploratoire et retracer son déroulement.</li> <li>• Exposer les sources de données et la méthode de collecte ayant permis de constituer le matériau empirique, puis expliciter la méthode d'analyse des données utilisée.</li> </ul>
<b>Chapitre 7. Résultats de l'étude exploratoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter des éléments de réponse à QR1 en précisant la nature du concept d'Open Marketing, ses dimensions et ses formes.</li> <li>• Apporter des éléments de réponse à QR2 en investiguant le contexte dans lequel l'Open Marketing se déploie.</li> <li>• Apporter des éléments de réponse à QR3 en étudiant le contenu des apports captés par l'organisation « OpM » grâce aux prestataires.</li> </ul>
<b>Chapitre 8. Contributions de l'étude exploratoire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synthétiser les contributions obtenues qui étaient « attendues » au regard de l'analyse de la littérature et des questions de recherche en résultant.</li> <li>• Mettre en avant les éléments nouveaux et « inattendus » apportés par l'étude exploratoire qui contribuent également à la littérature.</li> </ul>



**PARTIE 3– Etudes de cas**

<i>Titres</i>	<i>Objectifs</i>
<b>Chapitre 9. Méthode de recherche pour la phase d'étude de cas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquer le rôle de la phase d'étude de cas, puis détailler l'échantillon de cas étudiés et le déroulement de cette phase empirique.</li> <li>• Exposer les sources de données et les méthodes de collecte ayant permis de constituer le matériau empirique, puis expliciter la méthode d'analyse des données utilisée.</li> </ul>
<b>Chapitre 10. Résultats de la phase d'étude de cas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apporter des éléments de réponse à QR4 en investiguant l'influence de la structure relationnelle dans laquelle se déploie l'Open Marketing sur les apports captés et sur le processus de captation des apports.</li> </ul>
<b>Chapitre 11. Contributions de la phase d'étude de cas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Synthétiser les contributions obtenues qui étaient « attendues » au regard de l'analyse de la littérature et de la question de recherche en résultant.</li> <li>• Mettre en avant les éléments nouveaux et « inattendus » apportés par la phase d'étude de cas qui contribuent également à la littérature.</li> </ul>



**Conclusion générale – Synthèse, contributions, limites, voies de recherche**

**Figure 2. Structure générale de la thèse**

## PARTIE 1.

### FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA THÈSE

La Partie 1 de la thèse se consacre aux fondements théoriques de la recherche. Elle permet ainsi d'investiguer les travaux de la littérature reliés à notre objet de recherche, de mettre en avant les lacunes dans les champs de recherche étudiés justifiant la problématique de la thèse, de présenter les cadres théoriques et conceptuels mobilisés pour y répondre, et d'exposer la méthode générale de recherche. Plus précisément, cette première grande partie progresse suivant trois temps majeurs.

Dans un premier temps, nous proposons une revue de la littérature permettant d'investiguer les trois champs de recherche sur lesquels se base le concept d'Open Marketing. Nous interrogeons ainsi la littérature sur la *fonction marketing*, point d'ancrage de la thèse : nous présentons les différents courants de recherche de ce champ, avant de nous intéresser spécifiquement à la question de l'ouverture de l'organisation marketing à des acteurs extérieurs (voir Chapitre 1). Alors que les travaux sur l'ouverture de la fonction marketing abordent finalement assez peu la question de l'apprentissage survenant au contact des acteurs et des réseaux extérieurs, nous nous tournons ensuite vers le champ de recherche sur l'*apprentissage* afin de savoir comment est abordée la question de l'apprentissage inter-organisationnel de l'organisation marketing dans ce champ (voir Chapitre 2.). Souhaitant décomposer le flux de savoir capté par l'organisation marketing auprès de ses prestataires lors du processus d'apprentissage inter-organisationnel en un flux de ressources, de capacités et de compétences marketing, nous nous intéressons alors ensuite à la notion d'*actif marketing* qui recouvre ces trois concepts (voir Chapitre 3.). Pour chacun de ces trois champs de recherche, une synthèse mettant en avant leurs lacunes est proposée.

Dans un deuxième temps, après avoir synthétisé les différentes lacunes de la littérature et fait émerger une opportunité de recherche générale pour la thèse, nous exposons la problématique et les questions de recherche, ainsi que le cadre conceptuel qui permettra, une fois appliqué empiriquement, d'apporter des éléments de réponse à ces questions (Chapitre 4.).

Enfin, dans un troisième temps, à l'issue de cette première partie, et avant de basculer dans l'exploration empirique de l'Open Marketing, nous explicitons la méthode générale de recherche retenue (voir Chapitre 5.). Ce chapitre est alors l'occasion d'explicitier notre posture épistémologique, la stratégie de recherche, puis les méthodes de collecte et de traitement des données retenues pour la suite de la recherche.



# Chapitre 1. La fonction marketing en entreprise et son ouverture

Plusieurs recherches se sont intéressées à la fonction marketing et à la façon dont elle est conçue, organisée et positionnée dans l'entreprise. La thèse s'inscrit dans ce champ de recherche, généralement sous-investigué (Workman et al., 1998 ; Harris et Ogbonna, 2003). Dans ce chapitre, nous proposons d'abord de donner un aperçu rapide des différents courants de recherche sur la fonction marketing, de façon à apporter quelques notions générales utiles pour comprendre le contexte dans lequel se situe la thèse. Ensuite, nous nous focalisons sur un aspect particulier du champ de recherche sur la fonction marketing, plus en phase avec notre sujet de recherche : l'ouverture de l'organisation marketing à des réseaux extérieurs.

Ce premier chapitre adopte donc le plan suivant : nous offrons un panorama rapide des recherches sur la fonction marketing (voir section 1.), avant de nous focaliser sur les travaux dédiés à l'ouverture de l'organisation marketing à des réseaux extérieurs (voir section 2.).

## Section 1. Panorama des recherches sur la fonction marketing en entreprise

La fonction marketing peut être étudiée sous de multiples angles. Deux perspectives principales se distinguent notamment (Workman et al., 1998 ; Homburg et Jensen, 2007)<sup>8</sup> : (1) une perspective *fonctionnelle* dans laquelle le marketing constitue un groupe organisationnel distinct dans l'entreprise (e.g. Anderson, 1982 ; Ruekert et Walker, 1987), et (2) une perspective *basée sur les activités* dans laquelle on conçoit le marketing comme un ensemble d'activités (études marketing, pricing, communication,...) localisées à différents emplacements selon les entreprises (e.g. Harris et Ogbonna, 2003). Par ailleurs, d'autres perspectives sont reconnues par la littérature. Ainsi, Piercy et Cravens (1995) rappellent qu'on peut considérer le marketing comme *un ensemble d'activités à manager* ou bien comme *une philosophie ou une culture*. Dans cette dernière perspective, une organisation marketing formalisée est inutile, et les travaux sur l'orientation-marché sont intéressants en ce sens. Par exemple, Narver et Slater (1990) reconnaissent qu'on a moins besoin de spécialistes marketing et de départements marketing dans une organisation orientée marché. Pourtant, selon Piercy et Cravens (1995), des études ont montré que, pour diffuser efficacement une culture marketing dans l'organisation, l'existence d'un département marketing est préférable.

Outre ces perspectives divergentes, il est possible de présenter les problématiques de recherche ayant trait à la fonction marketing en utilisant le modèle de Hofer et Schendel (1978) qui fait état des différents niveaux de la stratégie organisationnelle (voir Piercy et Cravens, 1995) :

- Le *niveau fonctionnel* s'intéresse aux systèmes et aux structures internes du département marketing en lui-même. Ainsi, certains départements marketing présentent une structure fonctionnelle (basée sur des spécialistes) alors que d'autres ont une structure basée sur les produits ou les marchés, ou encore une structure matricielle.
- Le *niveau business* s'intéresse à l'existence d'un département marketing, aux activités menées par ce

---

<sup>8</sup> Une recherche peut toutefois s'inscrire dans les deux perspectives à la fois (Workman et al., 1998).

département, à l'intégration des différentes sous-fonctions de la fonction marketing, ainsi qu'à ses interactions avec d'autres entités. C'est dans ce niveau d'analyse qu'on trouve des recherches montrant que la structure hiérarchique de l'unité marketing se désintègre en faveur de réseaux de vendeurs et d'acheteurs ainsi que d'alliances marketing, ce qui engendre une baisse de besoin en spécialistes marketing (Webster, 1992).

- Le *niveau corporate* étudie la division des responsabilités marketing dans l'entreprise. Ainsi, on étudie la centralisation versus la décentralisation des activités marketing entre un centre et des unités marketing périphériques. Alors qu'il existe une tendance à la décentralisation du marketing, certains niveaux corporate du marketing sont supprimés pour placer le marketing à des niveaux *business unit* (BU) ou « produit-marché » (Piercy et Cravens, 1995).

- Le *niveau entreprise* concerne la conclusion d'alliances et l'inclusion de la fonction marketing dans de larges réseaux. C'est à ce niveau qu'on étudie les décisions « *make-or-buy* » ainsi que la création de liens de réseaux avec des parties prenantes externes.

Si cette manière de présenter les travaux ayant trait à la fonction marketing est intéressante, on peut aussi les présenter en les rattachant à différents courants. En nous basant sur les courants proposés par certains auteurs (Workman et al., 1998 ; Harris et Ogbonna, 2003) et sur notre propre analyse, nous définissons cinq courants principaux : (1) l'existence, la localisation et la structure de l'organisation marketing ; (2) l'influence ou la puissance relative de la fonction marketing dans l'entreprise ; (3) la collaboration et les interactions cross-fonctionnelles de la fonction marketing dans l'entreprise ; (4) les activités marketing et leur répartition ; (5) l'ouverture de la fonction marketing à réseaux extérieurs. Une recherche peut être positionnée sur plusieurs courants (e.g. Ruekert et al., 1985 ; Workman et al., 1998), voire les traiter comme différentes dimensions de l'organisation marketing (e.g. Workman et al., 1998). Ces différents courants ne sont pas donc exclusifs, mais plutôt complémentaires. Par exemple, la puissance du marketing peut affecter sa structure et sa localisation dans l'entreprise (Piercy et Cravens, 1995).

Cette section est destinée à offrir un panorama des travaux sur la fonction marketing en présentant brièvement les différents courants de recherche de ce champ. Nous présentons ici les quatre premiers courants de recherche. En effet, le cinquième courant, dédié à l'ouverture de l'organisation marketing, fera l'objet d'une attention particulière dans la section suivante, en raison de sa proximité avec notre sujet de recherche. Nous présentons donc ici les travaux sur la localisation structurelle du département marketing (voir 1.), l'influence de la fonction marketing dans l'entreprise (voir 2.), la collaboration et les interactions cross-fonctionnelles de la fonction marketing (voir 3.), puis les activités marketing et leur répartition (voir 4.).

## **1. Existence, localisation structurelle et structure interne du département marketing**

Ce premier courant consiste à étudier l'existence même du département marketing ainsi que sa localisation structurelle dans l'entreprise (voir 1.1.). Egalement, il s'intéresse aux caractéristiques structurelles internes du département marketing (voir 1.2.).

### **1. 1. L'existence du département marketing et sa localisation structurelle**

Des recherches visent d'abord à déterminer l'existence d'un département marketing. Piercy (1986) est l'un

des premiers auteurs à étudier le département marketing. Dans une recherche descriptive, il s'intéresse à la diversité de rôles que peut prendre le département marketing ainsi que le Directeur Marketing. Il aborde notamment la question de l'existence d'un département marketing dans l'organisation, et établit que la départementalisation du marketing est positivement liée à la taille de l'entreprise. En revanche, sa taille n'est pas positivement corrélée à la taille de l'entreprise. Piercy (1986) note toutefois que ce n'est pas parce qu'il n'y a pas de département formel qu'il n'existe pas de tâches et d'activités marketing dans l'entreprise.

Si la question de l'existence d'un département marketing dans l'entreprise a pu sembler moins stratégique durant quelques années, elle a récemment connu un regain d'intérêt. Ainsi, certains auteurs se sont demandés s'il est nécessaire de maintenir un département marketing dans l'entreprise (voir Hulbert et Pitt, 1995 ; Montgomery et Webster, 1997 ; Doyle, 1995). Notamment, ceux qui considèrent le marketing davantage comme une philosophie ou une culture que comme un ensemble d'activités à manager peuvent estimer qu'il n'est pas nécessaire de maintenir un département marketing, la logique marketing devant être diffusée à toute l'entreprise. Outre ces réflexions, Piercy et Cravens (1995) notent que la fonction marketing a subi des attaques ouvertes, contribuant à son affaiblissement. Certains consultants du cabinet McKinsey ont ainsi parlé de « crise » pour le marketing. De même, des articles académiques ont mis en exergue les difficultés du marketing (Brown, 1995). Au regard de ce contexte d'affaiblissement des départements marketing (Piercy et Cravens, 1995), la question de leur existence est donc revenue en force.

Une fois l'existence d'un département marketing établie, on peut s'intéresser à la localisation de ce département dans l'entreprise. Workman et al. (1998) se saisissent notamment de cette question. Ils présentent d'abord différentes configurations structurelles possibles du marketing et des ventes dans l'entreprise, puis effectuent des propositions relatives à l'impact de différents facteurs environnementaux sur ces configurations structurelles.

## **1. 2. La structure organisationnelle interne du département marketing**

Outre ces travaux sur l'existence et la localisation du marketing dans l'entreprise, des recherches se focalisent sur l'organisation et la structure interne du département marketing, étudiant notamment son organisation interne par produits, marchés ou clients (voir 1.2.1.), ou encore ses caractéristiques structurelles internes de centralisation, de formalisation et de spécialisation (voir 1.2.2.).

### **1. 2. 1. Organisation interne du département marketing par produits, marchés ou clients**

Le département marketing peut revêtir quatre formes organisationnelles (Weitz et Anderson, 1981). L'*organisation fonctionnelle* comprend des spécialistes marketing fonctionnels (e.g. des managers des études marketing, des managers pour la communication, ...) qui reportent à un Directeur Marketing. Cependant, cette forme n'est plus adaptée lorsque trop de produits existent. L'*organisation basée sur les produits* ne remplace pas l'organisation fonctionnelle mais ajoute une « couche » supplémentaire à l'organisation : des Chefs de produit et de marque sont ajoutés et coordonnent des programmes liés à des ensembles de produits. Toutefois, lorsqu'il existe différents usages pour un même produit, cette forme n'est plus viable et doit être remplacée par une *organisation basée sur les marchés*. Cette forme est similaire à la précédente, mais le Chef de produit est remplacé par le Chef de marché qui coordonne un ensemble d'activités marketing pour un ensemble de consommateurs défini. Enfin, l'*organisation matricielle* (Weitz et Anderson, 1981) combine à la

fois des managers de ressources (les managers fonctionnels) et des managers de programmes (Chefs de produits, Chefs de marché) : la forme fonctionnelle et la forme basée sur les produits/marchés sont combinées. Cependant, si ces quatre formes sont les plus courantes, les départements marketing peuvent aussi prendre la forme d'*organisations focalisées sur le client* (Homburg et al., 2000) : on utilise des groupes de clients définis en fonction de l'industrie, de l'application ou de la situation d'usage comme base pour structurer l'organisation marketing<sup>9</sup>. Bien que la littérature soutienne depuis longtemps la nécessité d'être orienté vers les clients et d'adopter une organisation en conséquence, l'avènement de structures focalisées sur le client est récent (Homburg et al., 2000).

Enfin, le postulat selon lequel la structure suit la stratégie (Chandler, 1962), parfois contredit en management, peut également être remis en cause dans le cadre de l'organisation structurelle interne du département marketing. Ainsi, selon Piercy et Cravens (1995), l'absence de structure formelle dédiée au marketing international au sein du département marketing peut conduire à une négligence de cet aspect. A l'inverse, le fait qu'il existe au sein du département marketing des petites équipes projets de type entrepreneurial associant des ingénieurs conduit à des politiques de lancement intensifs. C'est donc parfois la structure qui influence la stratégie.

### 1. 2. 2. Les caractéristiques structurelles internes de centralisation, formalisation et spécialisation du département marketing

Des recherches se focalisent sur les caractéristiques structurelles internes du département marketing, à savoir ses caractéristiques de centralisation, de formalisation et de spécialisation<sup>10</sup>. Selon Pugh et al. (1968), la *formalisation* dénote le degré selon lequel les règles, procédures, instructions et communications sont écrites ; la *centralisation* concerne le lieu de l'autorité qui prend les décisions impactant l'organisation ; la *spécialisation* fait référence à la division du travail dans l'organisation (une activité spécialisée est prise en charge par une seule personne).

Ruekert et al. (1985) étudient l'impact du contexte situationnel externe (e.g. incertitude de l'environnement) et interne (e.g. caractéristiques de la tâche marketing considérée) sur la répartition interne versus externe des activités marketing puis sur les caractéristiques structurelles de centralisation, de formalisation et de spécialisation du département marketing, ainsi que leur impact sur la performance de l'organisation marketing. Au regard des caractéristiques structurelles du département marketing et de la répartition des activités marketing en interne versus en externe de l'entreprise, quatre formes d'organisation marketing sont alors proposées : les formes *bureaucratique*, *organique*, *transactionnelle* et *relationnelle*. Ainsi, les organisations marketing peuvent bien présenter des tâches plus ou moins formalisées, ainsi que des degrés de centralisation et de formalisation différents.

---

<sup>9</sup> A titre d'exemple, notre terrain nous a conduits à étudier l'organisation interne de la Direction Marketing et Stratégie d'Essilor International qui suit une pyramide en fonction du niveau des revenus, générant une organisation par clients. Les trois *business units* (BU) principales sont les BU « *premiums* » (consommateurs ayant un haut niveau de revenu), « *main stream* » (consommateurs au milieu de la pyramide des revenus) et « *middle et low* » (consommateurs avec des revenus plus bas). A l'intérieur de chacune de ces BU, on trouve des Chefs de produit gérant les différentes marques de l'entreprise (e.g. Varilux, Crysal, ...) et les différents traitements (e.g. anti-reflet, ...). Des BU « transversales » (offres pour les verres solaires et transition) et « support » (BU « communication », « shopper », « études ») existent ensuite.

<sup>10</sup> Ces caractéristiques sont issues des travaux de Max Weber sur la bureaucratie, formalisés dans une théorie du système structurel (Weber, 1947).

Plus tard, Workman et al. (1998) proposent un cadre théorique intégratif dans lequel ces mêmes caractéristiques structurelles figurent en partie. Selon ces auteurs, différents facteurs contextuels (liés à l'environnement, à l'entreprise, à la *Strategic Business Unit* (SBU)) impactent des variables structurelles (la structure du département marketing et des ventes, leur localisation, la formalisation et la centralisation de la fonction marketing) et non-structurelles. Néanmoins, les auteurs ne testent pas empiriquement les liens entre les facteurs contextuels puis la formalisation et la centralisation de la fonction marketing.

## **2. Le pouvoir et l'influence relative de la fonction marketing dans l'entreprise**

Le deuxième courant de recherche sur la fonction marketing s'intéresse aux notions de pouvoir et d'influence de la fonction marketing dans l'entreprise. Le rôle du marketing dans la planification stratégique ainsi que dans le processus de construction du budget marketing est ainsi étudié sous l'angle de la négociation politique dans l'entreprise (voir 2.1.). Par ailleurs, la question du pouvoir de la fonction marketing et de son influence relative par rapport aux autres fonctions de l'entreprise est investiguée (voir 2.2.).

### **2. 1. Le planning stratégique et la budgétisation marketing : une négociation politique**

L'article d'Anderson (1982) sur la fonction marketing et son rôle dans le planning stratégique de l'entreprise est l'un des premiers à introduire la notion de pouvoir de la fonction marketing. En se basant sur la théorie comportementale de l'entreprise (Cyert et March, 1963), Anderson (1982) considère l'entreprise comme un ensemble de coalitions internes (i.e. les différentes fonctions de l'entreprise) qui tentent de négocier et de s'octroyer le soutien de coalitions externes, nécessaire au maintien de leur position. Par exemple, le marketing essaie de satisfaire au mieux et à long-terme la coalition des consommateurs de façon à s'assurer un *cash-flow* ininterrompu et, ainsi, bénéficier d'un fort contrôle sur les activités organisationnelles et sur le planning stratégique. Néanmoins, les objectifs des différentes coalitions internes peuvent diverger. Par exemple, alors que les objectifs marketing s'analysent à long-terme, les objectifs financiers sont plutôt de court-terme. Les objectifs de l'entreprise émergent alors comme le résultat d'une série de contraintes négociées entre les différentes fonctions, sous l'arbitrage du management corporate.

Le fait que l'entreprise soit un lieu de négociation politique entre différentes fonctions qui cherchent à imposer leurs objectifs prend également tout son sens dans l'étude de la construction du budget marketing. Le processus de budgétisation marketing a été étudié par plusieurs auteurs<sup>11</sup>. Or, selon Hanmer-Lloyd et Kennedy (1981) deux tendances peuvent être distinguées : (1) on a évolué vers des processus de plus en plus centralisés dans lesquels le management corporate s'implique de plus en plus ; (2) de façon cohérente

---

<sup>11</sup> Lilien et Little (1976) proposent deux étapes : (1) la définition d'un budget marketing global ; (2) l'allocation d'un pourcentage du budget à chacune des activités marketing. Guiltinam et Paul (1982) suggèrent quatre étapes : (1) la détermination d'une *base line* à partir du budget de l'année précédente ; (2) le choix des méthodes marketing et de leurs coûts sur la base des objectifs marketing ; (3) la réalisation de tests pour évaluer le programme proposé ; (4) la révision éventuelle du budget en fonction des coûts anticipés et des résultats des tests entre autres. Hanmer-Lloyd et Kennedy (1981) proposent trois processus types : (1) un processus *bottom-up* dans lequel l'initiative vient du management de marque et de produits et remonte jusqu'au management corporate pour validation ; (2) un processus *bottom-up – top-down* dans lequel il existe une forte négociation entre le management corporate et le management de marque et de produits ; (3) un processus *top-down – bottom-up* dans lequel l'initiative provient du management corporate et laisse peu de place à la négociation.

avec la théorie développée par Anderson (1982), il existe davantage de liens et d'interactions avec les autres fonctions de l'entreprise, y compris dans la détermination du budget marketing. Ainsi, pour Piercy (1987), la construction du budget marketing consiste en l'application de techniques de calcul, mais correspond surtout à un processus organisationnel caractérisé par des interactions sociales et une négociation pour des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise. Au terme d'une étude sur des processus de budgétisation, il montre ainsi que le pouvoir perçu du département marketing et des autres fonctions ainsi que l'implication du management corporate impactent le processus de construction du budget marketing et son résultat, car des comportements politiques de négociation surviennent.

## 2. 2. L'influence relative de la fonction marketing par rapport aux autres fonctions

Alors que le paragraphe précédent a mis en exergue le jeu politique auquel participent toutes les fonctions de l'entreprise pour l'imposition de la stratégie et la construction du budget, des recherches s'intéressent plus généralement à l'influence relative du département marketing dans l'entreprise. Cette question est importante dans la mesure où les entreprises évoluent vers des formes d'organisations cross-fonctionnelles ou de travail d'équipe. En effet, alors que l'influence de certaines fonctions va diminuer, d'autres fonctions pourraient devenir plus puissantes. Tout l'enjeu est de savoir si le marketing sera l'une d'entre elles (Day, 1997).

Bien que plutôt descriptive, la recherche de Piercy (1986) ouvre la voie aux travaux sur l'influence relative du département marketing dans l'entreprise. En effet, Piercy (1986) s'interroge sur le statut corporate du marketing dans l'entreprise, étudiant notamment le statut du Directeur Marketing qui prend part au comité de Direction, ainsi que la puissance perçue du département marketing. Toutefois, alors que cette première recherche se focalise sur le niveau de pouvoir *absolu* du département marketing, d'autres recherches étudient davantage son niveau de pouvoir *relatif*, c'est-à-dire le niveau de pouvoir du département marketing évalué par rapport aux autres fonctions de l'entreprise (Workman et al., 1998 ; Homburg et al., 1999).

Pour Workman et al. (1998), la notion de pouvoir fonctionnel se définit ainsi comme la quantité relative d'influence exercée sur les questions stratégiques dans la *business unit*, pendant un horizon temporel spécifié. Les auteurs se penchent ensuite sur les déterminants du pouvoir relatif du marketing, en investiguant différents facteurs. Dans la même veine, Homburg et al. (1999) définissent quant à eux l'influence relative comme le pouvoir exercé par le département marketing dans la *business unit*, relativement aux autres départements, sur des activités importantes pour le succès de l'entreprise. Les auteurs étudient l'influence du marketing par rapport aux fonctions Ventes, R&D, Opérations et Finance, et montrent que le marketing joue en général un rôle majeur, y compris sur des sujets sortants de son domaine. Ainsi, au moment où des auteurs pointent du doigt un affaiblissement du marketing (Piercy et Cravens, 1995), ces résultats empiriques montrent que le marketing n'a pas perdu son pouvoir sur les questions stratégiques. Ceci rejoint aussi l'analyse de Trinquecoste (1999), qui souligne que le marketing stratégique joue un rôle de « trait d'union » entre le marketing management et le management stratégique général, montrant ainsi que le marketing ne doit pas être réduit uniquement à une fonction opérationnelle et qu'il a une responsabilité au niveau du management général. Enfin, de nombreux facteurs de contingence *externes* (e.g. taux de croissance du marché, niveau de complexité du marché), *internes* (e.g. stratégie de différenciation, distribution directe) et *institutionnels* (e.g. passé marketing du Directeur Marketing) sont explorés par Homburg et al. (1999) dans leur recherche pour expliquer le niveau d'influence relative du marketing dans l'entreprise.

Par ailleurs, Homburg et al. (1999) étudient aussi l'influence relative du marketing dans le cadre des nouvelles organisations cross-fonctionnelles, concluant qu'elle ne semble pas baisser dans cette configuration. Toutefois, alors que Homburg et al. (1999) étudient l'influence du marketing sur les autres fonctions, Krohmer et al. (2002) adoptent le point de vue inverse : ils étudient en quoi les autres fonctions de l'entreprise influencent les décisions marketing. Selon eux, la dispersion cross-fonctionnelle de l'influence est considérée comme maximale lorsque les différentes fonctions ont un pouvoir égal et comme minimale lorsqu'une fonction a un pouvoir supérieur aux autres et influence fortement la décision finale sur un sujet marketing. L'influence de cinq groupes fonctionnels (Marketing, Ventes, R&D, Finance, Production) sur huit sujets marketing clés est étudiée, ainsi que l'impact de cette influence en termes de performance pour la SBU. Les résultats montrent que certaines sujets marketing présentent une forte dispersion de l'influence cross-fonctionnelle (e.g. décisions sur le pricing et le développement de nouveaux produits) alors que pour d'autres, la dispersion cross-fonctionnelle de l'influence est faible (e.g. décisions sur les messages publicitaires). Toutefois, en général, la dispersion cross-fonctionnelle de l'influence sur les activités marketing a un impact positif sur la performance de la SBU : la prise de décision cross-fonctionnelle sur les activités marketing est bénéfique.

### **3. La coordination et les interactions cross-fonctionnelles de la fonction marketing**

Au-delà des enjeux spécifiques d'influence et de pouvoir, des recherches s'intéressent plus généralement aux interactions de travail quotidiennes entre la fonction marketing et les autres fonctions de l'entreprise, et à l'ouverture « interne » de l'organisation marketing. Après avoir brièvement rappelé le rôle de coordination interne endossé par le marketing (voir 3.1), nous étudions les interactions cross-fonctionnelles de la fonction marketing en général (voir 3.2.), puis plus spécifiquement avec certaines fonctions de l'entreprise (voir 3.3.).

#### **3. 1. Le rôle de coordination endossé par la fonction marketing**

Ruekert et Walker (1987) rappellent que le marketing a une fonction historique d'interface avec l'extérieur : il collecte des informations sur le marché puis les diffuse aux autres fonctions de l'entreprise. Néanmoins, outre cette ouverture vers l'extérieur, la fonction marketing assure aussi un fort rôle de coordination interne dans l'entreprise, ce qui rend cette fonction particulièrement ouverte vers l'intérieur de l'entreprise également. En ce sens, la figure du Chef de produit est intéressante. Celui-ci occupe un rôle clé de coordination des activités reliées aux produits dans l'entreprise : il travaille avec la R&D sur les aspects de développement de produit, avec le Contrôle de gestion pour la détermination du prix de revient et la fixation du prix, avec le département Ventes pour les aspects liés à la distribution, etc. Au final, il coordonne le travail de différents acteurs internes. Par ailleurs, l'étude du *Brand Management System* (voir Low et Fullerton, 1994) montre aussi que le marketing coordonne différents acteurs dans l'entreprise autour des enjeux liés à la marque.

Dans leur article sur les changements dans les organisations marketing au seuil des années 2000, Homburg et al. (2000) étudient les évolutions du rôle de coordinateur endossé par le marketing. Le concept de « coordinateur marketing principal » (*primary marketing coordinator*) est introduit, et défini comme l'individu ayant le plus d'influence sur les activités marketing et commerciales. Le rôle de différents acteurs marketing est alors évalué. Alors que l'émergence des « managers de segments de clients » va de pair avec le développement d'organisations marketing focalisées sur les clients, on trouve de plus en plus de *Key Account Managers* et/ou de *Customer Segment Managers* dans les organisations marketing. Ceux-ci deviennent de vrais coordinateurs marketing principaux. En revanche, le rôle du Chef de produit, coordinateur marketing historique, diminue dans

les entreprises de grande consommation, du fait du rôle de plus en plus important du département commercial et des *Key Account Managers*. Dans les entreprises de service, son rôle prend par contre de l'ampleur.

### 3. 2. Les interactions cross-fonctionnelles en général

Une fois le rôle de « coordinateur » endossé par le marketing posé, des recherches étudient les interactions du marketing avec d'autres fonctions de l'entreprise. Dans ce paragraphe, nous présentons des recherches qui ont analysé les interactions cross-fonctionnelles du marketing comme un tout, de façon intégrative, c'est-à-dire en étudiant les interactions du marketing avec plusieurs autres fonctions (parfois dans une perspective dyadique cependant), et non avec une seule autre fonction.

La littérature montre un effacement des frontières fonctionnelles (Montgomery et Webster, 1997). Cependant, des études empiriques (Workman et al., 1998 ; Homburg et al., 2000) montrent que les fonctions existent toujours dans l'entreprise. Ainsi, étudier les processus cross-fonctionnels qui ouvrent les différentes fonctions de l'entreprise et nourrissent leurs échanges est nécessaire. Notons que Kahn et Mentzer (1998) effectuent une distinction entre les *interactions* inter-fonctionnelles et la *collaboration* inter-fonctionnelle : alors que les interactions inter-fonctionnelles sont simplement liées à la dissémination d'informations, la collaboration inter-fonctionnelle se définit comme une compréhension mutuelle entre deux départements qui partagent la même vision ainsi que des ressources communes pour atteindre un même but. Cette-dernière a d'ailleurs un meilleur impact sur la performance.

Bien qu'une variable « interactions cross-fonctionnelles » soit présente dans la recherche de Workman et al. (1998), Ruekert et Walker (1987) étudient plus en profondeur les interactions inter-fonctionnelles du marketing. Ces auteurs se proposent en effet d'analyser comment et pourquoi le personnel marketing interagit avec le personnel d'autres départements pour la planification, la mise en place de la stratégie marketing et son évaluation. Des variables situationnelles *internes* (dépendance aux ressources, similarité de domaine de travail, impératifs stratégiques) et *externes* (turbulence, complexité de l'environnement) impactent (1) les transactions entre le département marketing et les autres fonctions (en termes de ressources, de travail, d'assistance) ; (2) les flux de communication entre ces entités (quantité d'informations, difficulté de communication et de formalisation de la communication) ; (3) leurs mécanismes de coordination (formalisation des règles de travail, influence d'une unité sur l'autre, mécanismes de résolution des conflits).

Enfin, soulignons que les recherches qui traitent de la puissance relative de la fonction marketing par rapport aux autres fonctions de l'entreprise apportent des enseignements intéressants au regard du courant de recherche sur les interactions cross-fonctionnelles. Certaines recherches sont en effet à la limite de ces deux courants, traitant à la fois de la coopération cross-fonctionnelle et du pouvoir relatif des différentes fonctions<sup>12</sup>.

### 3. 3. Les interactions spécifiques du marketing avec une autre fonction

Des recherches se focalisent sur les interactions spécifiques du marketing avec une autre fonction de l'entreprise. Des travaux étudient notamment les interactions de la fonction marketing avec la R&D (e.g. Griffin et Hauser, 1996), la production (e.g. Griffin et Hauser, 1992), le département de la qualité (e.g. Morgan et Piercy, 1998), etc. Par ailleurs, on note un courant de recherche particulièrement étendu sur les

---

<sup>12</sup> Voir par exemple la recherche de Krohmer et al. (2002) abordée précédemment (voir p. 36).



interactions entre le marketing et les ventes, tant le lien entre ces deux entités est ambigu et important.

Aux prémices de la littérature sur la fonction marketing, les recherches traitent le marketing et les ventes comme une unité fonctionnelle intégrée (Piercy, 1986 et 1987 ; Gummesson, 1991 ; Ruckert et Walker, 1987). Pourtant, le marketing et le commercial sont souvent séparés dans des départements distincts. Notamment, Workman et al. (1998) remettent en cause la conceptualisation selon laquelle les ventes font partie de la fonction marketing : leurs données ne montrent quasiment aucun manager commercial reportant au marketing. A partir de cet instant, il semble clé de s'intéresser aux relations et aux modes de fonctionnement de ces deux fonctions, dont on a souvent dit qu'elles ont des rapports conflictuels du fait de différences de cultures et de visions (Montgomery et Webster, 1997). Les recherches empiriques de Homburg et Jensen (2007) et de Homburg et al. (2008) lancent ce champ de recherche, alors que les recherches précédentes étaient surtout conceptuelles (e.g. Rouziès et al., 2005).

Homburg et al. (2008) élaborent un modèle multidimensionnel de l'interface entre marketing et ventes. Les auteurs distinguent cinq enjeux majeurs : le pouvoir des deux entités, leurs liens structurels, l'orientation de chaque département (court-terme versus long-terme, client versus produit), leur savoir (sur les produits, sur le marché), et les résultats de la coopération. Ces différentes dimensions se découpent en plusieurs variables qui permettent d'étudier l'interface marketing – ventes et d'aboutir à une typologie comprenant cinq types d'interfaces possibles. Dans ces différentes configurations, le rôle et la coopération du marketing et des ventes varient. Par ailleurs, la typologie remet en cause certains présupposés : par exemple, il existe des formes où les ventes ont plus de savoir sur les produits que le marketing. Enfin, la recherche montre que la forme la plus efficace présente un département marketing fort, allant dans le sens des travaux qui soulignent l'importance du maintien du département marketing dans l'entreprise.

Alors que le modèle multidimensionnel de Homburg et al. (2008) comprend plusieurs variables (dont les différences de savoir et d'orientation entre marketing et ventes), la recherche de Homburg et Jensen (2007) étudie en profondeur les écarts de culture entre ces deux départements. Le concept de « *departmental thought world* » (Dougherty, 1992) a été introduit dans la littérature pour distinguer les visions du monde divergentes qu'ont les différents départements de l'entreprise (Deshpandé et Webster, 1989). Homburg et Jensen (2007) établissent qu'il existe bien des différences significatives entre les *thought world* du marketing et des ventes en étudiant deux dimensions : (1) l'orientation du département, et (2) ses compétences (en termes de savoir de marché, de savoir sur les produits, et de compétences interpersonnelles). Le marketing et les ventes se distinguent à la fois sur la dimension « orientation » (i.e. les ventes sont orientées client et court-terme alors que le marketing est orienté produit et long-terme) et « compétences » (i.e. les ventes ont un savoir de marché plus important que le marketing). Lorsqu'il existe des différences de *thought world*, cela a un impact négatif sur la qualité de la relation entre le marketing et les ventes, ce qui impacte ensuite négativement la performance de marché. Cependant, les différences de *thought world* ont à la fois des conséquences positives et négatives directes sur la performance : (1) les différences d'orientation ont un impact positif sur la performance de marché (qui l'emporte sur l'impact négatif que cela a en termes de qualité de la relation) ; (2) les différences de compétences ont un impact négatif sur la performance de marché. Cette observation rejoint le travail de Dougherty (1992) qui suggère que des *thought worlds* avec des bases de savoir trop différentes ont du mal à partager des idées.

Enfin, emmené par Le Meunier-FitzHugh et Piercy (Le Meunier-FitzHugh et Piercy, 2007 ; 2008 ; 2009 ;

2011), des recherches spécifiques sur la collaboration marketing - ventes se sont développées, visant notamment à étudier le niveau de collaboration entre le marketing et les ventes, ses antécédents, ainsi que ses conséquences sur la performance *business*.

Pour résumer, la relation entre le marketing et les ventes est complexe. Bien que rare dans la pratique (Workman et al., 1998 ; Kotler et al., 2006), l'intégration du marketing et des ventes est toutefois encouragée (Rouziès et al., 2005). Elle est notamment souhaitable dans certaines conditions particulières (Kotler et al., 2006 ; Rouziès et al., 2005). Toutefois, pour plusieurs auteurs, ces deux fonctions peuvent rester distinctes mais il est alors clé de développer leur collaboration (Le Meunier-FitzHugh et Piercy, 2009).

#### **4. Les activités marketing et leur répartition**

Le quatrième courant de recherche sur la fonction marketing a pour objectif d'identifier les activités dites « marketing » (voir 4.1.), puis d'étudier la répartition de ces activités marketing au sein même de l'entreprise (voir 4.2.), ainsi qu'en interne versus en externe (voir 4.3.).

##### **4. 1. L'identification des activités marketing**

Les travaux initiaux sur la fonction marketing recherchent la mise en place du concept marketing dans les entreprises. Par conséquent, l'existence d'un département marketing et/ou d'activités marketing dans les entreprises est investiguée (Tull et al., 1991 ; Piercy, 1986). Dans son article, Piercy (1986) parle de « fonctions marketing », considérant les différents domaines d'activité marketing comme des sous-fonctions du marketing. Il identifie les ventes, la distribution, le service client, le *trade* marketing, la publicité, l'exportation et la recherche marketing comme les grands domaines d'activité marketing. Par la suite, d'autres recherches permettent de clarifier les activités marketing. Vorhies et Morgan (2005) proposent par exemple une liste des capacités marketing de l'entreprise : le pricing, le développement de produit, le management des canaux de distribution, la communication, les ventes, le planning stratégique marketing, la mise en œuvre de la stratégie marketing. Cependant, alors que des activités sont classiquement reconnues comme « marketing », le rattachement d'autres activités au marketing est plus ambigu. C'est notamment le cas des ventes (comme exposé précédemment). Par ailleurs, certaines activités clairement identifiées comme « marketing » (la distribution, le pricing, le développement de produit) tombent de moins en moins fréquemment dans le giron du département marketing (O'Malley et Patterson, 1998).

Le Mix Marketing (ou « 4 P ») est un outil influent<sup>13</sup> utile pour indiquer les activités marketing. Traditionnellement, il rassemble quatre grands domaines d'activités dits « marketing » : la gestion du produit, du prix, de la distribution et de la communication. Or, le Mix Marketing est considéré par certains auteurs comme un paradigme obsolète qui doit être dépassé (Gummesson, 1991). Ainsi, O'Malley et Patterson (1998) considèrent le Mix Marketing comme une maison confortable que l'on a peur de quitter alors que des routes

---

<sup>13</sup> Le Mix provient du travail de Borden (1964) qui cherche à formaliser l'étude du marketing dans une optique managériale et propose l'idée d'un mélange d'ingrédients en se basant sur le travail de Culliton (1948). Considéré comme trop lourd (il incluait une douzaine de variables), le concept se trouve simplifié et le nombre de variables réduit. Le Mix de McCarthy (1960) est retenu et formalise quatre grands domaines d'activité marketing : le produit, le prix, la distribution et la communication. Réduit à 4 P, le Mix gagne en simplicité et en élégance mais perd en substance et en validité (Gummesson, 1994). Toutefois, facilement enseignable, il devient un paradigme (O'Malley et Patterson, 1998).

plus prometteuses et peu empruntées permettraient de sortir de l'impasse dans laquelle se trouve le marketing. Trois grandes critiques sont adressées au Mix Marketing :

- La présentation sous forme de liste n'est pas pertinente. Une liste n'est pas une façon valide de définir un phénomène car tous les éléments pertinents ne peuvent être inclus, car elle ne peut s'adapter à toutes les situations, et car elle peut devenir obsolète (Grönroos, 1994). De plus, les propriétés servant de base à la classification n'ont pas été identifiées et les catégories ne sont pas exclusives (Van Waterschoot et Van den Bulte, 1992).
- Le Mix Marketing est contradictoire avec le concept marketing (Gummesson, 1987) qui appelle des efforts destinés à découvrir ce que souhaite l'audience cible, puis à créer des biens et des services pour la satisfaire (Kotler et Zaltman, 1971). Dans le concept marketing, tout doit partir du consommateur alors qu'avec le Mix Marketing, on se concentre plus sur le vendeur et l'entreprise (Grönroos, 1994).
- L'avènement du Mix Marketing correspond à une période où les entreprises contrôlaient les moyens de production et les canaux de distribution, ce qui n'est plus forcément le cas. Ce qui importe aujourd'hui est davantage le positionnement dans les réseaux de partenaires que le contrôle sur tous les aspects du Mix Marketing (Webster, 1992).

Face à ces critiques, des auteurs ont cherché à maintenir le paradigme du Mix Marketing, en l'enrichissant de nouvelles variables pour le rendre plus complet (e.g. les 5 P de Judd (1987) ; les 6 P de Kotler (1984) ; les 15 P de Baumgartner (1991)) ou en révisant le modèle (Collier, 1991 ; Vignali et Davies, 1994). Les adaptations du Mix au domaine des services avec les 7 P témoignent aussi de ces velléités d'enrichissement. Pourtant, pour O'Malley et Patterson (1998), il faut trouver une nouvelle route pour sortir de l'impasse dans laquelle le marketing se trouve à cause du Mix. Un nouveau paradigme reconnaissant l'émergence grandissante d'un marketing créatif, flexible, expérientiel, ouvert, interactif, participatif, connecté et conscient de son rôle social doit être proposé (O'Malley et Patterson, 1998). Notamment, afin de donner au Mix un caractère plus général et de sortir des limites de sa présentation sous forme de liste, on peut considérer que le Mix Marketing inclut globalement ce sur quoi les membres de l'organisation marketing ont action. Ainsi, tous les leviers, activités, tâches, ... sur lesquels les collaborateurs marketing n'ont pas action ou n'ont pas de marge de manœuvre sont exclus du Mix. Dans le cadre de notre sujet, cette réflexion est intéressante : en développant de nouvelles compétences marketing et en apprenant à prendre en charge de nouvelles tâches et activités, on peut enrichir le Mix et l'étendue des actions conduites par l'organisation marketing.

## **4. 2. La répartition des activités marketing au sein de l'entreprise**

Alors que le périmètre des activités marketing est peu à peu identifié par la littérature, des recherches se penchent sur la répartition des activités marketing au sein de l'entreprise. Après avoir montré que des activités marketing se retrouvent dans toute l'entreprise (voir 4.2.1.), nous traitons de la dispersion horizontale des activités marketing dans l'entreprise (voir 4.2.2.), puis de leur dispersion verticale (voir 4.2.3.).

### **4. 2. 1. Des activités marketing partout dans l'entreprise**

Piercy (1986) est un des premiers auteurs à étudier la notion d'intégration marketing, c'est-à-dire le fait que le département marketing regroupe en son sein les activités dites « marketing ». Il montre que la communication

et la recherche sont presque toujours intégrées, ce qui n'est pas le cas d'autres activités, comme le *trade marketing* ou les ventes. Par ailleurs, d'autres auteurs reconnaissent une dispersion du marketing dans plusieurs endroits de l'entreprise. Gummesson (1991) apporte notamment à la littérature la figure du *part-time marketer* (PTM). Selon lui, il existe une différence fondamentale entre le « département marketing » (qui inclut selon lui les ventes) et la « fonction marketing ». Le département marketing est l'unité destinée à prendre en charge uniquement les activités marketing et de ventes. Elle contient les *full-time marketer* (FTM). La fonction marketing comprend quant à elle les FTM ainsi que d'autres personnes qui influencent les relations clients et le revenu : les PTM. Les PTM peuvent être en interaction directe ou indirecte avec les clients. On les trouve dans le top management (e.g. lorsque le Directeur Général effectue un discours valorisant la marque), dans d'autres départements de l'entreprise (e.g. les achats, la production, le développement de produit, la finance, ...), mais également en dehors de l'entreprise (e.g. les revendeurs, les clients lorsqu'ils font du bouche-à-oreille...). Ainsi, l'organisation fonctionnelle du marketing dans un département ne permet pas de donner une responsabilité marketing à des personnes non-rattachées au département marketing qui pourraient pourtant avoir un grand impact sur la satisfaction des consommateurs. Au final, tout le personnel est un PTM et le marketing ne se confine pas au département marketing selon Gummesson (1994).

#### 4. 2. 2. Dispersion horizontale des activités marketing

La dispersion horizontale des activités marketing est le fait de confier des activités marketing à d'autres entités de l'entreprise, c'est-à-dire à d'autres fonctions, départements ou unités. Tull et al. (1991) trouvent que, dans la majorité des entreprises qu'ils étudient, on assiste à une dispersion horizontale des activités marketing. Néanmoins, Workman et al. (1998) nuancent ces résultats : parmi les 16 tâches marketing analysées par Tull et al. (1991), il suffisait qu'une seule tâche soit prise en charge en dehors du département marketing pour que celui-ci soit classifié comme ayant des activités marketing « dispersées ». Ainsi, Workman et al. (1998) décident plutôt de concevoir la dispersion cross-fonctionnelle comme le degré avec lequel d'autres groupes fonctionnels que le marketing sont inclus dans la réalisation des activités marketing traditionnelles. Au terme de leur recherche, les auteurs sont en mesure de lier la dispersion cross-fonctionnelle des activités marketing avec de nombreux facteurs environnementaux, retraçant leur impact.

Par ailleurs, Homburg et al. (2000) soulignent la dispersion horizontale accrue des activités marketing et proposent quatre formes de dispersion : (1) la *dispersion à une équipe temporaire* consiste en un transfert de responsabilité sur une activité à un groupe temporaire, ce groupe étant souvent cross-fonctionnel ; (2) la *dispersion à une équipe permanente* consiste en un transfert de responsabilités marketing à un groupe permanent cette fois (e.g. création d'un Service Client distinct du département marketing) ; (3) la *dispersion à une unité organisationnelle existante* (ce mouvement se faisant souvent du département marketing vers le département commercial) ; (4) la *dispersion à une nouvelle unité organisationnelle* qui devient responsable d'une activité marketing et reporte à la Direction Générale (e.g. création d'une cellule de pricing dans les transports aériens par exemple).

#### 4. 2. 3. Dispersion verticale des activités marketing

Harris et Ogbonna (2003) mettent à jour une forme de dispersion intéressante : la dispersion verticale des activités marketing. Celle-ci consiste à donner des responsabilités marketing à des employés en contact avec le client, qui n'appartiennent pourtant pas à un département marketing ou ventes. Au travers d'une étude de

cas, les auteurs se penchent sur une entreprise ne possédant pas de département marketing formalisé. Les responsabilités marketing sont en fait décentralisées aux employés « *front-line* », c'est-à-dire au personnel en contact avec le client, et sont faites en « *part-time* », ce qui rejoint la figure du *part-timer marketer* de Gummesson (1991). A travers ce cas, Harris et Ogbonna (2003) montrent donc qu'il peut également exister une forme de dispersion verticale du marketing, mettant ainsi en exergue les limites des recherches qui se bornent uniquement à étudier le département marketing. Ainsi, le marketing peut bien être présent dans l'entreprise comme une philosophie ou une culture, sans avoir besoin d'être formalisé dans un département ou par des responsabilités clairement attribuées.

#### **4. 3. La répartition des activités marketing en interne versus en externe**

Au-delà de la répartition des activités marketing au sein-même de l'entreprise, des recherches étudient leur répartition entre interne et externe, c'est-à-dire le degré d'intégration verticale du marketing. De façon générale, la fonction marketing recourt à des fournisseurs externes sur des activités telles que la communication ou les études marketing. Anderson et Weitz (1986) soulignent ainsi que les ventes (la force de vente n'est pas toujours interne à l'entreprise), la publicité et les décisions sur la distribution sont souvent externalisées auprès de fournisseurs ou de prestataires extérieurs.

Ruekert et al. (1985) se basent entre autres sur la théorie des coûts de transaction qui permet d'expliquer l'internalisation des activités ou au contraire le recours au marché selon un critère d'efficacité, ainsi que les différentes conditions affectant ce choix. Plusieurs facteurs expliquent en général l'arbitrage entre interne et externe : l'incertitude, la complexité et le nombre d'acteurs sur le marché, la spécificité des actifs<sup>14</sup>, la capacité à évaluer la performance et l'efficacité sur une tâche donnée, la fréquence de réalisation de l'activité ou de la tâche. A titre d'exemple, si l'incertitude environnementale est faible et les actifs peu spécifiques (entraînant beaucoup d'acteurs à même de fournir ces actifs sur le marché), l'efficacité est considérée comme supérieure si l'on passe par le marché. Ruekert et al. (1985) s'appuient alors sur les fondements de la théorie des coûts de transaction pour tirer des propositions théoriques liant les conditions (notamment environnementales) à l'organisation des tâches marketing en interne versus en externe, ainsi qu'à la performance de ces tâches. Selon les auteurs, l'organisation en externe des tâches marketing conduit à une meilleure performance que leur internalisation lorsqu'il n'est pas nécessaire d'utiliser des actifs idiosyncratiques et lorsque de nombreux fournisseurs extérieurs sont disponibles sur le marché. Par ailleurs, des formes d'organisation marketing sont proposées par les auteurs en fonction (1) de l'internalisation versus de l'externalisation des activités marketing et (2) des caractéristiques structurelles du département marketing (voir p. 33).

Dans la lignée de ce travail, Anderson et Weitz (1986) utilisent également la théorie des coûts de transaction pour étudier les décisions « *make-or-buy* » liées à la fonction marketing et l'intégration verticale du département marketing. Un département marketing est intégré verticalement lorsqu'il prend en charge de nombreuses activités marketing, dont notamment les activités publicitaires, la gestion d'une force de vente interne et propre à l'entreprise, et les décisions sur la politique de distribution (Anderson et Weitz, 1986). Il est à noter que les auteurs ne s'intéressent qu'aux « *extrêmes noir et blanc* » du spectre de l'intégration verticale, ne traitant pas toutes les positions intermédiaires du spectre entre internalisation totale et externalisation totale. En effet, comme le soulignent d'ailleurs Ruekert et al. (1985), une des limites de la théorie des coûts de transaction est qu'elle ne prend pas en compte les formes intermédiaires entre internalisation et

---

<sup>14</sup> Un actif est spécifique lorsqu'il permet de réaliser une tâche mais ne peut pas être utilisé sur d'autres tâches.

externalisation, qu'il est toutefois important d'étudier.

Du point de vue des économistes, deux motivations principales permettent d'expliquer l'intégration verticale : la réduction des coûts et le contrôle environnemental. Ainsi, on privilégie l'intégration verticale lorsque le marché des services dont l'entreprise a besoin n'est pas parfait et compétitif. Néanmoins, la littérature pointe parfois du doigt les coûts administratifs élevés liés à l'internalisation des activités marketing. Afin d'expliquer les conditions sous lesquelles l'intégration verticale améliore l'efficacité en marketing, Anderson et Weitz (1986) proposent un cadre théorique rassemblant ces enjeux. Selon leur proposition, l'efficacité d'une activité marketing est impactée (1) positivement par la contribution nette résultant de l'activité marketing (soit les revenus produits par l'activité minorés des coûts directs liés au fait de s'engager dans cette activité) et (2) négativement par les coûts administratifs de la gestion interne de l'activité marketing. La contribution nette est quant à elle impactée par plusieurs facteurs. Notamment, l'efficacité relative du fait de gérer l'activité en interne plutôt qu'en externe augmente lorsque (1) le degré de compétition sur les marchés de fournisseurs diminue, (2) la facilité d'évaluation de la performance de l'activité marketing diminue, (3) le potentiel de « *free riding* »<sup>15</sup> (qui peut exister si l'on fait faire l'activité par un fournisseur) augmente, et (4) l'incertitude de l'environnement augmente.

Si ces travaux datant des années 1980 peuvent paraître lointains, la question de l'internalisation ou de l'externalisation des activités marketing a connu un regain d'intérêt dans les années 2000. En effet, l'*outsourcing*, c'est-à-dire l'externalisation totale auprès de fournisseurs extérieurs de certaines activités marketing, s'est renforcé depuis quelques années (Park et al., 2011 ; McGovern et Quelch, 2005 ; Carson, 2007). McGovern et Quelch (2005) analysent notamment cette tendance sous deux angles : (1) l'externalisation est souvent considérée comme un moyen de réduire les coûts et d'augmenter la qualité ; (2) l'externalisation peut s'analyser comme le besoin de fournir à l'entreprise des compétences marketing qu'elle n'a pas. Les compétences marketing analytiques (le « cerveau gauche » pour reprendre les auteurs) font en effet défaut aux organisations marketing, jusqu'alors plus concentrées sur leur « cerveau droit », c'est-à-dire sur les compétences créatives. Or, de plus en plus, les compétences analytiques sont essentielles, ce qui pousse les organisations marketing à externaliser pour pallier ce manque. Le glissement des compétences créatives vers les compétences analytiques justifie donc les pratiques d'externalisation. Ainsi, du *call-center* aux études d'élasticité des prix en passant par le *data-mining* et les modèles de déploiement de la force de vente, plusieurs activités marketing sont externalisées (McGovern et Quelch, 2005).

Néanmoins, la question de l'externalisation doit aussi être traitée sous l'angle de ses risques et de ses limites, notamment en ce qui concerne l'apprentissage organisationnel (Park et al., 2011). McGovern et Quelch (2005) rappellent que les activités liées à la conduite de la stratégie ne doivent pas être externalisées : un *Chief Marketing Officer* (CMO) doit être nommé pour conduire la stratégie marketing, insuffler la perspective « client » dans l'entreprise et s'assurer que la marque est correctement gérée. Les managers marketing doivent quant à eux développer et gérer un réseau de fournisseurs-partenaires extérieurs intégrés afin d'accéder à de nouvelles capacités marketing (McGovern et Quelch, 2005).

---

<sup>15</sup> Le potentiel de « *free riding* » est une sorte d'externalité. Par exemple, un franchisé profite de l'image de marque développée par d'autres et fait moins d'efforts dans son point de vente, ce qui nuit finalement aux autres revendeurs. Également, le fait qu'un distributeur mette en place un mauvais SAV peut nuire à l'image de marque et réduire les ventes pour d'autres revendeurs.

*La section 1 a offert au lecteur un panorama des thèmes de recherche sur la fonction marketing, lui apportant une compréhension du contexte dans lequel se situe la recherche. Les quatre premiers courants de recherche du champ ont ainsi été successivement présentés : (1) l'existence, la localisation et la structure interne du département marketing ; (2) son pouvoir et son influence relative ; (3) la coordination et les interactions cross-fonctionnelles de l'organisation marketing ; (4) les activités marketing et leur répartition. Alors que ce dernier courant aborde la question du recours à des prestataires marketing extérieurs, c'est davantage le courant sur l'ouverture de l'organisation marketing à des réseaux extérieurs qui s'inscrit dans nos préoccupations. La section 2 se consacre entièrement à cette question.*

## **Section 2. L'ouverture de la fonction marketing vers l'extérieur**

La question du recours de l'organisation marketing à des acteurs extérieurs est en partie traitée par les travaux sur la répartition interne versus externe des activités marketing que nous avons présentés dans la section précédente. Néanmoins, le courant sur l'ouverture de la fonction marketing dépasse ces travaux et s'intéresse à d'autres enjeux. Si les enjeux de « *make-or-buy* » restent présents dans ce courant de recherche (e.g. Webster, 1992), la perspective adoptée est toutefois moins attachée à un arbitrage interne-externe, et ainsi, moins dichotomique. Ce cinquième courant étudie entre autres comment l'organisation marketing s'ouvre à des réseaux extérieurs spécialisés de façon à avoir accès à de nouveaux savoirs et ressources stratégiques (Day, 2011 ; Hult, 2011), afin de mieux s'adapter à un environnement dynamique et changeant (Achrol, 1991 ; Webster, 1992). Il fait donc davantage écho à nos préoccupations.

Alors qu'il existe un effacement des frontières fonctionnelles au sein de l'entreprise (Montgomery et Webster, 1997), il convient aussi d'interroger l'atténuation des frontières de l'organisation marketing avec l'environnement extérieur, ainsi que la collaboration qui peut naître entre la fonction marketing et les réseaux d'acteurs extérieurs. L'émergence de la littérature sur les réseaux en économie et en sociologie (e.g. Granovetter, 1973 ; Burt, 1980) donne une perspective nouvelle à la question de l'ouverture de la fonction marketing (Galaskiewicz, 1996). Le cinquième courant de recherche sur la fonction marketing se focalise alors sur l'interface externe de l'organisation marketing, l'atténuation de ses frontières avec l'extérieur, et son ouverture à des réseaux extérieurs. Dans cette section, nous retraçons d'abord l'apparition du paradigme du réseau dans lequel évolue à présent la fonction marketing (voir 1.). Ensuite, étant donné l'émergence de ces nouvelles structures en réseaux, nous rapportons les travaux qui étudient la place et le rôle du marketing dans les organisations en réseaux (voir 2.), ainsi que les travaux qui soulignent le besoin de nouvelles formes d'organisations marketing « ouvertes » adaptées à cet environnement (voir 3.). Enfin, alors que la fonction marketing s'ouvre à des réseaux, on peut se demander si la littérature marketing considère que le réseau « renforce » ou « affaiblit » le marketing de l'entreprise (voir 4.).

### **1. L'émergence du paradigme du réseau en marketing**

Alors que la littérature sur le réseau s'est développée en management stratégique dans les années 1980, les auteurs en marketing ont peu à peu mis à profit ces travaux et proposé des recherches sur la fonction marketing et le réseau à partir du début des années 1990 (Achrol, 1991 ; Webster, 1992 ; Galaskiewicz,

1996). Nous étudions tout d'abord la définition de l'organisation en réseau et ses avantages en marketing (voir 1.1.), avant d'étudier les différents types de réseaux identifiés dans la littérature marketing (voir 1.2.).

### **1. 1. Le réseau : définition marketing et avantages par rapport à la hiérarchie**

Ce paragraphe traite de la définition donnée au réseau dans un contexte marketing (voir 1.1.1.), puis des avantages du réseau par rapport à la hiérarchie dans ce contexte (voir 1.1.2.).

#### **1. 1. 1. Définition du réseau par les auteurs en marketing**

Dans la littérature marketing, Webster (1992) définit les réseaux comme des structures d'organisation complexes et multi-facettes résultant de multiples alliances stratégiques combinées à d'autres formes d'organisations (telles que les divisions, les filiales, les revendeurs, ...). Le réseau est ainsi considéré comme une coalition lâche et flexible guidée par un « *hub* central » dans lequel des fonctions clés existent : le développement et le management des alliances, la coordination financière et technologique, le management des informations qui lient le réseau, etc. Il est donc très important de bien définir et développer dans ce hub les compétences clés pour l'entreprise (Prahalad et Hamel, 1990). Par ailleurs, les membres du réseau sont spécialisés : le paradigme du réseau est en effet construit sur l'idée que chaque partie du processus général de l'entreprise est gérée par une entité spécialisée et indépendante du réseau, bien organisée et managée (Webster, 1992). Webster (1992) s'appuie également sur les travaux de Badaracco (1991) pour donner une représentation imagée du réseau : on est passé d'une organisation hiérarchique sous forme de pyramide à une organisation en forme de « roue », avec une entreprise centrale constituant un hub de flux d'informations venant des différents nœuds du réseau.

Alors que la définition du réseau de Webster (1992) est très liée à la notion d'alliance stratégique, Achrol et Kotler (1999) proposent une définition différente. Ces auteurs définissent le réseau comme une coalition interdépendante d'entités économiques spécialisées sur une tâche ou une compétence qui opère sans contrôle hiérarchique. Cette coalition d'entreprises indépendantes (ou bien d'unités organisationnelles indépendantes) est encadrée dans un système de connections latérales, de mutualité et de réciprocité avec des valeurs partagées qui définit les rôles des différents membres ainsi que leurs responsabilités.

Enfin, Hult (2011) reprend les principes de base de la théorie du réseau : celui-ci repose sur l'existence d'*acteurs* (e.g. une organisation marketing et des professionnels marketing), de *liens* créés sur la base d'activités marketing (e.g. le management des canaux de distribution) et d'*échanges de ressources*<sup>16</sup> qui sont développées ou utilisées. Ainsi, les réseaux d'alliances et de collaborations rendent les organisations marketing complexes mais aussi uniques du fait des ressources stratégiques qui peuvent être captées et développées (Hult, 2011 ; Day, 2011).

#### **1. 1. 2. Le réseau comme alternative au marché et à la hiérarchie**

Le réseau peut être étudié comme un *ensemble de liens sociaux informels* (perspective traditionnelle initiale) ou bien comme une *structure formelle de gouvernance* qui représente une alternative au marché ainsi qu'aux hiérarchies (Powell, 1990). L'évolution du marché vers la hiérarchie s'est effectuée alors que les techniques

---

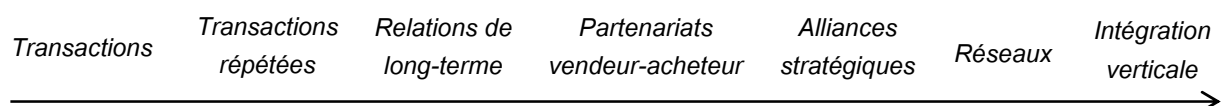
<sup>16</sup> Hult (2011) parle ainsi de « *resources ties* », ou « liens de ressources ».



de production devenaient plus complexes et que le coût de la coordination au travers des interfaces de marché était devenu trop important, justifiant l'intégration dans une hiérarchie. Or, c'est la révolution des nouvelles technologies qui a permis de passer de la hiérarchie au réseau (Achrol et Kotler, 1999). De plus, dans leur article, Achrol et Kotler (1999) mettent en avant les intérêts du réseau par rapport à la hiérarchie, alors que les environnements sont de plus en plus dynamiques, turbulents et riches en informations aujourd'hui. En effet, alors que les entreprises font face à ces nouvelles configurations environnementales, elles doivent maximiser (1) la flexibilité et l'adaptation à l'environnement, et (2) l'apprentissage organisationnel. Or, sur ces deux points, le réseau est plus efficace que la hiérarchie selon l'analyse d'Achrol et Kotler (1999), que nous rapportons ci-après :

- Les réseaux permettent à l'entreprise d'être plus flexible et de s'adapter aux changements continus de l'environnement car chaque unité du réseau est chargée de répondre à une petite partie de la perturbation environnementale totale. De plus, l'information circule librement et facilement, permettant une adaptation continue.
- L'organisation en réseau permet d'apprendre plus vite. En effet, la hiérarchie crée des liens forts entre les différentes unités fonctionnelles, ce qui conduit les membres de la hiérarchie à penser de la même façon et à générer une information redondante dans l'entreprise. A l'inverse, les réseaux fonctionnent sur la base de liens denses mais faibles entre les différents membres qui ont des bases de savoir différentes. Chaque lien apporte donc une dose nouvelle et enrichissante de savoir, ce qui contribue d'autant plus à l'apprentissage organisationnel.

Si le réseau est une alternative au marché et à la hiérarchie, il convient toutefois de souligner qu'il existe de multiples formes intermédiaires autres que le réseau entre le marché et la hiérarchie. Faisant écho à la fameuse « zone grise » entre les extrêmes noir et blanc de l'internalisation et de l'externalisation (Anderson et Weitz, 1986), Webster (1992) propose un *continuum* des différents types de relations entre l'organisation marketing et l'extérieur, de la transaction de marché à l'intégration verticale (voir Figure 3).



**Figure 3. Le *continuum* des relations marketing, d'après Webster (1992)**

Pour résumer, les réseaux sont caractérisés par une flexibilité, une spécialisation, et un fort accent placé sur le management des relations (Webster, 1992). Ces différentes caractéristiques le rendent plus efficace que la hiérarchie. En effet, le réseau permet d'augmenter l'apprentissage organisationnel (Achrol et Kotler, 1999) et de répondre rapidement et de façon flexible à l'accélération des changements technologiques et de marché (Webster, 1992).

## 1. 2. Les différents types de réseaux identifiés dans la littérature marketing

Le réseau peut être constitué de *liens verticaux* avec les membres du système (des fournisseurs, des distributeurs, voire des clients) et/ou de *liens horizontaux* (des alliances ou des partenariats avec des entreprises concurrentes). Plus spécifiquement, la littérature en marketing a permis de mettre à jour plusieurs formes d'organisations en réseau. A titre d'exemple, Cravens et al. (1994) distinguent quatre formes

d'organisations générales en réseau : le *réseau creux*<sup>17</sup>, l'*organisation flexible*, le *réseau à valeur ajoutée*, et le *réseau virtuel*. Ces formes diffèrent dans leur fonctionnement ainsi que dans les conditions situationnelles dans lesquelles elles se mettent en œuvre. Également, pour Achrol et Kotler (1999), les entreprises se désagrègent et passent de formes hiérarchiques à des formes d'organisation en réseau. Plus précisément, quatre formes générales de désintégration en réseau sont proposées par Achrol et Kotler (1999) : les *réseaux internes*, les *réseaux à synergie verticale*, les *réseaux à synergie inter-marchés*, les *réseaux d'opportunité client*. Nous revenons ci-après sur ces différentes formes de réseau :

- Le réseau interne consiste à ouvrir l'entreprise à l'environnement de façon à s'adapter. Pour cela, la hiérarchie est réduite et des connexions latérales sont créées en interne, en même temps que les frontières en interne et en externe s'effacent. L'idée générale est que l'organisation doit traiter les informations provenant de l'environnement et créer du savoir grâce à ce réseau interne. Plus précisément, deux formes de réseaux internes sont proposées. Le réseau « en couches » (*layered network*) correspond à la création d'une première couche basée sur des équipes opérationnelles cross-fonctionnelles et d'une deuxième couche d'entités fonctionnelles support qui développent une « organisation du savoir » : cette deuxième couche met en commun le savoir des différentes fonctions pour les équipes opérationnelles et crée de fortes connexions avec l'environnement extérieur. Le réseau « marché interne » (*internal marketing network*) consiste en une entreprise constituée de différentes unités agissant comme des centres de profit semi-autonomes qui achètent, vendent, investissent dans d'autres unités (internes et/ou externes). Celles-ci servent leurs besoins selon les termes du marché, dans le respect de la politique de l'entreprise. L'entreprise est donc une sorte de marché interne, toutefois régi par une politique propre.
- Le réseau à synergie verticale (*vertical market network*) consiste en un groupe d'entreprises spécialisées sur certaines ressources (produits, techniques, services, ...) qui constituent les *inputs* d'une industrie organisée autour d'une entreprise focale. Cette forme de réseau cherche donc à maximiser la productivité en créant des liens entre des entreprises possédant des domaines de spécialisation différents.
- Le réseau à synergies inter-marchés a pour but de créer des synergies horizontales entre des industries différentes. Il peut prendre plusieurs formes. La forme « LBO » ou « *leverage buy out* » est une forme hybride entre la hiérarchie et le réseau. Il s'agit d'une entreprise privée dont les investisseurs sont institutionnels. La forme « *enterprise group* » consiste en une affiliation institutionnalisée d'entreprises opérant dans des industries reliées ou non, centrée autour d'une entreprise bancaire et d'une entreprise de revente (*trading*). Il s'agit donc d'entreprises indépendantes, reliées entre elles par des liens sociaux et un système commun. Un très bon exemple est celui des *keiretsu* au Japon : des entreprises de production indépendantes sont organisées autour de plusieurs institutions financières et d'une entreprise de revente (*sogo shosha*), ces institutions financières permettant de maintenir les liens entre les membres du réseau.
- Le réseau d'opportunité client est cette fois davantage organisé autour des clients qu'autour des fournisseurs. Il s'agit d'un groupe de clients organisés autour d'une entreprise d'information (*information company*) centrale qui sert de point de contact pour les transactions marketing et qui se régule au nom des clients membres et des fournisseurs qui participent. Plus précisément, l'entreprise d'information centrale est une entité qui collecte d'une part tous les besoins clients et toutes les tendances (en se basant notamment sur les clients membres), et d'autre part des informations sur les produits et les

---

<sup>17</sup> Le terme « creux » (*hollow*) est choisi en référence au fait que cette forme de réseau est basée sur une organisation centrale « creuse » qui se repose sur les autres entités pour satisfaire les besoins du consommateur.

techniques proposés par différents fournisseurs. Cette organisation centrale est chargée de faire en sorte que les éléments provenant du réseau de fournisseurs correspondant aux éléments provenant du réseau de clients (i.e. leurs attentes) afin d'organiser la transaction.

Récemment, Achrol et Kotler (2012) développent une nouvelle vision de l'organisation marketing dans l'environnement en réseaux. Selon eux, le troisième millénaire sera marqué par le développement d'un nouveau type de réseau : le réseau à production et consommation distribuée (*distributed production-consumption networks*). Dans cette forme, la production des offres et des services n'est plus centralisée et réalisée par une entreprise intégrée. Au contraire, elle se fait sur demande, au point de consommation. Pour illustrer cette nouvelle forme, Achrol et Kotler (2012) prennent l'exemple de la production d'énergie, de plus en plus localisée directement chez le consommateur et réalisée à la demande. De plus, le développement dans un futur proche de logiciels permettant de créer des « fabriques miniatures » permettra selon eux la création d'objets par le consommateur lui-même, au point de consommation.

Pour résumer, l'entreprise se désagrège dans des réseaux internes et externes mettant en jeu différentes unités internes, des fournisseurs, des partenaires, des distributeurs et même des clients (Achrol et Kotler, 1999 et 2012). La fonction marketing et plusieurs de ses domaines d'activité (tel que l'innovation) se sont progressivement dilués et désagrégés dans le réseau (Achrol et Kotler, 2012). On est donc passé de la hiérarchie au réseau, et ce nouveau « paradigme du réseau » en marketing (Piercy et Cravens, 1995) justifie alors de se poser la question du rôle et de la place du marketing dans ces structures en réseaux.

## **2. La place et le rôle du marketing dans les entreprises désintégrées en réseau**

Alors que des environnements en réseaux émergent et que l'entreprise au global s'insère dans ces structures en réseaux, il convient de se demander quelle est la place du marketing et le rôle que celui-ci doit endosser. Plusieurs auteurs ont mené cette réflexion.

Webster (1992) estime ainsi qu'il faut redéfinir un nouveau rôle pour le marketing alors que les organisations en réseaux se développent. Webster (1992) analyse le rôle du marketing à 3 niveaux : (1) le niveau *culturel et corporate*, (2) le niveau *stratégique des SBU*, (3) le niveau *tactique opérationnel*. Sur le premier niveau, le marketing aura pour rôle de concevoir puis de négocier les partenariats stratégiques avec les vendeurs et les partenaires technologiques au travers desquels l'entreprise déploie sa compétence distinctive. Il devra aussi s'impliquer dans les relations avec les clients. Sur le second niveau, il conviendra de se demander quelles fonctions et activités marketing devront être achetées à l'extérieur sur le marché, gérées au travers de partenariats stratégiques ou internalisées. Cela s'applique selon l'auteur à une large gamme de services marketing (e.g. études marketing, publicité, marketing direct, design du packaging ...), aux fournisseurs de matières premières et de composants, ainsi qu'aux revendeurs. Sur le troisième niveau, il faudra se demander comment gérer chacune des facettes du Mix marketing. A ce stade, Webster (1992) s'appuie sur les réflexions de McKenna (1991) qui voit le marketing comme un intégrateur interne et externe faisant participer le client lors du développement et de l'adaptation des biens et services marketing. Au final, dans les nouvelles structures en réseaux, le marketing devra endosser un fort rôle d'expertise sur le client et divulguer cette expertise dans l'entreprise. Egalement, il devra faire en sorte que les partenaires du réseau restent focalisés sur le client et informés des évolutions de ses préférences ainsi que des produits de la concurrence.

Par ailleurs, après avoir exposé les formes de réseaux possibles, Achrol et Kotler (1999) s'interrogent également sur le rôle que doit endosser le marketing dans ces nouvelles structures :

- Dans les *réseaux internes*, le marketing deviendra un « silo fonctionnel » créateur et dépositaire des compétences et du savoir marketing. Il mènera les activités de scanning environnemental, de collecte des informations sur le marché, puis de transformation de ces informations, celles-ci devant être apportées en temps réel aux différentes unités internes et externes (i.e. ventes, fournisseurs, distributeurs, ...). Ainsi, le marketing aura un rôle d'« *infomediary* » interne, c'est-à-dire d'intermédiaire de l'information. De plus, il endossera également un rôle d'éducateur marketing : alors que, dans cette forme de réseau, chaque unité a une responsabilité marketing, le marketing doit procéder à une formation des différentes unités sur le plan marketing. Enfin, le marketing jouera aussi un rôle d'intégrateur et de coordinateur des différentes unités (en l'absence de contrôle hiérarchique), manageant même parfois les conflits inter-unités.
- Dans les *réseaux à synergie verticale*, le marketing jouera un rôle d'intégrateur et de coordinateur clé dans l'organisation et le management du réseau vertical. Il organisera les flux de ressources et d'informations, coordonnera les décisions et les activités. De plus, son rôle de décision sur le recours à l'interne ou à l'externe pour certaines activités sera important.
- Dans les *réseaux à synergie horizontale*, le rôle du marketing sera assez similaire à celui endossé dans les réseaux à synergie verticale. Ceci est d'autant plus important que, dans cette forme, chaque entreprise développe ses propres capacités marketing et son propre marketing. Il est donc important de procéder à une coordination et à une mise en commun, notamment en ce qui concerne l'image de marque.
- Dans les *réseaux d'opportunité client*, le marketing endossera un fort rôle d'intermédiaire de l'information. Il aura principalement pour rôle d'organiser une transaction en faisant se correspondre les besoins des clients du réseau et les offres des fournisseurs du réseau. Pour cela, d'une part, il devra collecter des informations sur les clients puis les revendre aux réseaux de fournisseurs. D'autre part, il devra analyser le marché des fournisseurs, afin de procurer des informations sur les produits et leurs performances aux clients.

Au final, les travaux de Webster (1992) comme d'Achrol et Kotler (1999) mettent en avant un rôle clé d'intermédiation, de coordination et d'intégration pour le marketing. Ainsi, alors que les entreprises se sont désintégrées en réseaux de différentes formes, le marketing est chargé de manager le réseau, notamment en distribuant l'information collectée sur le client. Pour Achrol et Kotler (1999), en tant qu'expert sur le client, le marketing devra rediffuser cette expertise dans le réseau, ce qui lui donnera un rôle clé. Il basculera ainsi d'un rôle d'agent du vendeur à un rôle d'agent du client, devenant « conseiller sur le client » (Achrol et Kotler, 1999). Par ailleurs, récemment, Achrol et Kotler (2012) soutiennent la vision suivante : les entreprises évoluent vers des « *pure marketing compan[ies]* » qui, dans le futur, pourraient ressembler à de petites équipes construisant et utilisant leur connaissance des demandes du marché/des clients ainsi que des fournisseurs et partenaires potentiels pour les mettre en contact *via* un système électronique, permettant ainsi de répondre rapidement aux changements dans l'environnement.

De plus, de nombreux travaux mettent en avant le rôle clé de management des partenaires en général que doit endosser le marketing. Ainsi, pour Webster (1992) puis Achrol et Kotler (1999), le marketing devra développer des compétences en termes de management des relations inter-organisationnelles. Cette idée est ensuite développée par O'Driscoll et al. (2000) : le développement des compétences marketing peut suivre un

axe « *approfondissement* » (i.e. le marketing développe son expertise sur des domaines de spécialité comme l'analyse des bases de données), un axe « *élargissement* » (i.e. le marketing apprend à co-manager une partie de son activité marketing avec d'autres fonctions de l'entreprise dans le cadre de la cross-fonctionnalité) ainsi qu'un axe « *développement des partenariats* » ou « *partnering* » (i.e. le marketing doit développer une compétence de management des alliances, partenariats et autres formes de réseaux). Sur ce dernier axe, O'Driscoll et al. (2000) soulignent que manager des partenariats requiert le développement de compétences appropriées. Il faut notamment savoir choisir les bons partenaires et identifier lorsqu'on entre dans une phase de « myopie du réseau », caractérisée par le fait que les informations deviennent redondantes sans qu'on s'en aperçoive. Ainsi, des compétences techniques et des compétences humaines et relationnelles devront être développées par l'organisation marketing. Plus récemment, Day (2011) s'est également fait l'écho de ces préoccupations. Pour lui, « *le management efficace du réseau requiert le développement de nouvelles capacités pour les organisations marketing* ». Les entreprises doivent investir pour construire l'architecture de réseau nécessaire, et pour maîtriser la coordination, le contrôle et le partage des compétences marketing (Day, 2011).

### **3. Vers de nouvelles formes d'organisations marketing « ouvertes »**

Alors que l'environnement, devenu de plus en plus turbulent, est marqué par l'émergence de structures générales en réseaux, de nouvelles structures d'organisation marketing adaptées à ces nouvelles conditions environnementales doivent émerger (Piercy et Cravens, 1995). Cette partie propose une revue des travaux qui traitent de ces nouvelles formes d'organisations marketing. Dans un premier temps, nous étudions les formes d'organisations marketing possibles dans les structures générales dynamiques et en réseaux, ainsi que les enjeux liés à ces évolutions (voir 3.1.). Dans un deuxième temps, nous nous focalisons sur la notion très en vogue d'« ouverture » de la fonction marketing à des réseaux extérieurs (voir 3.2.).

#### **3. 1. De nouvelles formes d'organisations marketing adaptées aux environnements dynamiques et organisés en réseaux**

Au travers un article conceptuel, Achrol (1991) étudie les formes d'organisations marketing adaptées aux nouvelles conditions environnementales exposées. Deux nouvelles formes d'organisations marketing sont à même d'apparaître : la « *marketing exchange organization* » et la « *marketing coalition organization* ». La première forme est un hub collectant des informations dans tout un réseau entourant l'entreprise. La seconde forme est un hub permettant d'organiser une division du travail marketing entre les différents partenaires du réseau. Ces deux types d'organisations sont des systèmes « transorganisationnels », c'est-à-dire des systèmes dans lesquels les activités clés de l'organisation sont partagées avec d'autres partenaires et sortent des frontières de l'entreprise. En effet, selon Achrol (1991), on est passé d'une vision organisationnelle du marketing à une vision transorganisationnelle du marketing, celui-ci sortant des frontières de l'entreprise. La vision *organisationnelle* correspond à une organisation verticale de l'entreprise dans laquelle les relations avec l'environnement n'interviennent qu'à des points précis. Les relations se font en amont entre des fournisseurs et la production *via* le service « achats », et en aval entre le marketing et les consommateurs *via* les fonctions « vente » et « distribution ». Dans cette vision, le marketing n'est pas en contact direct avec l'extérieur de l'organisation. En revanche, dans la logique *transorganisationnelle*, les entreprises ne sont pas vues comme des systèmes organisés de façon verticale mais plutôt comme des réseaux horizontaux. Les fonctions de l'entreprise entrent directement en contact avec les fonctions d'autres entreprises et avec des

acteurs extérieurs. A titre d'exemple, le marketing entre directement en contact avec les fonctions R&D, production, communication, etc. des partenaires du réseau, ainsi qu'avec les clients.

Cette réflexion sur les nouvelles formes d'organisation marketing adaptées aux conditions environnementales dynamiques et en réseaux se poursuit avec le travail de Piercy et Cravens (1995). Les auteurs proposent des pistes pour analyser l'évolution du marketing dans les structures générales en réseaux du futur. Selon les auteurs, la littérature montre que les partenariats marketing, les alliances marketing et les réseaux marketing de toute sorte semblent adaptés. Plus précisément, on peut résumer les changements de l'organisation marketing autour de deux grands axes : (1) on assiste au développement de formes d'organisation marketing basées sur des collaborations inter-organisationnelles (e.g. les alliances et les partenariats marketing) ; (2) les fonctions traditionnelles du marketing et ses activités sont peu à peu désintégrées et prises en charge par les acteurs extérieurs du réseau. C'est ainsi qu'un certain « *outsourcing* » des activités marketing dans un réseau extérieur survient (McGovern et Quelch, 2005). Notamment, selon Piercy et Cravens (1995), les modèles d'organisations marketing proposés par Achrol (1991) convergent vers cette logique de désintégration : le développement de réseaux de différentes sortes autour de l'organisation marketing doit permettre de faire accomplir aux acteurs du réseau des tâches et des activités marketing initialement contenues dans l'organisation marketing. Pour résumer, l'émergence de nouvelles structures générales en réseaux pourra conduire à des changements importants en termes de structure et de processus pour l'organisation marketing (Piercy et Cravens, 1995).

Face à ces évolutions possibles, il faut davantage d'*insights* (notamment empiriques) pour déterminer la forme et la structure que prendra l'organisation marketing du futur au contact des réseaux extérieurs (Piercy et Cravens, 1995). Toutefois, les auteurs mettent en avant certains enjeux clés liés à l'organisation marketing dans les structures en réseaux :

- Le réseau pourrait conduire à une certaine désintégration du département marketing corporate et des responsabilités marketing, celles-ci étant alors prises en charges par les différents membres du réseau. La question du maintien ou non d'une organisation marketing forte dans le cadre de structures en réseaux reste donc entière.
- Le réseau peut représenter un atout pour développer le caractère « apprenant » de l'organisation marketing. En effet, alors que le partage d'information est facilité, l'apprentissage augmente (Achrol et Kotler, 1999). Cet enjeu pourra impacter la structuration et la forme que prendra l'organisation marketing dans les structures en réseaux.
- La question de la gouvernance du réseau devient clé : si une organisation marketing se maintient, elle devra être en mesure de limiter la dépendance au réseau et de mettre en œuvre des mécanismes de gouvernance.

### **3. 2. L'ouverture de la fonction marketing à des réseaux extérieurs : un thème actuel**

Les travaux précédents montrent l'avènement de nouvelles formes d'organisations marketing qui s'ouvrent à des réseaux extérieurs. Néanmoins, tout récemment, la question de la fonction marketing « ouverte » à des réseaux extérieurs a connu un regain d'intérêt, faisant de cette notion un thème actuel. L'organisation marketing « *boundary-spanning* » (voir 3.2.1.) et la capacité d' « *Open Marketing* » (voir 3.2.2.) sont

notamment à l'honneur. Toutefois, on peut souligner que cette notion d'organisation marketing « ouverte » n'est en réalité pas si récente que cela (voir 3.2.3.).

### 3. 2. 1. L'organisation marketing « *boundary-spanning* »

Dans un article conceptuel, Hult (2011) propose sa vision de l'organisation marketing comme un système ouvert sortant des frontières habituelles de l'entreprise. Selon l'auteur, le marketing endosse aujourd'hui un rôle clé traversant les frontières de l'entreprise (« *boundary spanning* »), ce qui conduit à la redéfinition de la composition de l'organisation marketing. En effet, les organisations marketing ne doivent plus être définies dans leurs frontières traditionnelles (i.e. le département marketing de l'entreprise). Hult (2011) propose ainsi une conceptualisation de l'organisation marketing comme une organisation « *boundary-spanning* » qui se définit comme « *une entité recouvrant des activités marketing qui croisent les processus internes et externes de l'entreprise créateurs de valeur pour le client et les réseaux afin de satisfaire les besoins et les volontés d'importantes parties prenantes* »<sup>18</sup>.

Cette conceptualisation distingue clairement l'organisation marketing du marché et des hiérarchies. Son succès dépend de la façon dont les activités marketing, les processus créateurs de valeur pour le client, les réseaux ainsi que les parties prenantes sont modélés et amalgamés pour former une organisation intégrée. Par ailleurs, la perspective adoptée par Hult (2011) est clairement celle d'une organisation marketing définie sur la base des activités marketing et non sur la base d'un département marketing et de frontières organisationnelles. Ainsi, le marketing n'est pas considéré comme attaché à un département et une fonction définie, mais repose plutôt sur un ensemble d'activités marketing basées sur des « processus marketing » (Moorman et Rust, 1999) qui traversent les frontières de l'organisation et qu'il faut manager. Ceci lui permet de se répandre dans toute l'organisation.

En définissant sa théorie de l'organisation marketing, Hult (2011) intègre plusieurs travaux existants dans la littérature et propose une vision intégrative de l'organisation marketing, ce que nous montrons en revenant ci-après sur les quatre éléments clés de la théorie de l'organisation marketing « *boundary-spanning* » (i.e. les activités marketing, les processus créateurs de valeur pour le client, les réseaux, et les parties prenantes) :

- Les activités marketing donnent l'étendue de l'organisation marketing « *boundary-spanning* » et sont dérivées des capacités *inside-out*, *outside-in* et *spanning* (Day, 1994)<sup>19</sup>.
- Les processus créateurs de valeur pour le client sont les processus de management du développement de produit, de la *supply-chain* et de la relation client (Srivastava et al., 1999).
- Ces processus sont encadrés dans un réseau d'acteurs et de liens externes permettant de développer ou d'utiliser des ressources. L'organisation marketing « *boundary-spanning* » adopte ainsi une ou plusieurs formes de réseau possible : réseaux internes, réseaux verticaux, réseaux inter-marchés, et réseaux d'opportunité (Achrol et Kotler, 1999)<sup>20</sup>.
- L'organisation marketing « *boundary-spanning* » se focalise fortement sur les parties prenantes primaires (e.g. les clients, les fournisseurs, les employés, les actionnaires, les communautés et les

---

<sup>18</sup> « *The boundary-spanning marketing organization is defined as an entity encompassing marketing activities that cross a firm's internal and external customer value-creating business processes and networks for the purposes of satisfying the needs and wants of important stakeholders* » (Hunt, 2011, p. 509).

<sup>19</sup> Pour une explication plus approfondie du travail de Day (1994), voir p. 108.

<sup>20</sup> Les différentes formes de réseau d'Achrol et Kotler (1999) ont été présentés précédemment (voir pp. 47-48).

régulateurs) et secondaires (e.g. les médias et les groupes d'intérêt).

Ces quatre éléments convergent pour constituer une organisation marketing « *boundary-spanning* » qui génère une nouvelle théorie de l'organisation marketing. Ainsi, l'objectif premier de l'organisation marketing définie par Hult (2011) est de mettre en œuvre des activités marketing au sein de processus créateurs de valeur pour le client en utilisant les réseaux dans lesquelles elle est encadrée afin de satisfaire les parties prenantes. Le schéma ci-dessous, tiré de l'article de Hult (2011), représente cette nouvelle conceptualisation.

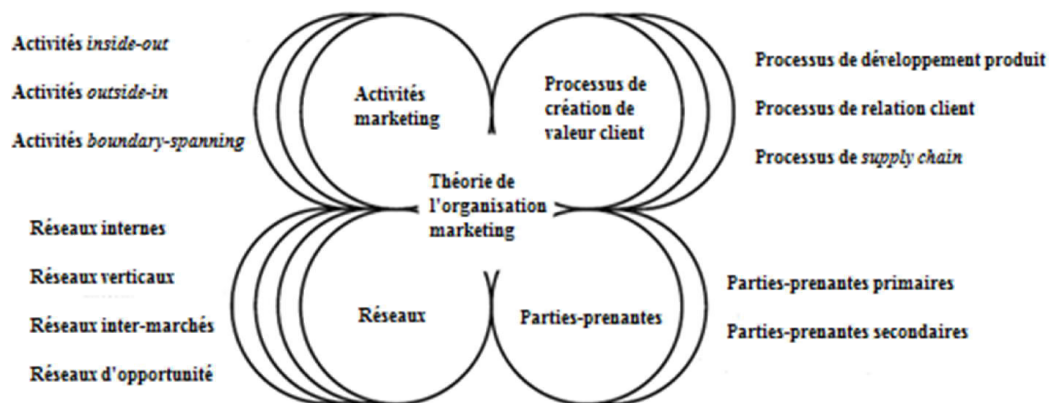


Figure 4. L'organisation marketing « *boundary-spanning* », d'après Hult (2011)

### 3. 2. 2. La capacité « Open Marketing » de l'entreprise

Récemment, Day (2011) apporte le concept d'Open Marketing dans la littérature, dans un article qui représente le point de départ de notre travail de thèse. Day (2011) définit l'Open Marketing comme une capacité adaptative de l'entreprise. En effet, pour s'adapter à l'environnement de plus en plus complexe, dynamique et riche en informations d'aujourd'hui, l'organisation marketing doit développer une capacité d'Open Marketing, qui doit lui permettre de « *forger des relations avec ceux qui sont en première ligne des nouvelles technologies de réseaux média et sociaux et mobiliser les capacités des partenaires actuels de ce réseau* » (Day, 2011). Il semble donc essentiel d'ouvrir le marketing de l'entreprise en mettant à profit les réseaux de partenaires qui l'entourent pour enrichir les ressources, les capacités et les compétences marketing de l'entreprise. Bien que le concept d'Open Marketing ne soit pas explicitement défini par Day (2011), il semble reposer sur deux étapes clés :

- Premièrement, l'organisation marketing doit *créer et maintenir autour d'elle un réseau de partenaires* aux compétences variées et complémentaires. Des compétences relationnelles dans l'organisation marketing focale sont nécessaires pour créer cette « *périphérie étendue* » de partenaires (Day, 2011). L'idée de « *réseau* » et de « *management de réseau* » semblent donc clés dans l'Open Marketing. Ainsi, selon Day (2011), le « *focal* » marketing reste logé dans la fonction marketing de l'entreprise et continue de contrôler le budget et de rendre des comptes par rapport aux résultats.
- Deuxièmement, alors que le réseau est établi et managé, l'organisation marketing doit *orchestrer et mobiliser les ressources et les capacités des partenaires* du réseau. L'idée développée par Day (2011) est qu'il faut mettre à profit le réseau de partenaires pour accéder à de nouvelles ressources, capacités et *insights* situés en dehors de l'entreprise. L'auteur s'inscrit directement dans la lignée de Dyer et Singh (1998) qui proposent que les entreprises doivent aller chercher des ressources et des compétences



sources d'avantage concurrentiel hors de leurs frontières, ceci devant être permis par leurs capacités relationnelles. Il faut donc orchestrer et mobiliser les ressources et les capacités du vivier de partenaires qui entoure l'entreprise pour renforcer l'avantage concurrentiel. Ainsi, selon les termes de Day (2011), « un réseau ouvert donne accès à un ensemble de ressources et de compétences spécialisées beaucoup plus profond qu'un modèle fermé ».

L'article de Day (2011) n'a pas vocation à définir ce nouveau concept d'Open Marketing qui est au final peu détaillé. L'auteur aborde plutôt ce concept par ses bénéfices et ses avantages : (1) l'entreprise a accès à une gamme de talents et de nouvelles capacités plus large ; (2) les réponses au niveau micro sont plus riches et variées ; (3) la périphérie étendue de partenaires apporte de nouveaux *insights* à l'entreprise. Enfin, Day (2011) attire l'attention du lecteur sur le fait que l'Open Marketing sera plus facile à mettre en œuvre au fur et à mesure que les technologies collaboratives et de partage du savoir se développeront. Par ailleurs, le fait de manager le réseau de partenaires va générer des besoins en termes de capacités particulières. Or, peu de firmes voudront investir dans une architecture et des compétences permettant de gérer la coordination mais aussi le contrôle et le partage de compétences nécessaires pour récolter des *insights* provenant du réseau, tout en gardant la propriété de ces *insights*.

### 3. 2. 3. L'organisation marketing « ouverte » : un thème réellement nouveau et récent ?

Si la question de l'ouverture de l'organisation marketing a été mise à l'honneur récemment dans des revues influentes (Hult, 2011 ; Day, 2011), elle n'est pourtant pas vraiment nouvelle. Déjà, dans les années 1970, dans un ouvrage à vocation managériale, Krief (1970) explique que les hommes de marketing ont tout intérêt à s'appuyer sur des acteurs extérieurs pour aller chercher des ressources marketing nouvelles, confirmant cette ouverture nécessaire de la fonction marketing. Egalement, dès les années 1990, la notion d'ouverture prend de l'ampleur dans la littérature marketing. Ainsi, Webster (1992) observe que le marketing évolue vers de nouvelles formes d'organisations. Dans son article, l'auteur prend appui sur l'exemple de General Electric et la vision stratégique développée par cette l'entreprise pour les années 1990 : l'entreprise « sans frontières » (*boundary-less company*), dans laquelle les fournisseurs ne sont pas considérés comme des étrangers mais comme des partenaires de confiance. La présence de cette idée, dans une littérature spécifiquement marketing, montre ainsi que la notion d'ouverture de la fonction marketing pour aller chercher des enrichissements extérieurs a peu à peu fait son chemin, jusqu'à devenir *a priori* une évidence aujourd'hui. Les travaux exposés montrent en effet qu'il est désormais nécessaire et important de concevoir la fonction marketing comme une fonction « ouverte ». Afin de mieux s'adapter à un environnement de plus en plus dynamique, changeant et fonctionnant lui-même en réseau (Achrol et Kotler, 1999), le marketing doit ouvrir ses frontières organisationnelles et interagir avec des réseaux d'acteurs extérieurs qui lui permettent de ressentir les changements dans l'environnement et de s'enrichir (Day, 2011 ; Hult, 2011).

### 4. L'ouverture de l'organisation marketing : vers un réseau qui renforce ou qui affaiblit ?

La littérature sur l'ouverture de la fonction marketing tend surtout à considérer le réseau comme une modalité d'organisation conduisant à l'externalisation des activités marketing, ce qui laisse à penser que le réseau « affaiblit » le département marketing corporate (voir 4.1.). Face à ce positionnement spécifique, la théorie du réseau social (Granovetter, 1973), parfois reprise en marketing, peut être mobilisée : elle offre une vision différente du réseau, et montre en quoi il peut « renforcer » l'organisation (voir 4.2.). Par ailleurs, la littérature

marketing sur les réseaux d'alliance est aussi intéressante : elle insiste sur les bénéfices apportés par le réseau, sans toutefois traiter clairement du développement des ressources et des compétences internes de l'organisation marketing grâce au réseau (voir 4.3.).

#### **4. 1. Vers un réseau qui « affaiblit » : une tendance de la littérature sur l'ouverture de la fonction marketing**

La littérature consacrée à l'ouverture de la fonction marketing à des réseaux extérieurs est marquée par l'idée que le réseau représente une possibilité pour externaliser certaines activités marketing afin de mieux se concentrer sur les activités clés et stratégiques (Webster, 1992). L'organisation marketing occupe alors un rôle de coordination du réseau de prestataires (Webster, 1992 ; Achrol et Kotler, 1999), et doit même développer certaines compétences d'orchestration et de management des relations inter-organisationnelles (Day, 2011 ; O'Driscoll et al., 2000). Toutefois, elle tend à perdre certaines compétences opérationnelles, laissées à la charge des prestataires. Le risque de désintégration et d'affaiblissement du département marketing est alors important (Piercy et Cravens, 1995).

Par ailleurs, l'*outsourcing* des activités marketing dans un réseau de partenaires spécialisés sur différents domaines, tels que le développement de produit (Carson, 2007), le *data mining* ou le CRM (McGovern et Quelch, 2005 ; Park et al., 2011), s'est récemment développé. L'externalisation présente des avantages, notamment pour accéder à de nouvelles compétences techniques et analytiques que l'organisation marketing aurait du mal à développer elle-même (McGovern et Quelch, 2005). Pourtant, des recherches soulèvent les risques de l'*outsourcing*. Certaines limites sont identifiées dans la littérature générale sur l'*outsourcing* : dépendance au fournisseur, coûts cachés, etc. Toutefois, dans une recherche en marketing spécifiquement, Park et al. (2011) montrent que l'externalisation de l'activité CRM influence négativement le processus d'apprentissage organisationnel marketing. L'externalisation des activités marketing dans le réseau présente donc des risques de pertes d'apprentissage d'une part, et de perte de compétences marketing clés d'autre part. Ainsi, l'utilisation du réseau dans une optique d'externalisation peut affaiblir l'organisation marketing.

Cependant, au-delà de cette vision spécifique, d'autres disciplines offrent une vision du réseau plus positive, révélant son potentiel d'enrichissement. La théorie du réseau social, issue de l'économie et de la sociologie, apporte ainsi un regard différent, parfois repris en marketing.

#### **4. 2. Vers un réseau qui « renforce » : les apports de la théorie du réseau social**

La théorie du réseau social s'attache à comprendre en quoi le réseau social (qui relie des individus ou des organisations) affecte l'activité économique (Granovetter, 1985). Elle repose sur quatre principes fondamentaux (voir Granovetter, 2005), dont deux sont clés pour notre sujet :

- La notion d'*embeddedness* (Granovetter, 1985) signifie que les faits économiques sont profondément encadrés dans la dimension sociale, qui les influence. Par exemple, Moorman et al. (1992) montrent que la confiance entre l'organisation marketing et l'institut d'études extérieur influence l'utilisation de la recherche marketing produite. De façon générale, les relations qu'entretient l'organisation marketing avec les membres de son réseau peuvent influencer les informations transmises et leur qualité.
- Granovetter (1973) insiste sur la « *force des liens faibles* » : alors que des liens forts et des liens faibles

relient les acteurs du réseau, davantage d'informations nouvelles circulent dans les liens faibles. L'organisation marketing est une hiérarchie, constituée par un ensemble de liens forts internes. Les liens forts conduisent les membres à se comporter de la même façon, et l'information qui circule entre eux est redondante (Burt, 1980 ; Granovetter, 1973). Par contre, les liens entre l'organisation marketing et les prestataires de son réseau sont des liens faibles (Achrol et Kotler, 1999). Ils connectent des entités avec des bases de savoir différentes. De ce fait, davantage d'informations et d'idées nouvelles circulent dans le réseau, entre les prestataires et l'organisation marketing (Achrol et Kotler, 1999), favorisant l'innovation.

La théorie du réseau social apporte donc un éclairage intéressant sur notre sujet. Elle montre le potentiel d'enrichissement que peut apporter le réseau. Dans ce champ de recherche, Uzzi (1997) montre par exemple les limites mais aussi les avantages des relations de proximité (versus de marché) qui existent dans un réseau inter-organisationnel. Le réseau inter-organisationnel, basé sur des relations de proximité, permet de capter des informations et des ressources qu'on ne pourrait obtenir par ailleurs. Il garantit aussi la transmission d'une information plus fine, parfois tacite. Par ailleurs, la coordination et la résolution conjointe des problèmes est importante. Enfin, la coopération permet de mutualiser les efforts de l'entreprise et des fournisseurs de son réseau en ce qui concerne la compréhension des attentes des consommateurs. Le réseau peut donc véhiculer et transmettre des savoirs importants, tout en participant aussi à la création conjointe de savoir.

Quelques recherches ont utilisé cette théorie dans un cadre marketing. Par exemple, Rindfleisch et Moorman (2001) étudient en quoi les liens développés avec de partenaires stratégiques horizontaux ou verticaux permettent plus ou moins facilement d'acquérir et d'utiliser des informations en vue de l'innovation. Egalement, Noordhoff et al. (2011) étudient en quoi les liens forts facilitent ou freinent le partage de savoir entre une organisation cliente et son fournisseur en vue de l'innovation du fournisseur, et sous quelles conditions. Ces travaux en marketing montrent que le réseau apporte un *potentiel d'enrichissement* à l'organisation marketing. Toutefois, ils traitent plus des informations véhiculées dans les liens inter-organisationnels que des compétences transmises. Des travaux basés sur la théorie du réseau social étudiant la transmission de savoir et de savoir-faire marketing manquent donc.

Pour résumer, alors que notre intention n'était pas d'étudier en profondeur la théorie du réseau social, nous avons montré en quoi les travaux de ce champ de recherche offrent une vision différente du réseau, qui a parfois pu être reprise en marketing. Ce champ de recherche permet de souligner le potentiel d'enrichissement et d'apprentissage de nouvelles informations et compétences qui peut exister dans un réseau inter-organisationnel. Par ailleurs, nous allons voir que la littérature marketing spécifique sur les réseaux d'alliances montre aussi le potentiel d'enrichissement apporté par le réseau, en se positionnant toutefois de façon ambiguë.

#### **4. 3. La littérature marketing sur les réseaux d'alliances et de partenariats stratégiques : un positionnement ambigu**

Alors que la littérature sur les alliances marketing a montré leur intérêt pour acquérir et créer du savoir (e.g. Zhang et al., 2010), une littérature sur les *portefeuilles d'alliances* s'est développée en marketing (Swaminathan et Moorman, 2009 ; Cui et O'Connor, 2012 ; Lee, 2011), se rapprochant de la littérature sur les

réseaux en marketing<sup>21</sup>. Cette littérature met en avant les bénéfices qui résultent d'un portefeuille de relations : dans la lignée de Dyer et Singh (1998), ces recherches montrent que l'entreprise peut s'enrichir grâce aux relations tissées avec des partenaires stratégiques extérieurs, car elles permettent d'accéder à de nouvelles ressources stratégiques, favorisant alors l'innovation (Lee, 2011 ; Cui et O'Connor, 2012 ; Rindfleisch et Moorman, 2001). Par exemple, selon Cui et O'Connor (2012), la diversité de ressources présentes dans le portefeuille d'alliances peut profiter à l'entreprise et favoriser l'innovation dès lors que les ressources et les informations sont échangées dans tout le réseau d'alliances, certaines conditions favorisant ce partage. Egalement, Lee (2011) examine l'influence des termes du contrat entre les partenaires (i.e. type d'intégration des ressources, type de partage de capital) sur la création et l'appropriation du savoir dans un portefeuille de relations, lors du développement de nouveaux produits. Par ailleurs, au-delà de l'influence sur l'innovation, Swaminathan et Moorman (2009) montrent en quoi les caractéristiques du réseau d'alliances influencent la création de valeur pour l'entreprise (mesurée par le « *stock return* »), une fois l'annonce de l'alliance effectuée.

Dans une logique similaire à celle de ce champ de recherche, Day (2011) inscrit son concept d'Open Marketing dans une perspective d'enrichissement de l'organisation marketing, celle-ci pouvant capter des *insights* dans le réseau de partenaires, et « mobiliser » les ressources et les capacités marketing du réseau. Cependant, si ces travaux qui s'inscrivent dans la lignée de Dyer et Singh (1998) ont l'avantage d'insister sur le potentiel d'enrichissement apporté par le réseau, la notion d'« enrichissement » peut être interprétée de différentes manières. Par exemple, alors que Day (2011) parle de « mobiliser » les ressources et les capacités des partenaires du réseau, l'interprétation de ce terme pose question. Day (2011) conçoit-il l'Open Marketing comme une façon d'accéder à des ressources extérieures, sans que l'organisation marketing ne les détienne vraiment en interne ? Ou conçoit-il l'Open Marketing comme une façon d'apprendre à maîtriser certains actifs marketing en interne, qu'il s'agisse de connaissances ou de compétences ? Une distinction importante existe en effet entre le fait d'*avoir accès* à des compétences qu'on utilise lors d'un partenariat et le fait d'apprendre et de *développer et conserver en interne* ces compétences (Hamel, 1991 ; Hult, 2011). Or, la littérature marketing sur les portefeuilles d'alliances s'inscrit majoritairement dans la première acception. Par exemple, pour Swaminathan et Moorman (2009), les réseaux permettent d'*accéder* à de nouvelles ressources et compétences. Cet accès signifie alors que les entreprises n'ont plus besoin de développer les ressources et les compétences en interne, ce qui améliore leurs *cash flows* et leur évaluation par le marché (car elles n'ont plus besoin de procéder à des investissements financiers et temporels). Par ailleurs, si l'intégration interne du savoir des partenaires stratégiques est parfois évoquée (Cui et O'Connor, 2012), elle n'est pas étudiée en détail.

Pour résumer, une littérature marketing spécifique se focalise sur les portefeuilles d'alliances développés pour atteindre une meilleure performance organisationnelle (grâce à l'innovation ou la création de valeur apportée). Cependant, une certaine ambiguïté existe : si ces travaux insistent sur les bénéfices du réseau en montrant en quoi il permet d'accéder à des ressources externes, ils ne montrent pas clairement comment l'organisation peut *développer ses ressources et ses compétences internes* grâce au réseau. Spécifiquement, le processus par lequel les collaborateurs marketing s'enrichissent en captant de nouvelles ressources et compétences marketing grâce au réseau de prestataires n'est pas traité en profondeur. Or, selon Hamel (1991), le fait

---

<sup>21</sup> On fait ici surtout référence aux recherches sur les *réseaux d'alliances* en marketing, et non sur les alliances dyadiques en marketing (voir Cui et O'Connor, 2012). En effet, des travaux sur l'apprentissage et le transfert de savoir dans les alliances stratégiques bilatérales existent et seront abordés dans le Chapitre 2 (voir pp. 76-79).

d'accéder simplement à des ressources extérieures ne garantit pas le renforcement de l'entreprise car, une fois le partenariat terminé, celle-ci n'a alors rien appris. Au final, le fait que le réseau puisse renforcer l'organisation marketing en contribuant à son apprentissage interne est parfois évoqué dans la littérature marketing (Achrol et Kotler, 1999 ; Swaminathan et Moorman, 2009), sans être étudié de façon centrale.

*Après avoir offert un panorama des quatre premiers courants de recherche sur la fonction marketing dans la section 1, nous nous sommes focalisés sur le dernier courant de recherche de ce champ dans la section 2 : l'ouverture de la fonction marketing à des réseaux extérieurs. Dans une dernière section, nous synthétisons les principaux enjeux liés à cette notion d'organisation marketing « ouverte », afin de mettre clairement en exergue les lacunes de cette littérature.*

### **Section 3. Synthèse du champ sur l'organisation marketing et son ouverture**

Cette section a un double objectif. Dans un premier temps, elle montre que le panorama des courants de recherche sur la fonction marketing effectué est utile, notamment car ces différents courants présentent aussi un lien avec notre sujet de recherche (voir 1.). Dans un deuxième temps, elle permet d'exposer les lacunes du courant de recherche sur l'ouverture de l'organisation marketing qui justifient notre sujet de thèse (voir 2.).

#### **1. Un panorama des courants sur la fonction marketing utile au regard de notre sujet**

Le panorama des courants de recherche sur la fonction marketing proposé présente une double utilité : (1) l'investigation des différents thèmes de recherche sur la fonction marketing nous aura permis de découvrir le contexte dans lequel prend place la recherche (i.e. l'organisation marketing) ; (2) les différents courants présentés ne fonctionnent pas indépendamment : ils sont liés et peuvent être mobilisés en même temps pour apporter un éclairage sur une question propre à l'organisation marketing (Ruekert et al., 1985). Dans le cas présent, alors que nous nous intéressons à la démarche d'Open Marketing, les autres courants de recherche peuvent aussi être mis en relation avec notre sujet et apporter un éclairage sur son intérêt.

##### **▪ Existence du département marketing et Open Marketing**

Alors que la cross-fonctionnalité augmente et réduit parfois l'influence du marketing, que l'on assiste à sa désintégration verticale ou horizontale, que des recherches considèrent le marketing comme une série de processus basés sur des activités marketing dépassant ainsi l'idée d'un département marketing (Moorman et Rust, 1999 ; Hult, 2011), et que l'on parle d'un affaiblissement de l'organisation marketing depuis quelques années (Piercy et Cravens, 1995), des auteurs montrent qu'il est quand même important de maintenir un département marketing dans l'entreprise. En effet, le risque de ces nouveaux schémas est celui d'une dilution des compétences marketing dans l'entreprise. Webster (1997) souligne ainsi que « *si le marketing doit être de la responsabilité de chacun, alors cela peut finalement devenir la responsabilité de personne, et les compétences marketing de l'organisation s'atrophient* ». Cette réflexion a provoqué des échos dans des travaux influents postérieurs (Achrol et Kotler, 1999). S'alignant sur cette pensée, plusieurs auteurs estiment que le marketing en tant que groupe fonctionnel doit continuer d'exister (Workman et al., 1998). L'existence d'une organisation marketing attire en effet l'attention sur la nécessité de cultiver des ressources, des

capacités et des compétences marketing qu'il appartient d'identifier, de développer et de mettre à jour. Notre sujet s'inscrit dans cette réflexion : l'ouverture et l'utilisation d'un réseau extérieur pour capter de nouvelles ressources, capacités et compétences marketing doit contribuer à renforcer l'organisation marketing et son stock d'actifs marketing, permettant alors son maintien dans l'entreprise.

#### ▪ Influence du marketing et Open Marketing

Anderson (1982) considère les fonctions de l'entreprise comme un ensemble de coalitions internes qui négocient pour l'obtention de ressources et tentent de s'octroyer le soutien de coalitions externes, nécessaire au maintien de leur position. Or, dans le cadre de l'Open Marketing, en s'appuyant sur l'extérieur pour le développement de nouvelles ressources, capacités et compétences marketing, le marketing contourne d'une certaine manière ce jeu politique : à moindre frais, par apprentissage, il développe son stock d'actifs, contribuant à renforcer sa position. De plus, alors que les tentatives de diffusion du concept marketing dans l'entreprise s'analysent comme une velléité du marketing d'accroître son importance, l'impulsion organisationnelle prônant l'ouverture du marketing à un réseau extérieur contribue à rappeler son rôle clé d'interface. Le marketing peut capter de nouvelles informations à l'extérieur et faire évoluer ses ressources et ses compétences en fonction des changements. Cette démarche peut alors s'analyser comme un moyen d'accroître sa position dans l'entreprise.

#### ▪ Activités marketing et Open Marketing

Le courant sur les activités marketing, qui a pour but d'identifier les activités dites « marketing », a connu un regain d'intérêt avec l'émergence de nouveaux métiers et de nouvelles disciplines ces dernières années (e.g. le digital, le e-commerce). Par exemple, le digital doit-il vraiment faire partie de la fonction marketing ? Alors qu'on avait tendance auparavant à opter pour une Direction Digitale séparée, des entreprises considèrent peu à peu que le digital doit être incorporé au marketing. Ces questions peuvent avoir des enjeux importants au regard de notre sujet : considère-t-on que certaines activités et tâches liées à ces nouveaux domaines émergents sont « marketing » et méritent à ce titre d'être apprises par les collaborateurs marketing, notamment au contact des prestataires ? Par ailleurs, comme souligné dans la revue de la littérature, ce courant a tendance à traiter le recours ou non aux prestataires extérieurs selon un arbitrage « internalisation versus externalisation ». Cependant, l'ouverture et le recours à des prestataires extérieurs pour apprendre et développer les collaborateurs conduit à une position intermédiaire, à mi-chemin entre interne et externe.

## 2. Des lacunes dans le courant sur l'ouverture de l'organisation marketing justifiant le sujet de thèse

Le courant sur l'ouverture de la fonction marketing étudie comment l'organisation marketing s'ouvre à des réseaux extérieurs spécialisés de façon à avoir accès à de nouveaux savoirs et ressources stratégiques (Day, 2011 ; Hult, 2011), afin de mieux s'adapter à un environnement dynamique et changeant (Achrol, 1991 ; Webster, 1992). Il constitue un point d'ancrage pour la thèse. Néanmoins, ce courant est récent (il débute dans les années 1990), et n'est pas très développé. Il comprend des lacunes, qui représentent autant d'opportunités de recherche sur lesquelles s'appuie notre travail de thèse. En particulier, il existe dans ce courant un manque conceptuel et empirique sur la notion d'organisation marketing « ouverte » (voir 2.1.), un manque de prise en compte des réseaux spécifiques de prestataires (voir 2.2.), un manque de reconnaissance du potentiel d'enrichissement et d'apprentissage provenant du réseau (voir 2.3.), ainsi qu'un manque d'indications sur la gouvernance du réseau en marketing (voir 2.4.).

## **2. 1. Un manque conceptuel et empirique sur la notion d'organisation marketing « ouverte »**

La fonction marketing évolue dans de nouvelles conditions environnementales. Effectivement, on est passé d'organisations basées sur la hiérarchie à des organisations en réseaux (Achrol, 1991), alors que l'environnement est devenu davantage dynamique et changeant (Achrol, 1991 ; Achrol et Kotler, 1999). De ce fait, l'organisation marketing doit s'adapter et évoluer (Piercy et Cravens, 1995). Alors que son rôle dans ces structures en réseaux évolue, sa forme et sa structure changent également. De plus en plus, les frontières organisationnelles du marketing s'ouvrent, conduisant à l'apparition d'organisations marketing « ouvertes » à des réseaux extérieurs (Hult, 2011 ; Day, 2011).

Cependant, ce champ de recherche décrit davantage l'ouverture des frontières de l'entreprise en général que du département marketing en lui-même. En effet, de nombreux articles étudient le passage de la hiérarchie au réseau (e.g. Webster, 1992 ; Achrol et Kotler, 2012 et 1999), montrant comment les entreprises font peu à peu partie d'un réseau en forme de « roue » qui efface les frontières de l'organisation avec l'extérieur mais aussi les frontières fonctionnelles internes (Webster, 1992). Or, si les travaux estiment que cette ouverture existe aussi spécifiquement pour le département marketing (e.g. Day, 2011 ; Hult, 2011), on a finalement peu d'explications sur l'ouverture de l'organisation marketing en elle-même. De plus, il n'existe pas d'étude approfondie sur ces nouvelles formes d'organisations marketing « ouvertes », aussi bien sur le plan théorique que sur le plan empirique. Il manque donc une conceptualisation claire et empiriquement valide de l'organisation marketing « ouverte » dans la littérature.

Par conséquent, nous proposons d'apporter notre propre vision de l'ouverture de l'organisation marketing, en nous basant qui plus est sur des données empiriques. Plus précisément, en proposant puis testant empiriquement une conceptualisation de l'Open Marketing, on apportera une vision spécifique et clarifiée de cette notion d'organisation marketing « ouverte ».

## **2. 2. Un manque de prise en compte des réseaux spécifiques de prestataires**

Alors que la fonction marketing s'insère dans des réseaux externes qui lui confèrent son caractère « ouvert » (Hult, 2011), on constate que les interactions de la fonction marketing avec le réseau sont souvent considérées de façon globale, c'est-à-dire avec des réseaux comprenant des types d'acteurs variés (e.g. Achrol et Kotler, 1999) : partenaires stratégiques, fournisseurs, groupes d'intérêt, institutions bancaires, etc. Or, il serait intéressant de se focaliser sur un type de réseau extérieur. En effet, étudier la collaboration de l'organisation marketing avec des partenaires stratégiques horizontaux n'est pas la même chose qu'étudier sa collaboration avec des groupes d'intérêts ou encore un réseau de prestataires. Les cadres théoriques applicables ainsi que les enjeux existants diffèrent probablement.

Ce courant de recherche gagnerait donc à proposer des recherches théoriques et empiriques centrées sur l'ouverture vers *un type de réseau d'acteurs*. Alors qu'on traite souvent des réseaux d'alliances stratégiques dans la littérature marketing (Webster, 1992 ; Piercy et Cravens, 1995 ; Hult, 2011), aucune recherche ne se tourne à notre connaissance spécifiquement vers les réseaux de prestataires qui, en contact quotidien avec les collaborateurs marketing, constituent pourtant un vecteur essentiel pour leur apporter des savoirs extérieurs. L'étude des réseaux de prestataires est donc clé, tant ils peuvent représenter une source continue de nouvelles connaissances et compétences participant à l'enrichissement de l'organisation marketing.

### 2. 3. Un manque de reconnaissance du potentiel d'enrichissement provenant du réseau

Dans ce courant de recherche, le réseau est souvent considéré comme un mode d'organisation conduisant à déléguer et à externaliser certaines activités marketing (Webster, 1992). Les modèles d'Achrol (1991) vont notamment dans le sens d'une désintégration du département marketing (Piercy et Cravens, 1995). En effet, alors que certains auteurs estiment que le marketing devra jouer un rôle clé dans les réseaux (e.g. Achrol et Kotler, 1999 ; Webster, 1992), une lecture inverse peut conduire à voir dans les conclusions des travaux présentés des signes qui concourent à montrer un affaiblissement du département marketing et une disparition de certaines compétences marketing au profit du réseau (Piercy et Cravens, 1995).

En effet, le réseau est considéré comme une façon de passer du « *make* » au « *buy* » (Webster, 1992), dénotant un glissement vers l'externalisation et un risque potentiel de dépendance envers le réseau (Piercy et Cravens, 1995). Dans cette nouvelle conception, le marketing se bornerait à effectuer une coordination, une intégration, une gestion des relations inter-organisationnelles (Achrol et Kotler, 1999 ; Webster, 1992), ou encore une simple mise en relation entre la demande et l'offre (Achrol et Kotler, 2012). Dans ce cas, si l'on ne donne au marketing qu'une fonction de management des relations, tout savoir-faire marketing propre à l'entreprise disparaîtra-t-il ? Dans la thèse, nous souhaitons nous focaliser sur la dynamique inverse : plutôt que d'étudier en quoi le réseau contribue à déléguer et à potentiellement affaiblir le marketing fonctionnel, il semble clé d'étudier dans quelle mesure l'organisation marketing peut s'appuyer sur le réseau pour apprendre et se renforcer. Cette dynamique d'enrichissement grâce au réseau est parfois évoquée dans la littérature marketing. Par exemple, les travaux sur les portefeuilles d'alliances marketing offrent une vision positive du réseau (e.g. Cui et O'Connor, 2012 ; Lee, 2011), de même que les travaux marketing qui s'inscrivent dans la théorie du réseau social (Granovetter, 1973 ; Burt, 1980), comme ceux de Rindfleisch et Moorman (2001). Cependant, cette dynamique d'enrichissement, et plus spécifiquement d'apprentissage grâce au réseau (Achrol et Kotler, 1999 ; Piercy et Cravens, 1995), n'est à notre connaissance jamais étudiée de façon centrale, aussi bien d'un point de vue théorique qu'empirique. Notamment, si certains auteurs semblent s'inscrire dans cette perspective, des ambiguïtés subsistent. Par exemple, dans la conceptualisation de l'Open Marketing proposée par Day (2011), on ignore si le réseau permet simplement d'*avoir accès* à des compétences grâce au partenariat ou bien s'il est utilisé pour apprendre, développer les collaborateurs marketing, et *internaliser* certaines compétences (Hamel, 1991).

Ainsi, la perspective selon laquelle le réseau permet d'enrichir les connaissances et les compétences de l'organisation marketing par une logique d'apprentissage, aujourd'hui peu étudiée, sera investiguée. Il se dégage en effet une opportunité pour positionner le concept d'Open Marketing comme une démarche d'apprentissage de connaissances et de compétences nouvelles grâce au réseau.

Cette notion d'apprentissage grâce au réseau étant posée, il convient toutefois de préciser que l'objectif de la thèse n'est pas d'étudier l'organisation marketing ouverte sous l'axe « *make-or-buy* » (Webster, 1992 ; Anderson et Weitz, 1986). Ainsi, en investiguant le démarche d'Open Marketing, nous ne souhaitons pas étudier comment la fonction marketing peut apprendre du réseau de façon à internaliser complètement certaines activités marketing. A l'inverse, comme exposé, nous ne souhaitons pas non plus étudier en quoi la fonction marketing se sert du réseau pour externaliser complètement certaines activités marketing. En effet, l'Open Marketing sera ici considérée comme une démarche par laquelle l'organisation marketing souhaite



travailler de façon *durable* avec différents prestataires extérieurs qui l'enrichissent *continuellement* par des apports d'actifs marketing. La thèse se situe donc dans la « zone grise » du spectre entre internalisation et externalisation (Anderson et Weitz, 1986), dépassant la Théorie des coûts de transaction et ses limites. Les problématiques structurelles de « *make-or-buy* » interviendront cependant en amont, car l'Open Marketing ne peut exister sans décision préalable de travailler avec des prestataires extérieurs sur certains sujets (voir p. 203). Néanmoins, nous étudierons surtout comment, *une fois le recours à l'externe établi*, l'organisation marketing peut apprendre de son réseau de prestataires, sans toutefois chercher à internaliser complètement une activité dans le but de ne plus avoir aucun contact avec l'extérieur pour cette activité par la suite.

Un bon exemple provenant de l'article de Piercy et Cravens (1995) illustre cette position intermédiaire. Dans le cadre des agences de communication et de leur réseau de sous-traitants spécialisés, il est de plus en plus courant de « dupliquer » certains postes qui sont donc gérés par les sous-traitants de l'agence de communication, mais aussi maîtrisés en interne dans l'agence de communication, afin d'éviter une trop grande dépendance au réseau. Si l'on veut faire un parallèle avec l'Open Marketing, l'organisation marketing pourrait chercher à développer des compétences en interne en s'appuyant sur ses prestataires, de façon à ne pas perdre tout savoir-faire interne. La possibilité de savoir gérer les activités marketing, quand bien même un prestataire peut s'en charger, serait donc recherchée. Ce parallèle illustre l'enrichissement d'une entité grâce au réseau, de façon indépendante aux logiques d'internalisation et d'externalisation.

## **2. 4. Un manque d'indications sur la gouvernance du réseau en marketing**

La notion de « gouvernance » émerge dans la littérature marketing. En management, elle se définit comme l'ensemble des mécanismes contractuels, organisationnels et/ou managériaux qui influencent le comportement des partenaires et visent à canaliser ce comportement. Les mécanismes de gouvernance sont alors les activités concrètes de management et de contrôle qui décrivent comment le comportement requis du partenaire va être motivé, influencé, et établi (Hoetker et Mellewigt, 2009). La gouvernance des réseaux de partenaires mérite d'être étudiée en marketing (Day, 2011 ; Piercy et Cravens, 1995). En effet, des mécanismes de gouvernance pourraient être établis par l'organisation marketing pour manager le réseau de prestataires et favoriser le transfert de savoir à destination des collaborateurs marketing. Cependant, la littérature sur la gouvernance dans un cadre marketing est encore peu développée.

En marketing, la gouvernance est souvent étudiée dans le cadre des partenariats stratégiques de type « alliances » (e.g. Li et al., 2010) ou des canaux verticaux (e.g. Wathne et Heide, 2004 ; Yang et al., 2012). Les travaux majeurs se situent surtout dans le cadre du développement de nouveaux produits avec des partenaires stratégiques verticaux ou horizontaux (Noordhoff et al., 2011 ; Carson, 2007 ; Sivadas et Dwyer, 2000). Le terme de « contrôle » (Carson, 2007) et le terme de « *monitoring* », correspondant à l'évaluation de la performance du partenaire (Heide et al., 2007), sont parfois préférés au terme de « gouvernance ». Ces recherches permettent d'appliquer des formes possibles de gouvernance dans un cadre marketing. Par exemple, Carson (2007) distingue les mécanismes de contrôle *ex ante* (i.e. le contrat) et *ex post* (i.e. contrôle et *monitoring* au cours des interactions), puis recherche quel mécanisme doit être utilisé selon que la tâche confiée au prestataire est très créative ou non. Heide et al. (2007) examinent l'effet de l'« *output monitoring* » (i.e. évaluation des résultats) et du « *behavior monitoring* » (i.e. évaluation du processus de travail) sur les relations inter-entreprises. Par ailleurs, la formalisation des relations inter-organisationnelles est souvent considérée comme un mécanisme de gouvernance (Noordhoff et al., 2011 ; Sivadas et Dwyer, 2000).

Ces travaux en marketing montrent un effet des mécanismes de gouvernance sur l'opportunisme du partenaire (Wathne et Heide, 2000), sur la performance créative du fournisseur (Carson, 2007), et sur la coopération entre les acteurs (Sivadas et Dwyer, 2000). Par ailleurs, Noordhoff et al. (2011) montrent que l'instauration de mécanismes de gouvernance formels par une organisation cliente peut influencer positivement l'échange de savoir entre le client et le fournisseur lorsqu'ils sont liés par des liens forts, et ainsi favoriser l'innovation du fournisseur. Cette recherche est intéressante par rapport à notre sujet, car elle montre un rôle potentiel de la gouvernance dans le transfert de savoir et l'enrichissement de l'organisation marketing. Cependant, plusieurs lacunes existent dans ce champ de recherche :

- On étudie davantage la gouvernance dans le cadre de liens dyadiques que dans le cadre d'un réseau global de partenaires marketing (Stephen et Coote, 2005). De plus, on étudie souvent la gouvernance des partenaires stratégiques, alors que la gouvernance des réseaux de prestataires quotidiens de l'organisation marketing n'est pas vraiment questionnée à notre connaissance.
- Les travaux mobilisent certaines dimensions de la gouvernance, dont la formalisation et le contrôle. Cependant, pourrait-on appliquer d'autres dimensions ou en faire émerger de nouvelles, spécifiquement utiles en marketing ? De plus, alors que la littérature de management donne des indications sur le type de gouvernance à utiliser selon les actifs en jeu dans l'échange (Hoetker et Mellewigt, 2009), la littérature marketing ne propose pas d'indication.
- Certains travaux semblent montrer un rôle des mécanismes de gouvernance pour faciliter l'échange de savoir inter-organisationnel (Noordhoff et al., 2011). Cependant, ces travaux sont rares, et davantage de soutien empirique semble nécessaire. De plus, alors que Noordhoff et al. (2011) étudient uniquement l'influence de la dimension « formalisation » de la gouvernance sur l'échange de savoir entre deux organisations, on pourrait investiguer l'influence d'autres formes et mécanismes de gouvernance.

*Dans ce Chapitre 1, après avoir présenté brièvement quatre courants du champ de recherche sur la fonction marketing afin d'apporter des notions utiles, nous nous sommes focalisés sur le dernier courant de recherche qui traite de l'ouverture de l'organisation marketing à des réseaux extérieurs, correspondant donc davantage à notre sujet. Notamment, dans ce dernier courant de recherche, nous avons recherché en quoi l'ouverture de l'organisation à des réseaux extérieurs peut lui permettre de s'enrichir.*

*D'une part, on constate que les travaux sur l'ouverture de la fonction marketing sont rares et présentent des lacunes. D'autre part, dans ce courant, la perspective adoptée est le plus souvent celle de l'externalisation via les réseaux, ce qui peut conduire à un affaiblissement de l'organisation marketing. Les perspectives évoquant un enrichissement de l'organisation marketing grâce au réseau existent toutefois, mais sont globalement imprécises et parfois ambiguës. Au final, si l'idée qu'il est possible d'apprendre grâce au réseau pour se renforcer est parfois évoquée dans la littérature, la démarche par laquelle la fonction marketing s'ouvre à des réseaux de prestataires pour développer les connaissances et les compétences de ses collaborateurs au travers d'un processus d'apprentissage n'est en revanche pas traitée en profondeur.*

*Par conséquent, une revue de la littérature sur l'apprentissage en marketing doit être menée de façon à savoir si cet autre champ de recherche peut nous livrer davantage d'enseignements. Le chapitre suivant est consacré à la notion d'apprentissage dans le champ du management stratégique d'abord, puis dans le cadre de l'organisation marketing ensuite.*

## Chapitre 2. L'apprentissage dans le domaine marketing

Le chapitre précédent a montré l'émergence de structures en réseaux et la possibilité pour l'organisation marketing d'apprendre grâce aux partenaires du réseau pour se renforcer et s'enrichir. Alors que le champ de recherche sur la fonction marketing ne permet pas d'obtenir d'indications pertinentes sur la dynamique d'enrichissement grâce à des partenaires extérieurs, nous nous tournons donc vers le champ de recherche sur l'apprentissage. Plus spécifiquement, alors que nous nous intéressons au transfert de savoir qui peut exister des prestataires du réseau vers l'organisation marketing, ce chapitre traite en priorité des travaux sur l'apprentissage inter-organisationnel, c'est-à-dire l'apprentissage survenant entre deux organisations.

D'abord, une revue de littérature sur l'apprentissage en management stratégique investigate tour à tour l'apprentissage organisationnel puis l'apprentissage inter-organisationnel (voir section 1.). Une fois cet aperçu général obtenu, nous investiguons les travaux qui portent sur l'apprentissage dans un cadre marketing spécifiquement (voir section 2.). Enfin, une synthèse résume les principaux enseignements tirés du champ de recherche sur l'apprentissage en marketing et met en exergue les lacunes de ce champ qui justifient notre sujet de thèse (voir section 3.).

### Section 1. L'apprentissage en management stratégique

Cette section offre un aperçu des principaux travaux en management stratégique sur l'apprentissage organisationnel (voir 1.), sur l'apprentissage inter-organisationnel (voir 2.), et sur l'apprentissage du réseau ou le « *network learning* » (voir 3.). Notre objectif n'est pas de procéder à une revue de littérature exhaustive, mais plutôt d'apporter des éléments de compréhension générale utile pour la suite de notre travail.

#### 1. L'apprentissage organisationnel

On distingue les travaux sur l'apprentissage individuel des travaux sur l'apprentissage organisationnel : « *L'apprentissage organisationnel est un processus organisationnel plus qu'un processus individuel. Bien que les individus soient les agents au travers de qui l'apprentissage a lieu, le processus d'apprentissage est influencé par un ensemble plus large de variables sociales, politiques et structurelles. Il comprend le partage de connaissance, de croyances et de présupposés parmi les individus* » (Shrivastava, 1983). Nous présentons ci-après une brève revue de littérature qui vise à définir l'apprentissage organisationnel (voir 1.1.) et à présenter les travaux qui traitent l'apprentissage organisationnel comme un processus (voir 1.2.). Certains mécanismes par lesquels l'apprentissage organisationnel peut survenir sont également présentés (voir 1.3.), et la notion d'« auto-challenge » inhérente à l'apprentissage organisationnel est explicitée (voir 1.4.). Enfin, nous étudions l'apprentissage dans le cadre de la Knowledge-Based View (KBV), où les concepts de savoir et d'intégration du savoir dans une démarche d'apprentissage sont clés (voir 1.5.).

##### 1. 1. L'apprentissage organisationnel : définitions et généralités

Cyert et March (1963) décrivent l'apprentissage organisationnel comme un processus par lequel les

organisations comme un collectif apprennent au travers des interactions qu'elles ont avec l'environnement. Cependant, il ne suffit pas de capter de l'information et du savoir : il faut ensuite les stabiliser dans la « mémoire organisationnelle ». Pour Argyris et Schön (1978), les membres de l'organisation partagent en effet de l'information, créant une mémoire organisationnelle qui prend la forme de croyances partagées, de présupposés et de normes, et qui guide ensuite les actions individuelles et collectives. Par ailleurs, Argyris et Schön (1978) identifient deux types d'apprentissage : l'apprentissage « simple boucle » et l'apprentissage « double boucle ». Dans le cadre de l'apprentissage « simple boucle », l'organisation apprend et répond à l'environnement sans changer ses *theories in use*<sup>22</sup> présentes dans la mémoire organisationnelle. C'est plutôt cette forme d'apprentissage qui survient dans les environnements stables et prédictifs, où les tâches sont répétitives et routinières. Dans le cadre de l'apprentissage « double boucle », l'apprentissage et les réponses de l'organisation à l'environnement incluent la modification des *theories in use*. Avec cette forme d'apprentissage, on va mieux réussir à faire des tâches non-répétitives et non routinières.

Alors que des auteurs ont considéré l'apprentissage organisationnel uniquement comme la somme des apprentissages individuels, d'autres auteurs ont considéré qu'il s'agit d'un processus plus complexe. Aujourd'hui, cette question semble bien résolue (Easterby-Smith et al., 2000), et on considère que l'apprentissage organisationnel n'est pas simplement la somme des processus d'apprentissage individuel et collectif (Vince, 2001) : l'apprentissage organisationnel survient quand l'apprentissage au niveau individuel ou collectif a un impact sur les processus et les structures organisationnelles. Pour cela, il est impératif que les organisations maintiennent une réflexion critique sur leurs pratiques et leurs normes établies (Hislop, 2009). En effet, l'apprentissage peut survenir aux niveaux individuel et collectif sans avoir de répercussion au niveau organisationnel si l'organisation n'est pas à la recherche de remise en cause.

## 1. 2. L'apprentissage organisationnel traité comme un processus

Bien que la définition de l'apprentissage organisationnel varie selon les auteurs, celui-ci est communément traité sous la forme d'un processus, parfois composé de sous-processus (Lukas et al., 1996). Huber (1991) propose ainsi une conceptualisation dans laquelle plusieurs construits forment un processus d'apprentissage organisationnel en quatre phases :

1. **L'acquisition de savoir ou d'information**, qui est le processus par lequel le savoir est acquis. Ce savoir peut être acquis par expérience directe, par l'expérience des autres, par benchmarking. Les alliances (Hamel, 1991) ou les réseaux (Grant, 1996) représentent notamment un moyen de capter du savoir.
2. **La distribution de l'information**, qui est le processus par lequel l'information acquise est partagée dans l'organisation, conduisant à une nouvelle information ou compréhension.
3. **L'interprétation de l'information**, qui est le processus par lequel on donne à l'information distribuée des interprétations collectives.
4. **La mémoire organisationnelle**, qui est le moyen par lequel le savoir est stocké pour une future utilisation. La mémoire organisationnelle joue un double rôle : elle stocke l'information puis sert de référence pour les actions futures.

Ce modèle met l'accent sur le fait qu'il ne suffit pas d'acquérir de l'information ou du savoir pour parler

---

<sup>22</sup> Les « *theories in use* » peuvent être des présupposés, des modes de fonctionnement, des critères de performance partagés dans l'organisation.

d'apprentissage organisationnel. L'apprentissage organisationnel est bien un *processus* par lequel l'information ou le savoir acquis doit ensuite être distribué en interne, collectivement interprété, puis stocké dans la mémoire organisationnelle. Dans le cadre de la captation d'actifs marketing par l'organisation marketing grâce aux prestataires, la prise en compte de ce cheminement processuel sera essentielle.

D'autres modèles processuels existent. A titre d'exemple, Senge et Sterman (1992) proposent un modèle dans lequel l'apprentissage est le résultat d'une enquête divisée en trois étapes : (1) *une étape de mapping*, qui consiste en l'explication et le partage des présupposés des managers ; (2) *une étape de challenge*, qui révèle des incohérences entre leurs présupposés propres et ceux des autres ; (3) *une étape d'amélioration*, qui consiste en la préservation ou en l'ajustement des présupposés partagés. Ce modèle, qui a lieu au niveau intermédiaire, peut avoir lieu au niveau inter-organisationnel entre deux entités (Lukas et al., 1996). Egalement, dans une recherche en marketing, en se basant sur la conceptualisation de Shrivastava (1983), Lukas et al. (1996) proposent trois sous-processus de l'apprentissage organisationnel :

- *L'apprentissage par adaptation*, qui se comprend comme une adaptation structurelle et stratégique aux changements environnementaux identifiés, l'environnement étant en constant état de changement
- *L'apprentissage par partage de présupposés*. Les présupposés font référence aux généralisations et aux hypothèses sur « Comment comprendre l'environnement et agir en fonction ? ». Une discussion approfondie entre des partenaires d'une industrie encourage par exemple le partage de présupposés, facilitant ainsi l'apprentissage inter-organisationnel
- *L'apprentissage par développement de la base de savoir*. En répétant un ensemble d'activités, les managers acquièrent de l'expérience pour faire mieux la fois suivante. Ainsi, il existe un processus d'apprentissage par lequel les expériences et les *insights* sont acquis, partagés, disséminés et stockés comme savoir dans la mémoire organisationnelle.

### **1. 3. L'apprentissage organisationnel et ses mécanismes**

Zollo et Winter (2002) font appel à plusieurs mécanismes d'apprentissage organisationnel. Le mécanisme le plus classique consiste en une *accumulation d'expérience tacite*. En faisant les tâches et actions de façon répétée, les individus construisent leurs compétences et leur courbe d'apprentissage (Argote, 1999). Un second mécanisme plus formalisé peut ensuite survenir : *l'articulation*. Il s'agit d'un processus délibéré au travers duquel les individus et les groupes échangent, lors de réunions ou de sessions de débriefing organisées. Un apprentissage collectif peut en effet survenir quand les individus échangent leurs avis et leurs opinions, s'engageant dans une confrontation constructive de leurs points de vue (Argyris et Schön, 1978). Ainsi, pour Zollo et Winter (2002) le processus par lequel le savoir implicite est « articulé » dans des discussions collectives, des sessions de débriefing ou des processus d'évaluation est un mécanisme d'apprentissage organisationnel important. Enfin, demandant davantage d'efforts cognitifs, la *codification* du savoir consiste à articuler par écrit la compréhension de l'impact des actions et des routines en termes de performance. Classiquement, cette dernière étape est menée afin de fournir des indications aux membres de l'organisation qui auront à nouveau à conduire la tâche dans le futur. Pourtant, la codification permet aussi un apprentissage : le simple fait d'écrire et de codifier permet d'atteindre un meilleur niveau de compréhension que si l'on procède juste à l'articulation orale. Il existe donc un bénéfice d'apprentissage, en plus du bénéfice de clarification pour les tâches futures.

#### 1. 4. L'apprentissage organisationnel et la notion d'« auto-challenge »

Les modèles de Senge et Sterman (1992) et d'Argyris et Schön (1978) mettent l'accent sur ce qu'on pourrait selon nous appeler un « auto-challenge » dans le cadre de l'apprentissage. L'apprentissage double boucle d'Argyris et Schön (1978) comprend une notion de challenge car la confrontation des *theories in use* avec l'environnement peut générer une remise en cause de ces *theories in use*. Dans le modèle de Senge et Sterman (1992), il existe explicitement une étape de challenge (étape n°2) par laquelle l'organisation s'aperçoit de l'incohérence de ses présupposés internes actuels, ce qui provoque la remise en cause et l'amélioration des présupposés organisationnels.

De façon plus générale, des auteurs (e.g. Slater et Narver, 1995) distinguent l'apprentissage *adaptatif* et l'apprentissage *génératif*. L'apprentissage adaptatif est la forme la plus basique d'apprentissage qui survient dans un univers déterminé, au sein de contraintes reconnues ou non qui forment les « frontières » de l'apprentissage. L'apprentissage *génératif* ressemble quant à lui au modèle de Senge et Sterman (1992) et à l'apprentissage double-boucle d'Argyris et Schön (1978). Il survient lorsque l'organisation est prête à remettre en cause des présupposés sur sa mission, ses clients, ses processus, sa stratégie, etc. Dans ce cas, l'organisation doit avoir la volonté de se challenger, et accepter d'autres visions du monde que la sienne. L'apprentissage génératif est donc très lié à la notion d'auto-challenge.

#### 1. 5. L'apprentissage organisationnel dans le cadre de la Knowledge-Based View

La Knowledge-Based View (KBV) est un paradigme dérivé de la Resource-Based View (RBV) qui considère le savoir comme la ressource principale de l'entreprise sur laquelle celle-ci peut former un avantage concurrentiel. S'inscrivant dans ce paradigme, Grant (1996) souligne qu'on peut fonder un avantage concurrentiel grâce à une meilleure intégration du savoir présent dans l'entreprise qui permet de développer l'apprentissage organisationnel. On retrouve ici l'idée que le fait de posséder ou d'acquérir du savoir ne suffit pas : il faut également des capacités organisationnelles qui intègrent le savoir acquis, présent à différents endroits dans l'organisation, et le recombinent pour former un nouveau savoir, et ainsi générer un apprentissage. Or, selon Grant (1996), ce sont ces capacités organisationnelles permettant d'intégrer le savoir plus que le savoir lui-même qui forment la base d'un avantage concurrentiel.

Grant (1996) propose un modèle théorique d'intégration du savoir tacite (davantage qu'explicite). A la différence du savoir explicite, le savoir tacite ne peut pas être écrit et recouvre le savoir-faire (*know-how*). Il est acquis et stocké chez les individus, et il existe donc dans l'entreprise un large faisceau de savoir tacite spécialisé. Or, il faut des capacités organisationnelles pour intégrer ce savoir spécialisé localisé chez les différents individus. Cette intégration comprend une notion de hiérarchie : plus on « monte » dans l'intégration, plus on est en présence de capacités organisationnelles intégrant un large éventail de savoirs spécialisés. A titre d'exemple, les capacités liées au développement de produit demandent une forte ampleur d'intégration. Deux mécanismes d'intégration sont proposés par Grant (1996) : la « direction » et les routines organisationnelles (i.e. à un *stimulus* particulier correspond une réaction particulière avec une routine donnée). Enfin, de façon clé par rapport à notre sujet, Grant (1996) explique qu'il faut questionner l'intégration interne du savoir mais aussi son *intégration externe*. Notamment, les réseaux sont vus comme particulièrement adaptés au transfert et à l'intégration de savoir explicite. Ils peuvent représenter un

mécanisme d'intégration rapide du savoir, et ainsi renforcer l'apprentissage organisationnel (e.g. Achrol et Kotler, 1999). Cependant, alors qu'il ne s'intéresse pas dans sa recherche aux processus concrets par lesquels le transfert de savoir provenant de l'extérieur est mis en oeuvre, Grant (1996) invite les chercheurs à approfondir l'étude des mécanismes par lesquels le savoir (surtout tacite) est transféré et intégré.

## **2. L'apprentissage au contact de l'extérieur et l'apprentissage inter-organisationnel**

L'apprentissage organisationnel comprend l'apprentissage au contact de l'extérieur et de l'environnement en général, ainsi que l'apprentissage interne par expérimentation, essais et erreurs, ou encore « reflet critique » (Sinkula, 1994). Dans cette partie, nous nous focalisons sur l'*apprentissage organisationnel au contact de l'extérieur* ainsi que sur l'*apprentissage inter-organisationnel*, qui est une forme spécifique d'apprentissage survenant au contact d'une ou de plusieurs organisation(s) extérieure(s) (Dyer et Nonaka, 2000 ; Knight, 2002). Dans la littérature, on assimile souvent « apprentissage inter-organisationnel » et « transfert de savoir inter-organisationnel », celui-ci étant défini comme un événement au travers duquel une organisation apprend de l'expérience d'une autre organisation (Easterby-Smith et al., 2008). Nous utiliserons indifféremment ces deux expressions dans la suite de notre travail. Nous commençons ici par explorer le concept de « capacité absorptive », particulièrement clé dans le cadre de l'apprentissage au contact de l'extérieur et de l'apprentissage inter-organisationnel (voir 2.1.). Ensuite, après avoir exposé certains facteurs explicatifs du transfert de savoir inter-organisationnel (voir 2.2.), nous abordons les modalités et les mécanismes qui permettent ce transfert (voir 2.3.), puis nous questionnons le transfert de savoir inter-organisationnel « réussi » (voir 2.4.). Pour finir, un cadre théorique intégratif sur le transfert de savoir inter-organisationnel est présenté, résumant la plupart des enjeux de ce champ (voir 2.5.).

### **2. 1. Le concept de « capacité absorptive »**

Apporté dans la littérature par Cohen et Levinthal (1990), le concept de « capacité absorptive » rend compte de la capacité de l'entreprise à *reconnaître* la valeur de l'information nouvelle et extérieure, à *assimiler* et à *appliquer* ensuite à des fins commerciales. Pour soutenir d'un point de vue théorique ce nouveau concept, Cohen et Levinthal (1990) se basent sur les théories liées aux structures cognitives et à l'apprentissage individuel qui montrent que la capacité à assimiler un nouveau savoir est fonction de la base de savoir déjà existante. Appliquées aux organisations, ces théories permettent de supposer que : (1) le savoir est cumulatif ; (2) la performance de l'apprentissage est meilleure quand l'objet de l'apprentissage est lié à ce qu'on sait déjà. La résultante est donc la suivante : (1) l'expertise évolue de façon incrémentale ; (2) il est plus difficile d'apprendre dans des nouveaux domaines. Une étude empirique réalisée par Cohen et Levinthal (1990) confirme que la capacité absorptive de l'organisation est fonction de sa base de savoirs déjà existante : cette base de savoirs permet plus facilement de reconnaître la valeur de l'information externe, de l'assimiler et de l'appliquer à des fins commerciales. Elle est constituée d'éléments techniques de savoir, tels qu'un langage commun, la connaissance des derniers développements dans le champ, mais aussi d'un savoir de type « Qui fait quoi ? Où trouver la bonne information ? Qui pourra exploiter cette information ? ».

Par ailleurs, selon Cohen et Levinthal (1990), la capacité absorptive de l'organisation fait bien référence à l'acquisition de savoirs mais aussi à leur *assimilation* et à la capacité organisationnelle d'*exploiter* ce savoir. On retrouve donc l'idée que l'apprentissage pour une organisation ne s'arrête pas à l'acquisition de savoir (Huber, 1991 ; Grant, 1996). La capacité absorptive de l'organisation dépend donc de la gestion de son

interface avec l'environnement, mais aussi des connexions qu'elle crée entre ses membres (i.e. les transferts de savoirs internes). Lorsqu'on étudie la capacité absorptive d'une organisation, il est par conséquent nécessaire d'observer la structure de communication avec l'environnement externe d'une part, et la distribution du savoir en interne d'autre part. Cohen et Levinthal (1990) précisent toutefois que lorsque les individus partagent le même langage et la même connaissance, le partage et la communication interne augmentent mais la possibilité de découvrir de nouvelles sources de savoir externe se réduit. A l'inverse, une forte diversité dans l'entreprise augmente les acquisitions de savoir à l'extérieur mais rend plus difficile le partage du savoir en interne.

Selon Cohen et Levinthal (1990), il est crucial pour les entreprises d'investir dans des capacités absorptives, car celles qui n'ont pas investi ou ont cessé d'investir dans des capacités absorptives ne voient plus les nouveaux signaux extérieurs et les nouvelles opportunités. De plus, même si elles arrivent à prendre conscience des opportunités, elles ne peuvent pas rattraper leur retard par manque d'investissements initiaux dans les capacités absorptives. En effet, plus on a développé des capacités absorptives, plus on apprend vite, et donc plus on a de l'avance.

## **2. 2. Les facteurs explicatifs du transfert de savoir inter-organisationnel**

L'article fondateur de Hamel (1991) étudie le transfert de compétences (« internalisation des compétences » selon l'auteur) dans le cadre des alliances stratégiques internationales, et plus particulièrement ses déterminants. En se basant sur le travail de Prahalad et Hamel (1990), qui voient l'entreprise comme un faisceau de compétences clés, Hamel (1991) considère les alliances comme un moyen d'acquérir des savoirs et des compétences à l'extérieur, au contact d'autres organisations. Les alliances peuvent permettre d'internaliser les compétences du partenaire, et ainsi d'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise dans l'alliance, et en général. De plus, Hamel (1991) effectue une distinction clé entre le fait d'*avoir accès* à des compétences lors d'un partenariat (en se reposant par exemple sur les employés du partenaire pour certaines activités) du fait d'*internaliser* ces compétences. Dans le premier cas, lorsque le partenariat prend fin, les compétences auxquelles on avait auparavant accès n'ont plus lieu d'être. Dans le second cas (étudié par l'auteur), les compétences captées peuvent être appliquées à d'autres marchés et situations. La recherche de Hamel (1991) consiste ensuite à mettre à jour des processus et des mécanismes déterminant dans le cadre de l'apprentissage dans les alliances. Trois mécanismes sont mis à jour : (1) l'intention d'apprendre, (2) la réceptivité, (3) la transparence entre les partenaires. L'intention de réaliser un transfert de compétences est donc pré-déterminante pour que l'apprentissage inter-organisationnel puisse survenir. Enfin, l'auteur souligne qu'il ne suffit pas d'avoir « rattrapé » le partenaire en internalisant sa compétence : il faut ensuite réussir à apprendre durablement par soi-même, sans son aide.

Au-delà de l'article de Hamel (1991), plusieurs recherches ont cherché à mettre en évidence les facteurs facilitant ou au contraire empêchant le transfert inter-organisationnel. Ces facteurs sont multiples, et on peut globalement les classer en deux grandes catégories. Premièrement, des *variables liées au savoir lui-même* impactent le transfert. Il s'agit par exemple de son caractère tacite, de son ambiguïté, de sa complexité, de sa spécificité, etc. Notamment, selon Argote et al. (2003), les propriétés du savoir transféré impactent l'aptitude à transférer ce savoir, la vitesse de transfert, et le degré avec lequel le savoir est retenu par le receveur. D'autres recherches montrent que le caractère ambigu du savoir impacte négativement son transfert (Simonin, 2004). Deuxièmement, des *variables liées aux partenaires eux-mêmes* entrent en compte : les



capacités absorbatives des deux partenaires (voir Cohen et Levinthal, 1990), leur distance culturelle et organisationnelle (Simonin, 1999), leur distance physique, leur expérience préalable dans le transfert, la crédibilité perçue de l'entreprise qui transfère du savoir (Szulanski, 2000), la volonté d'apprendre de la part du receveur (Hamel, 1991) ainsi que la volonté de transférer de la part du donneur (Ko et al., 2005), etc.

### **2. 3. Les modalités et mécanismes permettant le transfert de savoir inter-organisationnel**

Dans son ouvrage, Hislop (2009) résume les principales modalités de transfert de savoir entre deux organisations : (1) la formation explicite ou « formalisée », (2) l'intervention dans les processus de travail, (3) l'apprentissage émergent dans le travail et les activités quotidiennes. Au fur et à mesure que la littérature sur l'apprentissage s'est développée, les auteurs se sont d'ailleurs focalisés sur les mécanismes moins formels de l'apprentissage. Ainsi, plusieurs auteurs considèrent surtout l'apprentissage comme un processus encastré dans des pratiques quotidiennes (e.g. Contu et Willmott, 2003 ; Styhre et al., 2006).

Des mécanismes de transfert de savoir inter-organisationnel bien précis existent et peuvent être rattachés aux trois grandes modalités de transfert exposées. En termes de *formation explicite*, on retrouve ainsi les mécanismes suivants : la formation organisée ou *ad hoc* des employés du receveur par le donneur, des activités de socialisation planifiées, la fourniture de certains documents ou supports de formation, etc. En termes d'*intervention dans les processus de travail*, on peut s'appuyer sur les mécanismes suivants : la création d'équipes mixtes (Brown et Eisenhardt, 1995) ou de « groupes de transfert » (Inkpen, 2000), l'envoi par le donneur d'une personne expérimentée pour former les employés du receveur, la mise en place de systèmes de communication partagés entre le donneur et le receveur (Inkpen, 2000), etc. Des auteurs (e.g. Bennett et al., 2008) rappellent même qu'on peut utiliser un intermédiaire qui crée la liaison entre les deux parties, établit le savoir à transférer, puis organise le transfert. Enfin, l'apprentissage peut être *encastré dans les activités quotidiennes*. Dans ce cas, il repose sur les discussions et les échanges informels oraux, les réunions (planifiées ou non) entre les équipes des deux parties, les échanges de documents, etc.

### **2. 4. Le transfert de savoir inter-organisationnel « réussi »**

La littérature sur l'apprentissage inter-organisationnel ne se contente pas d'identifier les facteurs qui impactent le transfert de savoir : elle pose aussi la question de l'efficacité du transfert de savoir. Des auteurs ont en effet cherché à savoir comment l'on peut s'assurer que le transfert inter-organisationnel est bien effectif et réussi. Ainsi, pour Buckley et Carter (1999), un transfert de savoir efficace est un transfert qui se solde par : (1) l'intégration du nouveau savoir chez le receveur et sa conversion en de nouvelles capacités, et (2) la mise en pratique du nouveau savoir acquis. Schlegelmilch et Chini (2003) ajoutent deux autres indicateurs permettant de juger d'un transfert de savoir réussi : il convient de rechercher (1) si l'utilisation du nouveau savoir est jugée bénéfique par l'entreprise ayant reçu ce savoir, puis (2) si cette-dernière est satisfaite du savoir reçu. Cependant, pour Easterby-Smith et al. (2008), la littérature doit encore davantage se pencher sur la question suivante : quelles sont les preuves qui permettent de dire que le transfert de savoir a réellement eu lieu ?

### **2. 5. Un cadre théorique intégratif sur l'apprentissage inter-organisationnel**

Pour terminer notre détour par la littérature de management stratégique sur l'apprentissage inter-

organisationnel, nous faisons référence à un article qui propose une vision synthétique des enjeux de ce champ. En effet, face à une littérature conséquente sur l'apprentissage inter-organisationnel et face à l'identification de plusieurs facteurs explicatifs et enjeux autour de cette notion, Easterby-Smith et al. (2008) proposent un cadre théorique intégratif sur le transfert de savoir inter-organisationnel<sup>23</sup>. Ce cadre théorique permet de réunir plusieurs facteurs influençant ce processus et de représenter les enjeux majeurs du champ.

Au sein de l'organisation, le transfert de savoir entre différentes unités est complexe (Szulanski, 1996). Entre deux organisations différentes, il peut devenir encore plus complexe selon Easterby-Smith et al. (2008). Le modèle proposé par Easterby-Smith et al. (2008) intervient dans le cadre d'une relation dyadique entre deux organisations<sup>24</sup>. Quatre ensembles de facteurs influencent le transfert selon le modèle<sup>25</sup> : (1) les ressources et capacités du donneur, (2) celles du receveur, (3) la nature du savoir transféré, (4) les dynamiques inter-organisationnelles qui comprennent entre autres des enjeux importants de pouvoir, de politique et de confiance (Easterby-Smith et al., 2008). Par ailleurs, les auteurs proposent une synthèse des questions qui doivent encore être approfondies dans la littérature sur le transfert de savoir inter-organisationnel : (1) En quoi les caractéristiques du donneur, du receveur, du type de savoir à transférer ainsi que de la frontière entre les deux entités influencent le processus de transfert ? (2) Comment savoir si l'apprentissage a réellement eu lieu ? (3) Quels sont les mécanismes utilisés selon les phases du transfert ? (4) En quoi la tension entre coopération et coopération (dans le cadre des alliances) affecte le transfert de savoir ? (5) Quels types de structures (alliances, *joint-venture*, accord de licence, ...) sont les plus efficaces pour opérer un transfert de savoir ? (6) Est-ce que les différences culturelles entre donneur et receveur ont une influence sur le processus de transfert ? (7) En quoi le processus de transfert de savoir se déploie à différents niveaux d'analyse, et notamment au niveau interpersonnel ?

### 3. De l'apprentissage inter-organisationnel au concept de « *network learning* »

L'apprentissage inter-organisationnel est souvent étudié dans le cadre de dyades, c'est-à-dire entre deux organisations. Pourtant, selon Knight (2002), l'apprentissage inter-organisationnel fait référence à la démarche d'apprentissage survenant dans le contexte de *paires* d'organisations (e.g. Larsson et al., 1998 ; Hamel, 1991<sup>26</sup>) ou d'un *groupe* d'organisations (e.g. Dyer et Nobeoka, 2000 ; Levinson et Asahi, 1995) qui coopèrent de façon proactive. Ceci autorise donc à parler d'apprentissage inter-organisationnel dans le cadre de réseaux d'organisations. Ainsi, pour Dyer et Nobeoka (2000), l'apprentissage inter-organisationnel provient de la collaboration et de l'observation entre organisations, notamment dans le cadre de réseaux d'organisations.

Cependant, si plusieurs recherches traitent de l'apprentissage inter-organisationnel dans le cadre du réseau, Knight (2002) considère que l'apprentissage du *réseau comme un tout* n'est pas étudié. En effet, la littérature étudie surtout comment l'apprentissage au sein d'un réseau peut ensuite avoir des bénéfices pour

---

<sup>23</sup> Ce modèle est présenté dans un article introductif d'un numéro spécial de *Journal of Management Studies* consacré au transfert de savoir inter-organisationnel.

<sup>24</sup> Les auteurs se situent plutôt dans le cadre d'alliances, de partenariats et de coopérations entre organisations, et non spécifiquement dans le cadre de relations entre une organisation et un fournisseur ou prestataire.

<sup>25</sup> Ce modèle, utilisé par la suite pour développer le modèle conceptuel de la thèse, sera expliqué plus en détail. Il peut être consulté dans le Chapitre 4 (voir p. 153).

<sup>26</sup> Hamel (1991) utilise le terme « *apprentissage inter-partenaires* », équivalant à « *apprentissage inter-organisationnel* ».

l'organisation individuelle et sa performance. A titre d'exemple, Larsson et al. (1998) étudient comment des organisations peuvent apprendre dans le cadre de leurs interactions et s'approprient ensuite une part de cet apprentissage<sup>27</sup>. Or, pour Knight (2002), il est important de distinguer l'apprentissage inter-organisationnel dans le cadre du réseau (« *interorganizational learning* ») de l'apprentissage du réseau en lui-même (« *network learning* »). Knight (2002) introduit donc le niveau d'analyse du réseau et définit le concept de *network learning* comme « *l'apprentissage par un groupe d'organisations comme un groupe* ». Ainsi, lorsqu'un groupe d'organisations modifie son comportement, c'est bien le groupe d'organisations comme un tout (i.e. le réseau d'organisations) qui a appris, et non les organisations individuelles qui font partie du groupe. Au final, le concept de « *network learning* » est bien un concept différent du concept d'apprentissage inter-organisationnel : en effet, dans le cadre de l'apprentissage inter-organisationnel, on se focalise sur l'appropriation de l'apprentissage par l'organisation individuelle, et on s'intéresse surtout à ce que chaque organisation peut apprendre et acquérir de l'autre ou de leurs interactions (Knight, 2002).

Le travail de Knight (2002) montre qu'il est important d'explicitier le positionnement choisi dans ce travail : étudie-t-on l'apprentissage du réseau (« *network as learner* ») ou bien l'apprentissage inter-organisationnel dans le contexte du réseau (« *network as the context for learning* ») ? La thèse étudie comment l'organisation marketing peut capter et développer de nouveaux actifs marketing grâce à ses interactions avec un réseau de prestataires. Le focus est donc placé en priorité sur l'organisation marketing, dont l'apprentissage est au cœur de nos préoccupations. Par conséquent, notre travail doctoral constitue une recherche sur l'apprentissage inter-organisationnel dans le contexte du réseau, et non une étude du *network learning*. Le réseau est ainsi considéré comme un contexte particulier dans lequel se déploie une démarche d'apprentissage inter-organisationnel pour l'organisation marketing auprès de différents prestataires. De ce fait, la littérature sur le *network learning* n'est pas davantage investiguée.

*Cette section, dédiée à l'étude des travaux sur l'apprentissage en management stratégique, nous a permis d'acquérir des notions utiles sur l'apprentissage inter-organisationnel, qui nous intéresse plus particulièrement. Toutefois, alors que nous souhaitons étudier l'apprentissage inter-organisationnel spécifiquement au niveau de l'organisation marketing, il convient à présent de se tourner vers le champ de recherche sur l'apprentissage en marketing.*

## **Section 2. L'apprentissage en marketing spécifiquement**

Après avoir investigué l'apprentissage organisationnel puis inter-organisationnel en management stratégique, nous nous intéressons à présent aux travaux sur l'apprentissage dans le cadre de l'organisation marketing. Nous abordons d'abord l'apprentissage organisationnel en marketing (voir 1.), puis l'apprentissage inter-organisationnel en marketing (voir 2.).

### **1. L'apprentissage organisationnel en marketing**

---

<sup>27</sup> Larsson et al. (1998) étudient l'apprentissage inter-organisationnel dans le cadre des alliances stratégiques passées par une organisation. Cependant, pour des raisons de clarté, leur cadre théorique est développé dans le cas d'une dyade (et non d'un réseau constitué d'un ensemble de dyades).

Dans un premier temps, nous présentons les principaux champs de recherche dans la littérature marketing qui s'appuient sur le concept d'apprentissage organisationnel (voir 1.1.). Dans un deuxième temps, nous rapportons les difficultés existantes quant au développement d'un apprentissage et d'un savoir organisationnel en marketing (voir 1.2.).

### **1. 1. Deux perspectives d'étude sur l'apprentissage organisationnel en marketing**

Alors que le champ de l'apprentissage organisationnel est vaste et développé en management stratégique, il est comparativement peu utilisé en marketing (Sinkula, 1994 ; Day, 1991). En réalité, le concept d'apprentissage organisationnel est surtout étudié dans deux champs de la littérature marketing relativement proches : le champ de recherche sur l'orientation-marché (voir 1.2.1.) et le champ de recherche sur le traitement des informations de marché (voir 1.2.2.).

#### **1. 2. 1. Orientation-marché et apprentissage organisationnel en marketing**

L'orientation-marché correspond à la « *mise en œuvre du concept marketing* » (Kohli et Jaworski, 1990) qui « *postule que la rentabilité à long-terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant ses activités sur la satisfaction des besoins des consommateurs* » (Deng et Dart, 1994). L'orientation-marché consiste donc à collecter de l'information sur le client et les concurrents, pour mieux satisfaire ensuite le client. Selon une *perspective comportementale*, l'orientation-marché désigne la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des clients, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations (Kohli et Jaworski, 1990). Selon une *perspective culturelle*, l'orientation-marché désigne la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients (Narver et Slater, 1990) : la compréhension des besoins des clients (dimension « orientation client »), la compréhension de la manière dont les concurrents répondent aux besoins des clients (dimension « orientation concurrents »), l'utilisation de façon coordonnée des ressources de l'entreprise pour proposer une valeur supérieure aux clients (dimension « coordination inter-fonctionnelle »). Par la suite, d'autres dimensions ont été proposées. Par exemple, Gatignon et Xuereb (1997) ajoutent une « orientation technologique » qui désigne la capacité de l'entreprise à obtenir un savoir-faire technologique et à l'utiliser dans le développement de produits nouveaux.

Or, les travaux sur l'orientation-marché en marketing font régulièrement appel à la notion d'apprentissage organisationnel. Notamment, pour Day (1994), les organisations orientées-marché présentent une capacité marketing de « *market sensing* » qui repose en réalité sur le processus d'apprentissage organisationnel défini par Huber (1991) : l'acquisition d'informations, la distribution d'informations dans l'organisation, l'interprétation collective de cette information, le stockage dans la mémoire organisationnelle. Pour Day (1994), cette capacité à ressentir les changements de marché et à capter de l'information, à diffuser ensuite cette information dans l'organisation, puis à en fournir une interprétation collective est cruciale du fait de l'accélération des changements technologiques et de marché, ainsi que de l'augmentation des données disponibles dans beaucoup de domaines du marketing. Une capacité d'apprentissage en marketing peut alors permettre de fonder un avantage concurrentiel, car elle est complexe et difficilement imitable par les concurrents. Ainsi, le concept d'orientation-marché, correspondant à la collecte d'informations sur le client et les concurrents qui sont ensuite diffusées dans l'organisation, est très lié à la démarche d'apprentissage

organisationnel.

Une « orientation-marché » constitue donc de façon inhérente une « orientation vers l'apprentissage » (Slater et Narver, 1995). Cependant, même si l'orientation-marché diffuse des normes qui poussent à apprendre continuellement des clients et des concurrents, à diffuser les informations collectées dans l'organisation, puis à utiliser ces informations pour créer de la valeur pour les clients, des structures organisationnelles permettant à l'organisation d'être réellement apprenante doivent être mises en place (Slater et Narver, 1995). En effet, « *les valeurs culturelles de l'orientation marché sont nécessaires, mais non suffisantes pour la création d'une organisation apprenante* » (Slater et Narver, 1995). Ainsi, Slater et Narver (1995), détaillent les structures et les caractéristiques organisationnelles qui permettent de développer une organisation apprenante. Selon leur modèle conceptuel, une *culture* entrepreneuriale et d'orientation-marché ainsi qu'un *climat* particulier (i.e. une structure organique, avec planning décentralisé et existence de leaders charismatiques facilitant le transfert d'informations et la remise en question) permettent notamment de développer une organisation apprenante, ce qui a ensuite une influence positive sur la performance marketing.

Toutefois, la conception de l'orientation-marché développée dans cet article par Slater et Narver (1995) est particulière. A l'origine, les travaux sur l'orientation-marché se focalisent sur le savoir qu'on retire de l'analyse des clients et des concurrents (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990). Or, Slater et Narver (1995) proposent d'élargir cette conception car, selon eux, il ne faut pas sous-estimer les contributions potentielles des autres sources d'apprentissage, telles que les fournisseurs, les entreprises issues d'autres secteurs, les consultants, les universités, etc. Ainsi, l'organisation doit chercher à apprendre de *toute source* possédant des informations potentiellement utiles pour créer de la valeur finale pour le client. Par ailleurs, alors que l'article porte sur l'organisation apprenante (et non spécifiquement sur l'organisation *marketing* apprenante), les auteurs insistent pour finir sur le rôle de la fonction marketing dans leur modèle. Pour eux, la fonction marketing joue un rôle majeur dans la création d'une organisation apprenante. Les marketeurs doivent ainsi se faire les « avocats » d'un comportement d'apprentissage qui consiste notamment à chercher des informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, auprès de toute source susceptible de posséder une information utile pour créer de la valeur pour le client, et à partager cette information en interne mais aussi en externe, par exemple avec les fournisseurs.

### **1. 2. 2. Le traitement des informations de marché selon un processus d'apprentissage organisationnel en marketing**

Alors que la notion d'apprentissage organisationnel peine à se développer dans la littérature marketing au début des années 1990, un champ parallèle évolue autour du développement et de l'utilisation du savoir marketing (e.g. Deshpandé, 1982 ; Deshpandé et Zaltman, 1982 ; Menon et Varadarajan, 1992). Par exemple, Deshpandé et Webster (1989) analysent les organisations marketing comme des entités cognitives, en se concentrant sur le concept de mémoire organisationnelle, pour mieux comprendre comment se développe un savoir marketing dans l'organisation. Ce champ sur le développement du savoir marketing, pourtant proche de la problématique de l'apprentissage organisationnel dans l'organisation marketing, évolue séparément. Travaillant sur le traitement des informations de marché, Sinkula (1994) se propose de rapprocher ces deux champs en utilisant la notion d'apprentissage dans son article fondateur en marketing.

Pour Sinkula (1994), l'apprentissage organisationnel se définit comme le moyen par lequel le savoir est préservé afin qu'il puisse être utilisé par d'autres individus que celui qui l'a généré. L'auteur propose d'utiliser des modèles d'apprentissage organisationnel pour comprendre comment les organisations marketing traitent des informations de marché (*market information*). Selon lui, l'apprentissage organisationnel basé sur les informations de marché diffère en effet des autres types d'apprentissage organisationnel pour plusieurs raisons. (1) Il s'agit d'une compétence clé qui regarde vers l'extérieur et qui est donc moins visible que les processus internes. Sinkula (1994) se base ici sur Day (1991) qui estime que l'apprentissage organisationnel basé sur un focus interne est trop limité et qu'il est crucial pour l'entreprise d'avoir une capacité à apprendre de ses marchés et à diffuser largement ce qu'elle a appris en interne. (2) Apprendre en se servant des informations de marché devient une source d'avantage concurrentiel du fait de la complexité de plus en plus grande des marchés. (3) L'observation des autres est fondamentale. Par exemple, Day (1991) explique qu'il faut avoir une ouverture d'esprit (*open-minded inquiry*) basée sur la volonté et la capacité d'apprendre de l'expérience des autres (clients, concurrents, fournisseurs, ...). (4) Alors que les rapports financiers par exemple sont bien classés dans la mémoire organisationnelle, les informations de marché (e.g. la fidélité, la satisfaction des consommateurs, la *brand equity*) ne sont pas stockées aussi facilement. (5) La phase d'interprétation des informations sur le marché est complexe (du fait des gros volumes d'informations et de résultats d'étude) et équivoque.

Les sources d'informations sur le marché sont à la fois *internes* (e.g. savoir expérientiel par essais et erreurs, expérimentations, reflet critique sur soi-même) et *externes* (e.g. informations acquises par le département Etudes et recherche notamment auprès des instituts d'études, emprunts à des consultants, informations issues de la collaboration dans le cadre de *joint-venture*). Reprenant le processus d'apprentissage organisationnel décrit par Huber (1991) d'acquisition, d'interprétation, de dissémination puis de stockage du savoir dans la mémoire organisationnelle, Sinkula (1994) effectue des propositions ayant trait à la façon dont les organisations marketing traitent les informations sur le marché. Notamment, le processus d'apprentissage organisationnel en marketing serait dépendant de l'âge de l'entreprise, de son expérience et de son environnement.

Cependant, parallèlement, des travaux soulignent les difficultés qui existent quant au développement d'un apprentissage organisationnel dans la fonction marketing. En effet, le paragraphe suivant montre que la mise en œuvre d'un apprentissage organisationnel en marketing et la création d'un savoir marketing organisationnel sont parfois complexes.

## **1. 2. Les difficultés existantes quant au développement d'un apprentissage et d'un savoir organisationnel en marketing**

Selon Rossiter (2001), il existe un manque d'accumulation de savoir marketing dans les entreprises. Les praticiens ne sont pas assez orientés vers le développement d'un savoir marketing généraliste, c'est-à-dire réapplicable dans d'autres situations (McIntyre et Sutherland, 2002). Partant du constat qu'il existe bien une accumulation de savoir marketing au niveau individuel, mais que ce savoir est rarement documenté pour être réutilisable par d'autres personnes, McIntyre et Sutherland (2002) déterminent six causes empêchant la création d'un savoir marketing organisationnel : (1) l'attention portée à la mémoire marketing institutionnelle est trop faible ; (2) il y a peu de tentatives de création de principes généralistes à partir d'un projet spécifique ; (3) il est difficile de spécifier les facteurs de contingence lorsque des principes généralistes sont déterminés ;

(4) le marketing est un domaine où l'on doit composer avec les actions et réactions des concurrents et d'autres forces extérieures, ce qui pousse à réadapter continuellement connaissances, méthodes de travail et compétences internes ; (5) il existe en marketing une tradition de *turn-over* des Chefs de marque, ce qui joue en défaveur du savoir qu'on a appris sur une marque particulière ; (6) le savoir de mise en œuvre (*implementation knowledge*) n'est pas documenté.

Ainsi, McIntyre et Sutherland (2002) attirent notre attention sur les enjeux existant autour de l'apprentissage organisationnel en marketing, celui-ci étant parfois freiné par un contexte spécifique à la fonction marketing. Il est alors important de chercher à comprendre comment l'organisation marketing peut mettre en place les conditions permettant (1) de capter du savoir au niveau individuel (notamment grâce à l'extérieur), et (2) de favoriser le transfert de savoir du niveau individuel vers le niveau organisationnel afin de développer un savoir marketing organisationnel. Par ailleurs, si les recherches sur l'apprentissage organisationnel traitent entre autres de l'apprentissage au contact de l'environnement (et notamment au contact d'acteurs extérieurs), la question du transfert de savoir marketing entre deux entités organisationnelles n'est pas directement adressée par ce champ de recherche. Nous questionnons donc ci-après les travaux qui portent sur l'apprentissage inter-organisationnel en marketing.

## **2. L'apprentissage inter-organisationnel en marketing**

L'apprentissage inter-organisationnel (ou transfert de savoir inter-organisationnel) est relativement peu étudié en marketing (Lukas et al., 1996). Dans la littérature, on distingue souvent savoir *tacite* et savoir *explicite*. Le savoir explicite est factuel : il peut être codifié dans des procédures et des manuels. Le savoir tacite est lui basé sur l'expérience personnelle et l'observation. Il dépend fortement des essais et erreurs *ad hoc* et des anecdotes. Selon Nonaka et Takeuchi (1995), il comprend des *insights*, des croyances, des pressentiments et des intuitions intangibles. Plus généralement, deux formes de savoir tacite peuvent être distinguées : les connaissances de contexte (e.g. les valeurs et les normes implicites, la culture de l'entreprise, les connaissances partagées dans l'entreprise) ainsi que les connaissances pratiques qui correspondent au savoir-faire et tours de main acquis par l'expérience (Reix, 1995). De par sa nature, le savoir tacite est plus difficile à transférer d'une organisation à une autre (e.g. Dyer et Nobeoka, 2000). Or, selon certaines recherches, le savoir marketing comprend justement une large composante tacite (Bennett et al. (2008). Il est en effet souvent lié à une personne, et il peut être très spécifique à un contexte et complexe (Simonin, 1999 ; McIntyre et Sutherland, 2002). Par conséquent, certains travaux tendent à montrer que le savoir marketing n'est pas forcément facile à transférer d'une organisation à une autre. Toutefois, des travaux se saisissent de ce sujet. Certaines recherches, rares et peu récentes, traitent ainsi du transfert d'un savoir marketing général (voir 2.1.). D'autres recherches se focalisent sur un domaine particulier. Ainsi, les recherches sur le transfert de savoir dans le cadre du développement de nouveaux produits est actif, dépassant même la littérature marketing (voir 2.2.).

### **2. 1. Le transfert inter-organisationnel d'un savoir marketing général**

Les recherches sur le transfert de savoir inter-organisationnel se sont surtout inscrites dans le domaine du transfert technologique (Simonin, 1999). Or, il existe un réel besoin d'étudier cette notion dans un domaine qui n'est pas purement technologique, comme le domaine marketing (Simonin, 1999 ; Sammarra et Biggiero, 2008). Située dans le domaine des alliances stratégiques, la recherche de Simonin (1999) a pour but de lier la

nature du savoir avec sa transférabilité. Plus précisément, l'auteur cherche à comprendre les antécédents du caractère ambigu du savoir marketing, et le frein potentiel que cela représente pour sa transférabilité entre les partenaires de l'alliance. L'ambiguïté du savoir marketing est définie comme la résultante d'un manque de compréhension des liens logiques entre les actions marketing et leurs résultats, entre les *inputs* et les *outputs* et entre les causes et les effets. Sept antécédents du caractère ambigu du savoir marketing sont investigués. Un premier groupe d'antécédents concerne le savoir marketing en lui-même (i.e. son caractère tacite, la spécificité des actifs, sa complexité) ; un deuxième groupe comprend des variables spécifiques à chaque partenaire (i.e. l'expérience préalable des partenaires dans le transfert, le fait que le donneur cherche à protéger son savoir) ; et un troisième groupe étudie l'impact des distances organisationnelle et culturelle entre les partenaires. Parmi ces antécédents, c'est surtout le caractère tacite du savoir qui impacte fortement l'ambiguïté, et ainsi le caractère transférable du savoir marketing. Par ailleurs, Simonin (1999) montre que la taille de l'entreprise, le fait qu'il y ait une collaboration entre les entreprises, ainsi que la durée d'existence de l'alliance modèrent l'impact de la distance culturelle, de la spécificité des actifs et de l'expérience préalable sur l'ambiguïté. Si cette recherche est l'une des premières à étudier le transfert de savoir-faire dans le domaine du marketing, elle se focalise cependant plus sur les antécédents de l'ambiguïté du savoir marketing que sur l'impact réel de l'ambiguïté sur le transfert. Par la suite, Simonin (2004) établit que l'ambiguïté du savoir (qui vient plus du caractère tacite du savoir que de son caractère explicite) est directement et négativement liée à sa transférabilité. Toutefois, dans cette dernière recherche, il étudie le savoir technologique, et non marketing.

Quelques autres recherches se sont penchées sur le transfert inter-organisationnel de savoir marketing, le plus souvent dans le cadre des alliances, des *joint-ventures* ou des partenariats entre deux entreprises. A titre d'exemple, Osman et al. (2010) étudient le transfert de savoir marketing dans le cadre des *joint-ventures* en Thaïlande. Le transfert de sept types de savoirs marketing est investigué (i.e. transfert de savoir sur le management de la promotion, du prix, de la logistique, de l'innovation produit, de la stratégie marketing, du marketing cross-culturel et du ciblage). Bennett et al. (2008) étudient quant à eux le transfert de savoir marketing entre une entreprise privée et une ONG, lorsque l'entreprise aide l'ONG à procéder à une action marketing. Ils montrent que la forte asymétrie de savoir marketing entre l'entreprise privée et l'ONG, l'existence d'une capacité absorbative chez l'ONG, la spécificité et la complexité du savoir marketing, l'importance financière du projet ainsi que la compréhension des besoins en savoir marketing de l'ONG par l'entreprise impactent positivement l'ampleur et l'efficacité du transfert. A l'inverse, une forte distance culturelle et organisationnelle freine le transfert.

Enfin, notre étude de la littérature révèle aussi l'existence de travaux sur l'apprentissage inter-organisationnel dans le cadre des réseaux de distribution. Ainsi, Lukas et al. (1996) étudient l'apprentissage inter-organisationnel dans les canaux marketing. Pour ces auteurs, le processus par lequel on cherche à comprendre et par lequel on gagne de nouveaux *insights* est au cœur de l'apprentissage inter-organisationnel. Ils développent des propositions conceptuelles concernant l'apprentissage dans les canaux marketing, qui sont ensuite justifiées par des exemples empiriques. Ils s'intéressent notamment au concept de mémoire organisationnelle dans les canaux marketing. S'appuyant sur la métaphore du stockage, les auteurs supposent qu'il existe quatre « boîtes de stockage » (*storage bins*), définissant ainsi les propriétés conceptuelles de la mémoire organisationnelle dans les canaux marketing. Au niveau des propriétés fonctionnelles, il existe ainsi un stockage dans le « *capital physique* » (i.e. le stockage par documents, dans les ordinateurs, dans les individus) et un stockage dans les « *formations organisationnelles* » (i.e. les transformations organisationnelles, les modifications des routines et des structures). Au niveau des propriétés



socio-structurelles, il existe un stockage dans le « *capital social* » (i.e. les liens avec d'autres entreprises par exemple) et un stockage dans la « *culture organisationnelle* » (i.e. les normes, les valeurs, les règles, ...).

## **2. 2. Le transfert inter-organisationnel d'un savoir marketing spécifiquement relié au développement de nouveaux produits**

Parallèlement, un champ important se consacre au transfert de savoir entre des partenaires horizontaux et/ou verticaux lors du développement de nouveaux produits (e.g. Rindfleisch et Moorman, 2001). Ce champ comprend des travaux intéressants pour notre sujet, bien que nous nous intéressions plutôt au transfert d'un savoir marketing *plus général* entre des organisations. Les travaux de ce champ identifient les facteurs qui facilitent le transfert de savoir du partenaire vers l'entreprise focale. Ci-après, nous revenons sur certains antécédents en particulier.

La *confiance*, a un impact positif dans le cas du développement de nouveaux produits (Zhao et Lavin, 2012). Egalement, la *communication* entre les acteurs est importante (Zhao et Lavin, 2012). Ganesan et al. (2005) montrent toutefois que si la proximité géographique permet plus de communication en face à face, le savoir capté dans ces échanges n'améliore pas le résultat du processus de développement de nouveaux produits. Par contre, la communication par e-mail conduit à plus de créativité et à une vitesse de développement accrue. L'influence de la *durée de la relation* entre les partenaires est également étudiée. En général, les auteurs s'entendent sur le fait que des relations de long-terme avec un fournisseur facilitent le transfert de savoir (e.g. Handfield et al., 1999). Il est en effet plus facile d'accéder aux capacités techniques et à l'expertise d'un fournisseur lorsque cela fait longtemps qu'on travaille avec lui (Wasti et Liker, 1997). Egalement, alors que l'entreprise construit des relations de proximité sur le long-terme avec ses fournisseurs, ceci facilite le transfert du savoir explicite, mais également du savoir tacite qui est plus complexe à transférer (Dyer et Nobeoka, 2000). Zhao et Lavin (2012) apportent toutefois une précision en présentant des résultats plus mitigés : dans le cadre du développement de nouveaux produits, la durée de la relation influence le transfert de savoir tacite mais pas le transfert de savoir explicite. Enfin, Rindfleisch et Moorman (2001) étudient l'influence des *types de liens développés* avec les partenaires sur l'acquisition et l'utilisation d'informations dans le cadre du développement de nouveaux produits (i.e. informations sur les nouveaux produits, informations sur les processus de développement). Les alliances horizontales sont peu favorables pour acquérir de l'information, en raison de la faible proximité relationnelle développée et du caractère redondant des informations qui circulent. Par contre, les alliances verticales sont basées sur une plus grande proximité relationnelle et permettent de faire circuler un savoir non-redondant (contrairement aux présupposés de la théorie du réseau social), ce qui permet alors d'acquérir plus d'informations. De plus, les caractéristiques des liens développés sont ensuite reliées aux types d'informations captées.

Enfin, des travaux montrent l'importance du transfert de savoir pour le succès du développement de produits. Knudsen (2007) étudie ainsi l'importance relative des différentes relations qui transmettent du savoir (e.g. concurrents, clients, universités, fournisseurs, ...) pour le succès du développement de produits nouveaux. Zhao et Lavin (2012) montrent un effet positif du transfert de savoir (aussi bien tacite qu'explicite) sur la performance du développement de produits nouveaux. Egalement, Bao et al. (2012) montrent de quelle manière le savoir de marché transmis par des liens externes influence l'innovativité du nouveau produit.

Pour résumer, ce champ de recherche est intéressant car il aborde la question du transfert de savoir du

fournisseur vers l'entreprise focale. Il montre que les fournisseurs peuvent enrichir l'entreprise en apportant des informations, des idées créatives, une identification des problèmes internes en amont, etc. Cependant, il traite exclusivement d'un savoir lié au développement de nouveaux produits et se limite à l'étude d'un certain type de fournisseur. De plus, la nature du savoir transmis reste peu détaillée. On étudie en effet surtout la transmission d'informations (Rindfleisch et Moorman, 2001) ou d'informations de marché (Song et Thieme, 2009 ; Bao et al., 2012). Certaines recherches tentent pourtant de décomposer le flux de savoir transmis. Par exemple, Bao et al. (2012) distinguent la largeur (diversité) versus la profondeur (quantité et niveau) du savoir de marché transmis. Egalement, Zhao et Lavin (2012) distinguent le savoir explicite versus tacite transmis (Zhao et Lavin, 2012). Toutefois, on descend rarement dans un niveau de détail et de décomposition plus fin.

*Après avoir investigué tour à tour le champ sur l'apprentissage organisationnel et inter-organisationnel en management stratégique dans la section 1, puis le champ sur l'apprentissage organisationnel et inter-organisationnel en marketing spécifiquement dans la section 2, nous proposons dans la section suivante une synthèse de la littérature sur l'apprentissage en marketing afin de mettre en avant les lacunes de ce champ de recherche.*

### **Section 3. Synthèse du champ sur l'apprentissage en marketing**

Nous proposons ici une synthèse des travaux sur l'apprentissage dans le cadre de l'organisation marketing, ce qui permet de tirer les principaux enseignements à retenir de cette littérature (voir 1.), puis de mettre en avant les lacunes de ce champ de recherche justifiant notre sujet de thèse (voir 2.).

#### **1. Principaux enseignements du champ sur l'apprentissage en marketing**

Même si l'accumulation de savoir au niveau de l'organisation marketing pose problème en raison du contexte particulier de la fonction marketing (McIntyre et Sutherland, 2002), l'apprentissage organisationnel est considéré comme clé pour la réussite future de l'organisation marketing (Achrol, 1991 ; Day, 1994 et 2011 ; Sinkula, 1994 ; Slater et Narver, 1995). Notre revue de littérature non-exhaustive révèle ainsi une différence importante entre ce champ de recherche et la littérature sur l'ouverture de la fonction marketing à des réseaux étudiée précédemment (voir Chapitre 1, p. 54). En effet, dans ce champ de recherche, les travaux mettent en avant le rôle « d'avocat de l'apprentissage » que doit endosser le marketing (Slater et Narver, 1995) : la fonction marketing et ses collaborateurs doivent développer un comportement d'apprentissage consistant à rechercher des informations auprès de sources notamment externes, et à diffuser ces informations dans l'entreprise (Day, 1994 ; Slater et Narver, 1995). Ces travaux soulignent donc à quel point l'organisation marketing doit s'inscrire dans une *dynamique d'enrichissement et d'apprentissage*, notamment grâce à des acteurs extérieurs, et contribuer à diffuser une culture favorisant l'apprentissage organisationnel en général dans l'entreprise.

Toutefois, de la même façon que l'apprentissage inter-organisationnel est moins investigué que l'apprentissage organisationnel en management stratégique, l'apprentissage inter-organisationnel en marketing est sous-investigé (Lukas et al., 1996), sauf quand on prend en compte le champ plus actif sur le

transfert de savoir dans le cadre du développement de nouveaux produits (e.g. Rindfleisch et Moorman, 2001 ; Bao et al., 2012 ; Noordhoff et al., 2011). Pourtant, ce sujet recouvre des enjeux importants, et mériterait d'être étudié plus en détail. Par exemple, le savoir marketing est vu comme particulier, car comprenant une large composante tacite (Bennett et al., 2008) et non-technologique (Simonin, 1999). Ce constat justifie qu'on s'intéresse au transfert du savoir marketing entre deux organisations. Par ailleurs, de nombreux facteurs peuvent renforcer le caractère ambigu du savoir marketing (Simonin, 1999), ce qui pourrait impacter sa transférabilité entre deux organisations. Notons pour finir que les rares recherches qui se sont intéressées au transfert de savoir inter-organisationnel en marketing l'ont le plus souvent étudié dans des contextes particuliers (e.g. Bennett et al., 1998 ; Osman et al., 2010 ; Lukas et al., 1996). Une étude de l'apprentissage inter-organisationnel en marketing de façon plus large et générale est donc requise.

## 2. Des lacunes dans ce champ justifiant le sujet de thèse

Le champ de l'apprentissage dans un cadre marketing n'est pas forcément très développé, ni très actuel. Il recouvre plusieurs lacunes qui constituent autant d'opportunités de recherche, notamment pour notre travail doctoral. Cette partie est donc destinée à mettre en exergue les lacunes de ce champ de recherche, ainsi que la façon dont nous pourrions y répondre.

- La plupart des travaux sur l'apprentissage en marketing portent sur l'apprentissage organisationnel « classique » par lequel on apprend en interne par soi-même mais aussi grâce à l'extérieur, au contact de l'environnement au sens large. Cependant, ces travaux traitent de l'apprentissage provenant de l'environnement sans étudier spécifiquement la *source* permettant cet apprentissage. L'apprentissage inter-organisationnel (soit l'apprentissage au contact d'une autre organisation extérieure) est d'ailleurs peu étudié (Lukas et al., 1996), malgré les articles conceptuels qui montrent son importance (e.g. Achrol, 1991 ; Achrol et Kotler, 1999). Ainsi, alors que l'apprentissage inter-organisationnel est sous-investigué en marketing, les rares travaux qui s'y intéressent ne permettent pas de saisir le contexte et les conditions qui permettent son déploiement, ainsi que les processus et les mécanismes sur lesquels il s'appuie. Les travaux et les cadres théoriques développés en management stratégique pour étudier l'apprentissage inter-organisationnel sont d'ailleurs rarement mis à profit pour améliorer la compréhension de l'apprentissage inter-organisationnel en marketing. Alors que ce travail doctoral est destiné à étudier comment une organisation marketing développe ses connaissances et ses compétences en s'appuyant sur un réseau de prestataires, il permettra d'enrichir la littérature sur l'apprentissage inter-organisationnel en marketing, en abordant notamment le contexte, les mécanismes et les processus permettant son déploiement.

- Lorsque l'apprentissage inter-organisationnel est étudié en marketing, il est davantage investigué dans le cadre des alliances et des partenariats stratégiques horizontaux (e.g. Simonin, 1999 ; Osman et al., 2010 ; Rindfleisch et Moorman, 2001) ou verticaux (e.g. Lukas et al., 1996 ; Rindfleisch et Moorman, 2001 ; Noordhoff et al., 2011) que dans le cadre des réseaux de prestataires. En effet, *sur le plan empirique*, le transfert de savoir qui peut exister grâce aux prestataires n'est pas étudié en profondeur à notre connaissance, sauf dans le champ spécifique sur le transfert de savoir lié au développement de nouveaux produits (e.g. Zhao et Lavin, 2012 ; Song et Thieme, 2009 ; Handfield et al., 1999). Ce champ est en effet intéressant, mais il se focalise sur un type de fournisseur, et sur un domaine d'application en marketing. Il semble donc important d'élargir les recherches à des prestataires en marketing divers, et d'étudier le transfert d'un savoir marketing plus général. Par ailleurs, *sur le plan théorique*, une littérature spécifiquement

marketing attire parfois l'attention sur la nécessité d'apprendre de plusieurs sources extérieures, dont les fournisseurs ou les prestataires marketing (Day, 1994 ; Slater et Narver 1995). Cependant, ces travaux ne se focalisent pas spécifiquement sur l'apprentissage grâce aux prestataires, qui sont pourtant en contact quotidien avec les collaborateurs marketing et qui pourraient donc représenter une source importante et continue de connaissances et de compétences nouvelles. Face à ce constat, nous proposons d'étudier spécifiquement l'apprentissage inter-organisationnel entre l'organisation marketing et ses différents prestataires marketing extérieurs.

▪ La littérature marketing sur l'apprentissage étudie l'apprentissage de « savoir » de façon générale et indifférenciée, sans détailler précisément ce que recouvre cette notion. Cette notion demande pourtant à être précisée : s'agit-il simplement de *savoir* (au sens d'informations générales transmises par un tiers) ou bien de *savoir-faire* (au sens de pratiques transmises, c'est-à-dire de capacités et de compétences) ?

Dans le champ de recherche sur l'*apprentissage organisationnel en marketing*, on appréhende surtout cette notion de « savoir » de façon restreinte, en étudiant l'apprentissage d' « informations de marché » (Sinkula, 1994)<sup>28</sup>. On se concentre ainsi sur la fonction « Etudes et Recherche » de l'entreprise, ainsi que sur l'apprentissage *via* les instituts d'études d'informations sur les concurrents, les clients ou le marché en général (e.g. Moorman et al., 1993 ; Deshpandé, 1982 ; Deshpandé et Zaltman, 1982). Par ailleurs, les travaux sur l'apprentissage organisationnel dans le cadre de l'orientation-marché se concentrent également sur l'apprentissage d'informations de marché. Dans le champ de recherche sur l'*apprentissage inter-organisationnel en marketing* à présent, les travaux détaillent là-encore bien peu le savoir capté. Il s'agit le plus souvent d'un savoir général ou bien d'informations (e.g. Rindfleisch et Moorman, 2001<sup>29</sup>), notamment sur le marché (e.g. Song et Thieme, 2009 ; Bao et al., 2012). Toutefois, les travaux sur le transfert de savoir inter-organisationnel dans le cadre du développement de nouveaux produits conduisent parfois à décomposer le flux de savoir circulant en savoir « large » versus « profond » (Bao et al., 2012) ou encore en savoir « explicite » versus « tacite » (Zhao et Lavin, 2012). Ceci permet alors d'aborder la question des différents types de savoir transférés, et notamment des « pratiques » et des « savoir-faire » transférés. Néanmoins, outre le fait que ces travaux s'intéressent à un savoir particulier, utile spécifiquement dans le cadre du développement de nouveaux produits, ils ne détaillent pas de façon fine le contenu du savoir transféré par le fournisseur. Ainsi, d'autres façons de décomposer et de détailler le contenu du savoir marketing transmis par les prestataires aux collaborateurs marketing semblent nécessaires.

---

<sup>28</sup> En réalité, Sinkula (1994) propose dans son article une « hiérarchie » du savoir de marché capté. Celle-ci va du savoir de type « Dictionnaire » (i.e. définition des éléments et des termes) au savoir de type « Deutero learning » (i.e. « Apprendre à apprendre », ce qui constitue une référence au travail de Bateson (1972)). Toutefois, cette hiérarchie fait selon nous davantage référence aux *différents niveaux d'apprentissage* possibles qu'au *contenu même du flux de savoir* utile aux collaborateurs marketing capté. Une analyse du contenu du flux de savoir capté permettrait en effet plutôt de répondre aux questionnements suivants : « *Quelles sortes de savoir, de connaissances, de compétences peut-on capter lors des interactions avec des prestataires ?* » ; « *Que peut-on apprendre auprès d'autres acteurs qui puisse être utile et réutilisable dans le travail quotidien ?* », etc.

<sup>29</sup> Rindfleisch et Moorman (2011) détaillent néanmoins un peu (surtout dans la deuxième partie de leur article) les types d'informations pouvant être transmis et échangés dans le cadre du développement de nouveaux produits. Ils distinguent ainsi les informations *sur les produits* et les informations *sur les processus* (de développement de nouveaux produits). Cependant, cette « typologie » est liée spécifiquement au développement de produit, et elle est en même temps très large et peu précise.

Pour résumer, d'une part, l'apprentissage d'un *savoir-faire marketing* (au sens de pratiques et de compétences marketing) utile aux collaborateurs marketing n'est pas vraiment questionné. D'autre part, peu de travaux cherchent à *décomposer finement* le flux de savoir circulant des prestataires vers l'organisation marketing et ses collaborateurs. Au final, la littérature sur l'apprentissage en marketing s'intéresse donc surtout à l'apprentissage de « savoir » en règle générale, ou d' « informations » en particulier afin de servir un objectif de création de valeur pour le client. Cependant, elle ne s'intéresse pas au développement, grâce à une dynamique d'apprentissage, des ressources et des compétences utilisables par les collaborateurs marketing. En élaborant sur ce manque, nous proposons justement de décomposer le flux de savoir capté par l'organisation marketing auprès du réseau de prestataires en un flux de *ressources* (comprenant notamment les ressources informationnelles), de *capacités* et de *compétences* marketing utiles aux collaborateurs marketing. Ceci permettra donc d'enrichir la littérature sur l'apprentissage en marketing.

▪ Le savoir marketing présente des caractéristiques particulières. Alors que le transfert de savoir purement technologique est souvent étudié dans la littérature de management stratégique, Simonin (1999) estime qu'il est intéressant d'étudier le transfert de savoir dans un domaine comme le marketing où la composante technologique est moins forte. En effet, alors que le marketing recouvre à présent certains aspects pouvant être qualifiés de « technologiques », il comprend aussi une large part de savoir tacite (Bennett et al., 2008), comme le savoir pouvant être rattaché à des activités et des tâches créatives. Or, au travers de notre travail doctoral, la comparaison du transfert de ressources, de capacités et de compétences sur les domaines marketing « techniques » et sur les domaines marketing plus généraux (voire créatifs) pourra contribuer à ce champ de recherche.

*Le Chapitre 2 nous a permis de nous familiariser avec les concepts d'apprentissage organisationnel et inter-organisationnel au moyen d'un détour par la littérature de management stratégique, avant de nous conduire à étudier ces notions dans un cadre spécifiquement marketing. Si l'apprentissage en général en marketing est considéré comme clé, l'apprentissage inter-organisationnel spécifiquement est lui peu étudié. Qui plus est, les travaux traitent de l'apprentissage de « savoir » de façon générale, sans distinguer précisément ce qui peut être appris par l'organisation marketing et ses collaborateurs au contact d'organisations extérieures, et notamment des prestataires. Or, la décomposition du flux de savoir circulant des prestataires vers l'organisation marketing semble essentielle pour obtenir une meilleure compréhension de l'apprentissage inter-organisationnel et des enrichissements qui en résultent pour l'organisation marketing.*

*Aussi, nous proposons de décomposer le flux de savoir circulant des prestataires vers l'organisation marketing en un flux de ressources, de capacités et de compétences marketing utiles aux collaborateurs marketing. Afin de mieux appréhender ces différentes notions, nous étudions la littérature sur les actifs marketing dans le chapitre suivant.*

## **Chapitre 3. Les actifs marketing : ressources, capacités et compétences marketing**

Le Chapitre 2 a montré la nécessité de décomposer le flux de savoir circulant des prestataires vers l'organisation marketing dans le cadre de l'apprentissage inter-organisationnel en *ressources*, en *capacités* et en *compétences* marketing. L'objectif du Chapitre 3 est alors d'étudier la littérature sur les actifs marketing. Comme précisé en introduction (voir pp. 17-18), la notion d'« actifs marketing » fait ici référence aux concepts de ressources, de capacités et de compétences marketing. Ce chapitre étudie en profondeur ces trois concepts.

Tout d'abord, en détaillant l'approche par les ressources dans laquelle s'ancre la thèse, nous exposons également comment la littérature de management stratégique définit les concepts de « ressources », de « capacités » et de « compétences » (voir section 1.). Ensuite, nous étudions comment la littérature marketing s'est emparée de ces trois concepts et les a appliqués (voir section 2.). Enfin, nous effectuons une synthèse sur la notion d'« actifs marketing », afin de mettre en avant les lacunes de cette littérature qui justifient le sujet de thèse (voir section 3.).

### **Section 1. Ressources, capacités et compétences en management stratégique**

La section 1 a pour objectif d'apporter un éclairage sur les concepts de ressources, de capacités et de compétences en management stratégique. Pour définir ces concepts, nous mobilisons les travaux de *l'approche par les ressources* qui sert d'ancrage à la thèse et qui se compose de quatre courants : (1) l'Ecole évolutionniste, (2) la Resource-Based View (RBV), (3) la Théorie des capacités et des capacités dynamiques, (4) la Théorie des compétences.

Tout d'abord, nous justifions notre choix d'ancrer la thèse dans l'approche par les ressources (voir 1.). Ensuite, nous expliquons les quatre courants fondateurs de l'approche par les ressources afin de faciliter la compréhension des concepts de ressources, de capacités et de compétences, ainsi que des théories afférentes. Nous présentons donc brièvement le courant évolutionniste (voir 2.), la Resource-Based View ou « RBV » (voir 3.), la Théorie des capacités et des capacités dynamiques (voir 4.), ainsi que les Théories sur les compétences (voir 5.).

#### **1. Un ancrage de la thèse dans l'approche par les ressources**

Dans notre travail, l'Open Marketing est défini comme une démarche destinée à capter des apports d'actifs marketing grâce à un réseau de prestataires extérieurs, afin d'enrichir l'organisation marketing. La notion d'« actifs marketing » est déjà présente dans l'explication originale de l'Open Marketing par Day (2011)<sup>30</sup>. Toutefois, elle devient encore plus centrale dans notre conceptualisation. De ce fait, un cadre théorique basé sur les ressources, les capacités et les compétences semble pertinent. Avant de porter notre choix sur

---

<sup>30</sup> Day (2011) considère l'Open Marketing comme un moyen d'avoir accès notamment aux *capacités* des partenaires du réseau.

l'approche par les ressources, plusieurs théories ont toutefois été considérées. Nous montrons d'abord que des théories où la notion de « ressource » était pourtant centrale ont été rejetées, et nous en expliquons les raisons (voir 1.1.). Ensuite, nous justifions l'ancrage de la thèse dans l'approche par les ressources (Koenig, 1999) spécifiquement, dont nous présentons les origines (voir 1.2.).

### **1. 1. Les théories mobilisant la notion de « ressource » non retenues**

Deux théories, l'une issue du champ du management stratégique, et l'autre du champ spécifiquement marketing, auraient pu être retenues en raison du rôle central que tiennent les ressources dans leur conceptualisation. Il s'agit de la théorie de la dépendance aux ressources développée par Pfeffer et Salancik (1978) (voir 1.1.1.), puis de la théorie SDL de Vargo et Lusch (2004) (voir 1.1.2.). Nous expliquons ci-après pourquoi ces deux théories ont été écartées.

#### **1. 1. 1. La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978)**

Cette théorie décrit les origines et les conséquences du pouvoir des organisations encastrées dans des réseaux d'interdépendance, résultant du contrôle ou au contraire de la dépendance à des ressources externes vitales localisées dans l'environnement (Pfeffer et Salancik, 1978). Ainsi, l'environnement externe contenant des ressources limitées, l'organisation dépend d'autres organisations pour l'accès à certaines ressources qu'elle ne possède pas en interne. Cette théorie, parfois utilisée pour analyser l'organisation marketing (Ruekert et Walker, 1987), aurait aussi pu être intéressante pour étudier d'Open Marketing : elle aurait pu être mobilisée pour montrer en quoi l'organisation marketing dépend d'autres organisations pour acquérir certaines ressources, capacités et compétences marketing non possédées en interne.

Néanmoins, dans cette théorie, la notion de pouvoir est centrale : une organisation a une position favorable et détient le pouvoir quand elle possède le contrôle de certaines ressources. Or, si la notion de pouvoir devra être prise en compte lors de l'étude du déploiement de la capacité d'Open Marketing (voir p. 162), elle ne constitue pas la pierre angulaire du concept d'Open Marketing tel qu'il a été introduit dans la littérature (Day, 2011). La théorie de la dépendance aux ressources a donc été écartée pour cette raison principale.

#### **1. 1. 2. La théorie SDL ou « Service-dominant Logic » (Vargo et Lusch, 2004)**

Selon Vargo et Lusch (2004), le marketing a récemment évolué d'une logique centrée sur l'échange de biens à une logique centrée sur l'échange de services, ceux-ci étant définis comme « *l'application de compétences spécialisées (aptitudes et savoir) au travers d'actions, de processus et de performances, bénéficiant à une autre entité ou à l'entité considérée elle-même* » (Vargo et Lusch, 2004). Cette évolution exige alors que l'on se concentre sur les ressources dynamiques et intangibles qui, selon Vargo et Lush (2004), sont à la base de la performance et de l'avantage compétitif de l'entreprise. La théorie SDL différencie les ressources « *operand* » (sur lesquelles un acte ou une opération est mené) et les ressources « *operant* » (qui agissent sur les autres ressources). Alors que les ressources « *operand* » sont typiquement des ressources physiques, les ressources « *operant* » sont plutôt des ressources humaines (les aptitudes et le savoir des employés), informationnelles (le savoir sur le marché, sur les segments de consommateurs, ...), organisationnelles (routine, culture, compétences, ...) ou encore relationnelles (relations avec les clients, les concurrents, les fournisseurs). Les ressources « *operant* » sont fondamentales car c'est dans cette catégorie que se classent

les compétences spécialisées et le savoir<sup>31</sup>, qui sont à la base de l'avantage compétitif.

La théorie SDL repose sur plusieurs piliers. (1) Il convient d'identifier et de développer les ressources « *operant* » (compétences clés, aptitudes et savoirs fondamentaux) qui permettront à l'entreprise de gagner un avantage compétitif. (2) Les entités (des consommateurs potentiels) qui pourront bénéficier de ces compétences doivent être identifiées. (3) Il faut cultiver des relations qui impliquent le consommateur dans le développement des offres. (4) Les retours du marché doivent être pris en compte pour améliorer les offres à destination du consommateur, et ainsi augmenter la performance de l'entreprise. Par ailleurs, Vargo et Lusch (2004) explicitent la rupture entre la logique centrée sur les biens et la logique centrée sur les services. Tout d'abord, alors qu'avant on échangeait des biens (ressources « *operand* »), on échange à présent des services de façon à bénéficier des compétences spécialisées incluses dans ces services : les biens transmettent donc des ressources « *operant* ». De plus, alors qu'avant le consommateur recevait un bien, il coproduit maintenant le service dans cette nouvelle logique. La théorie SDL est en effet fortement tournée vers la collaboration avec le consommateur : la valeur est définie par lui (et non plus par le producteur), mais aussi co-crée avec lui (et non plus incluse dans un bien comme dans l'ancienne logique).

Alors que les notions de ressources, de capacités et de compétences sont centrales dans la théorie SDL, celle-ci n'a pas été retenue pour deux raisons. Premièrement, cette théorie est « *consumer-centric* » (Vargo et Lusch, 2004) : l'idée de collaborer avec le consommateur et d'apprendre de lui est centrale. Or, selon le positionnement de la thèse (voir p. 19), le concept d'Open Marketing est envisagé sous l'angle de l'apprentissage inter-organisationnel avec les prestataires, et non sous l'angle de la co-création avec le consommateur. Deuxièmement, les auteurs qui s'inscrivent dans la théorie SDL proposent une conceptualisation des ressources, des capacités et des compétences avec laquelle nous ne sommes pas en accord. D'une part, les concepts de capacités et de compétences sont considérés comme interchangeables (Madhavaram et Hunt, 2008). D'autre part, compétences et capacités sont vues comme des ressources « *operant* ». Aucun effort de distinction entre ces deux concepts n'est réalisé, alors qu'il semble important de chercher à les différencier et à comprendre comment ils s'articulent<sup>32</sup>. Enfin, les catégories de ressources « *operant* » et « *operand* » ne sont pas assez fines pour décomposer le flux de savoir capté par l'organisation marketing, et le fait de se concentrer sur les ressources « *operant* » uniquement semble également restrictif.

Pour résumer, si la théorie SDL emploie les concepts de ressources, de capacités et de compétences auxquels nous nous intéressons dans le cadre de l'Open Marketing, le fait qu'elle utilise ces concepts d'une façon divergente de la nôtre et le fait qu'elle rende la co-création avec le consommateur centrale nous poussent à exclure ce cadre théorique.

## **1. 2. Les origines de l'approche par les ressources et ses caractéristiques**

Après avoir justifié le non-recours à des théories mobilisant la notion de « ressources », nous nous tournons à

---

<sup>31</sup> Notons que, dans la logique SDL, les concepts de « capacités » (ainsi que de capacités dynamiques) et de « compétences » sont classés parmi les ressources « *operant* » (Madharavam et Hunt, 2008).

<sup>32</sup> Cela sera réalisé au travers de notre proposition d'une architecture des actifs marketing dans les résultats de la thèse (voir p. 331).



présent spécifiquement vers l'*approche par les ressources*<sup>33</sup>. Son objectif est d'expliquer l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise par son stock d'actifs. La notion de « stock » de ressources, de capacités et de compétences est en effet centrale dans cette approche. Dans la thèse, partant du principe que le stock de ressources, de capacités et de compétences marketing détenu par l'organisation marketing explique en partie sa performance, nous nous focalisons sur un moyen (l'ouverture à un réseau de prestataires) permettant de le faire évoluer et de le développer. Bien que la thèse ne vise pas explicitement à démontrer un lien entre l'ouverture et la performance<sup>34</sup>, le fait qu'elle se focalise sur la captation d'actifs marketing dans le réseau de prestataires dans le but de développer le stock d'actifs de l'organisation l'inscrit naturellement dans l'approche par les ressources.

L'approche par les ressources comprend quatre écoles : l'Ecole évolutionniste, la RBV, la Théorie des compétences fondamentales, la Théorie des capacités dynamiques. Cette approche fonde un courant unitaire car tous ces courants partagent un intérêt pour les ressources (ou les « actifs » au sens large selon l'acception utilisée dans la thèse) et s'accordent sur le fait que l'hétérogénéité des entreprises en termes de performance s'explique par les différences dans les actifs qu'elles détiennent. Deux sources d'inspiration sont à l'origine de l'approche par les ressources (Koenig, 1999) : les travaux de Penrose (1959) qui ont inspiré les quatre écoles (voir 1.2.1.), et ceux de l'Ecole d'Harvard qui ont surtout inspiré la RBV (voir 1.2.2.).

### 1. 2. 1. L'héritage des travaux de Penrose (1959)

Penrose (1959), qui définit l'entreprise comme une « collection de ressources productives » physiques et humaines, est l'une des premières à reconnaître l'importance des ressources pour expliquer la position compétitive de l'entreprise. Sa vision repose sur plusieurs principes clés :

- Il existe des interactions entre les ressources, ce qui influence la performance des services que produit l'entreprise. Ainsi, une ressource matérielle peut fournir des services différents selon les compétences des personnes qui l'utilisent, et *vice versa*.
- Une ressource n'a jamais d'importance en elle-même : on doit considérer son insertion dans le système de ressources. Il convient donc de gérer le système de ressources dans son ensemble, celui-ci produisant des services à l'origine de la performance de l'entreprise.
- Le système de ressources est un agencement évolutif, propre à chaque entreprise, et qui produit donc des services idiosyncratiques. Cependant, cette dynamique endogène doit aussi tenir compte des facteurs exogènes : pour Penrose (1959), l'environnement constitue, à égalité avec le système de ressources, un facteur de développement de l'entreprise.

L'héritage penrosien a été repris par l'Ecole évolutionniste (Nelson et Winter, 1982), puis en management stratégique par les adeptes de la RBV (Wenerfelt, 1984 ; Barney, 1986). De la RBV, d'autres courants dérivés sont nés : les théories dérivées de l'approche par les compétences (Prahalad et Hamel, 1990 ; Sanchez et al., 1996) et la théorie des capacités dynamiques (Teece et al., 1997). Au final, ces quatre courants font partie de

---

<sup>33</sup> Alors que Koenig (1999) utilise l'expression « approche ressources », nous utiliserons le terme d' « approche par les ressources » dans la thèse.

<sup>34</sup> Le lien entre l'ouverture et la performance sera toutefois abordé dans la partie empirique de la thèse, de façon non-anticipée, notamment au travers de la notion de « performance de l'équipe marketing » (voir Chapitre 11, p. 428).

l'approche par les ressources et partagent tous l'idée que les entreprises sont hétérogènes en raison des ressources qu'elles peuvent mobiliser (Koenig, 1999). Cependant, chaque courant reprend plus ou moins à son compte les hypothèses fondatrices de Penrose (1959). A titre d'exemple, seule la RBV accorde une importance égale à tous les types de ressources, les autres courants privilégiant les compétences. Egalement, les quatre courants se positionnent différemment par rapport à l'idée selon laquelle le développement de l'entreprise résulte à la fois de stimulations exogènes (évolution de l'environnement) et de processus endogènes (évolution du système de ressources de l'entreprise) : au contraire des autres courants, la RBV ne prend pas en compte l'influence de l'évolution de l'environnement, bien qu'elle reconnaisse son existence.

### 1. 2. 2. Les travaux de l'Ecole d'Harvard

Les travaux de l'Ecole d'Harvard ont surtout influencé le courant de la RBV. La RBV contribue notamment à l'approfondissement du modèle dit « de Harvard » ou « modèle LCAG » (1959). Dans ce modèle, on considère que les structures sectorielles (i.e. l'environnement externe sur lequel se focalise le modèle de Porter) sont intéressantes à analyser mais que le diagnostic stratégique doit reconnaître le caractère unique du système de ressources de chaque entreprise. La RBV a donc pour ambition de faire progresser la connaissance en se focalisant sur les ressources (puis les actifs en général) *internes* de l'entreprise, faisant contrepoids à l'analyse sectorielle de Porter (1980). Cependant, selon Koenig (1999), en s'intéressant au système de ressources internes de l'entreprise, la RBV vise surtout à rétablir l'équilibre entre l'environnement (l'externe) et l'entreprise (l'interne), un peu omis dans l'analyse de Porter (1980). C'est pour cette raison qu'on dit souvent que la RBV occulte les aspects exogènes pour se focaliser avant tout sur l'intérieur de l'entreprise.

Les adeptes de la RBV utilisent le modèle SWOT selon lequel les stratégies judicieuses doivent remédier aux faiblesses de l'entreprise, s'appuyer sur ses forces internes de façon à saisir les opportunités présentées par l'environnement, et répondre aux menaces externes. Il convient cependant de relever une différence entre l'analyse SWOT et la RBV selon Koenig (1999) : les adeptes de la RBV ne font pas vraiment attention aux faiblesses de l'entreprise, mais étudient plutôt ses ressources qu'ils assimilent naturellement à des forces.

Dans la suite de cette section, nous présentons les courants qui constituent l'approche par les ressources afin d'éclairer les concepts de ressources, de capacités et de compétences. Ainsi, nous présentons tour à tour le courant évolutionniste (voir 2.), la théorie de la RBV (voir 3.), la théorie des capacités et sa dérivée la théorie des capacités dynamiques (voir 4.), ainsi que les théories composant l'approche spécifique par les compétences (voir 5.).

## 2. Le courant évolutionniste

Le courant évolutionniste a pour origine l'ouvrage fondateur de Nelson et Winter (1982) et cherche à expliquer les évolutions affectant les entreprises. Selon la théorie évolutionniste, chaque entreprise possède un ensemble de routines internes qui déterminent sa performance et guident la trajectoire que suit l'entreprise. Ces routines sont propres à l'entreprise (i.e. idiosyncratiques) et leur évolution explique donc les trajectoires suivies par l'entreprise.

Le concept central de la théorie évolutionniste est celui de « sélection » : au fur et à mesure qu'il évolue,

l'environnement sélectionne les entreprises qui ont des routines adaptées, alors que celles qui présentent des routines inadaptées sont éliminées. Les deux principes de « routines internes » et de « sélection par le marché » expliquent donc la dynamique et les évolutions des entreprises dans un secteur donné. Les économistes évolutionnistes ont aussi mis en avant le concept de « dépendance au sentier » (*path dependency*). Selon ce concept, la trajectoire des entreprises et leur performance s'expliquent par leur histoire propre et par les routines qu'elles ont accumulées au cours de leur évolution : un choix effectué à un moment donné dans l'histoire de l'entreprise conditionne le développement futur de nouvelles routines, et donc les voies stratégiques futures disponibles pour l'entreprise.

Pour résumer, selon Koenig (1999), l'Ecole évolutionniste se revendique des travaux de Penrose (1959) mais focalise son analyse sur le changement dans les systèmes économiques, adoptant une perspective dynamique et prenant comme unité d'analyse les populations d'entreprises. Elle étudie surtout des ressources intangibles : les routines organisationnelles.

### **3. Les ressources et la théorie Resource-Based View (RBV)**

Cette partie présente le concept de « ressource » et la théorie qui lui accorde une grande importance : la RBV. D'abord, nous donnons une définition du concept de « ressource » en management stratégique puis nous rapportons des typologies de ressources disponibles (voir 3.1.). Ensuite, nous étudions spécifiquement la théorie de la RBV (voir 3.2.) et ses limites (voir 3.3.).

#### **3. 1. Les ressources en management stratégique : définition et typologies**

Amit et Schoemaker (1993) définissent les ressources de l'entreprise comme des stocks de facteurs disponibles détenus ou bien contrôlés par l'entreprise. Selon eux, les ressources sont ensuite converties en produit ou en service grâce à un panel d'autres actifs dans l'entreprise, tels que la technologie, le management des systèmes d'information, etc.

De nombreux types de ressources ont été identifiés dans la littérature. Ainsi, on distingue des ressources *tangibles*, comme les ressources physiques, et des ressources *intangibles*, comme la réputation (Hall, 1992) ou les relations sociales par exemple. Egalement, Barney (1991) catégorise les ressources en trois grands types : les ressources *physiques* (une usine, un équipement, une localisation, ...), les ressources *humaines* (la formation et l'expérience, l'équipe de management, ...) et les ressources *organisationnelles* (la réputation de l'entreprise, sa culture, ...). Par ailleurs, l'article de Grant (1991) permet d'illustrer les différents types de ressources tangibles ou intangibles qui existent. On peut aussi différencier les ressources *génériques* qui sont échangeables entre entreprises et les ressources *spécifiques* qui sont propres à l'entreprise (Monateri et Ruffieux, 1996). A titre d'exemple, dans les ressources génériques, on trouve des ressources tangibles ou intangibles comme des logiciels, des informations relevant du domaine public ou pouvant être acquises financièrement, des machines standards,... Les ressources spécifiques se sont quant à elles construites grâce à l'histoire ou à des processus idiosyncratiques. Elles comprennent la réputation de l'entreprise (qui n'est pas transférable), son image de marque, ses brevets, ou encore son réseau relationnel.

Newbert (2007) propose une synthèse des travaux liés à la RBV, ce qui permet notamment de repérer les

différentes ressources étudiées dans la littérature de management stratégique<sup>35</sup>. On note dans cette liste la présence du savoir. Le savoir ou la connaissance (*knowledge*) constitue aux yeux de plusieurs auteurs une ressource clé de l'entreprise (Grant, 1996).

### 3. 2. La théorie Resource-Based View (RBV)

Selon les principaux théoriciens de la RBV (Barney, 1986 et 1991 ; Wernerfelt, 1984 ; Amit et Schoemaker, 1993), le type, la magnitude et la nature des actifs (i.e. les ressources, capacités et compétences) de l'entreprise déterminent son avantage concurrentiel et sa performance. Ainsi, dans la perspective RBV, on peut expliquer les différences de performance entre entreprises par les différences dans leur stock d'actifs. Notons que même si certains théoriciens de la RBV considèrent l'ensemble des actifs (ressources, capacités, et compétences), il existe une grande focalisation sur les « ressources » dans ce courant.

Au cœur de la RBV, se trouve donc la question suivante : quel système de ressource permet d'avoir un avantage concurrentiel durable ? L'article de Barney (1991) constitue le premier article formalisant de façon claire la RBV selon Newbert (2007). Le cadre théorique testable empiriquement qu'il propose repose sur deux présupposés : (1) les ressources sont distribuées de façon hétérogène entre les entreprises, et (2) les ressources sont imparfaitement mobiles. Dans ce cadre théorique, les entreprises qui possèdent des ressources rares et de valeur possèdent un avantage concurrentiel et, ainsi, une meilleure performance de court-terme.

Toutefois, Barney (1991) estime qu'un avantage concurrentiel durable est difficile à obtenir. Il semble plus facile d'envisager un avantage concurrentiel « soutenable » qui permet de résister aux tentatives d'imitation des concurrents sans être forcément durable. Pour cela, les ressources détenues par l'entreprise doivent être de *valeur, rares, imparfaitement imitables, et non-substituables* (cadre théorique VRIN). Selon la vision de Barney (1991), l'attribut essentiel d'une ressource est sa valeur, qui consiste dans sa capacité à exploiter une opportunité ou à conjurer une menace. Ensuite, la ressource doit être rare : une ressource détenue par un grand nombre de concurrents ne peut être source d'avantage concurrentiel soutenable car chaque concurrent est en mesure d'exploiter cette ressource de la même façon. La ressource doit aussi être imparfaitement imitable. Des conditions historiques particulières, une ambiguïté causale<sup>36</sup>, ou encore des mécanismes sociaux complexes peuvent créer cette inimitabilité. Enfin, il ne doit pas y avoir de ressources stratégiquement équivalentes disponibles.

Ainsi, la RBV ne prétend pas se substituer aux travaux de Porter (1980) qui portent sur l'analyse de l'environnement mais vise à « *éclairer de façon complémentaire une même réalité* » (Koenig 1999) en se focalisant sur le portefeuille de ressources *internes* des entreprises, censé expliquer leurs différences de performance à un moment donné.

---

<sup>35</sup> Par exemple, les ressources suivantes sont étudiées dans la littérature : le capital humain, le savoir, l'expérience, le capital social, la réputation, le climat de service, les ressources financières, la culture, les ressources physiques, les ressources entrepreneuriales, les ressources organisationnelles, la diversité raciale, le top management, les droits de propriété, les ressources technologiques, etc.

<sup>36</sup> Le contraire de l'ambiguïté causale est le degré de clarté dans la relation causale entre les décisions prises (ou les actions menées) et le résultat en termes de performance obtenue (Lippman et Rumelt, 1982) : moins les relations causales entre les actions/décisions et les résultats sont claires, plus l'ambiguïté causale augmente.

### 3. 3. Les limites de la théorie RBV

Koenig (1999) met en lumière les contradictions et les limites de la RBV :

- La RBV ne reprend pas l'idée initiale de Penrose (1959) selon laquelle le devenir d'une ressource dépend du système de ressources dans lequel elle est insérée. En effet, si la RBV a bien conservé l'idée de « portefeuille de ressources », elle a perdu celui d'interactions dynamiques au sein du système de ressources. Ainsi, dans la vision de Barney (1991), une ressource donnée possède la même valeur pour tous les concurrents qui sont en mesure de l'exploiter de la même façon. C'est l'imperfection des marchés de ressources<sup>37</sup> et le fait que toutes les entreprises ne parviennent pas à se les procurer avec la même facilité qui explique alors l'hétérogénéité entre les entreprises.
- Il existe parfois une trop grande simplification au sein de la RBV : on ne peut juger du caractère stratégique d'une ressource que dans les cas d'écoles.
- Si la RBV ne se limite pas aux seules ressources possédées par la firme et permet également de tenir compte des ressources mobilisées auprès des partenaires (Barney, 1991), le problème du contrôle de ces ressources n'est pas vraiment abordé.
- La RBV se concentre essentiellement sur les ressources de l'entreprise, « oubliant » parfois les autres actifs (capacités et compétences). D'ailleurs, la théorie des capacités, qui est une extension de la RBV, s'attachera plutôt à montrer en quoi les ressources seules ne permettent pas d'expliquer des différences de performance : ce sont plutôt les processus permettant de déployer les ressources (les capacités) qui permettent d'expliquer ces différences. Dans cette vision, et en opposition à la vision de Barney (1991), les entreprises ne sont pas toutes égales devant l'utilisation et le déploiement des ressources possédées.
- La RBV s'inscrit dans une perspective statique qui n'explique pas le maintien de l'avantage concurrentiel dans le temps (ce que cherchera à faire la théorie des capacités dynamiques).

Pour résumer, la RBV étudie les sources de l'avantage concurrentiel, celui-ci étant censé s'expliquer par l'étude du portefeuille de ressources de l'entreprise. Tout type d'actif est considéré dans cette approche, même si l'on se focalise parfois plus sur les ressources que sur les capacités et compétences (Koenig, 1999). Le niveau d'analyse est l'entreprise individuelle et la perspective est statique (Koenig, 1999). D'autres courants ont ensuite dérivé de la RBV, en partie pour combler ses limites. Il s'agit notamment de la théorie des capacités dynamiques et de la théorie des compétences fondamentales.

## 4. La théorie des capacités et des capacités dynamiques

Cette partie permet d'apporter une définition du concept de « capacité », alors qu'on présente tour à tour la théorie des capacités (voir 4.1.) et la théorie des capacités dynamiques (voir 4.2.).

### 4. 1. Les capacités et la théorie des capacités

Selon Amit et Schoemaker (1993), les capacités font référence à l'aptitude de l'entreprise à déployer ses

---

<sup>37</sup> La notion de « marché de ressources » avait été précédemment critiquée par Diericks et Cool (1989) qui estiment que toutes les ressources ne sont pas négociables (e.g. la réputation d'une entreprise).

ressources (souvent en combinaison) au moyen de processus organisationnels afin de parvenir à une fin désirée. Ces processus, tangibles ou non, sont spécifiques à l'entreprise et développés au cours du temps et d'interactions complexes entre les ressources. Selon ces auteurs, les capacités sont développées dans un domaine fonctionnel (par exemple le management de la marque en marketing) ou bien à un niveau corporate en combinant des ressources physiques, humaines et technologiques. Ainsi, les capacités sont des processus organisationnels permettant de déployer les ressources, et ainsi d'exploiter leur valeur latente, afin d'acquérir des compétences pouvant constituer la base d'un avantage concurrentiel.

Déjà, Barney (1991) ne parle pas uniquement des ressources mais également des capacités : pour obtenir un avantage concurrentiel durable, il faut détenir à la fois des ressources et des capacités rares, de valeur, inimitables et non-substituables. Cependant, pour certains, ce sont davantage les processus permettant de déployer les ressources (les capacités) que les ressources elles-mêmes qui expliquent les différences de performance entre les entreprises. Par exemple, il est inutile pour une entreprise de détenir une ressource comme une base de données si elle n'est pas en mesure de mettre en œuvre des processus d'analyse qui pourront exploiter cette base de données. Plusieurs résultats empiriques soutiennent ce raisonnement (Newbert, 2007), qui fonde la « théorie des capacités ».

Dans son article, Newbert (2007) relate plusieurs articles ayant étudié en quoi les capacités permettent mieux d'expliquer l'avantage concurrentiel et la performance que les ressources de l'entreprise. Comme pour les ressources, cet article nous permet de repérer quelques capacités parfois étudiées dans la littérature : capacités en termes de ressources humaines, en termes de savoir, en termes de communication, en termes de développement de produit, en termes de R&D, en termes de fusion et d'acquisition,... Cependant, on peut d'ores-et-déjà souligner le manque de clarté quant à la définition exacte des capacités, y compris en management stratégique. Qu'est-ce exactement qu'une capacité en termes de communication, de savoir ou encore de développement de produit ? Des travaux s'efforcent pourtant de clarifier et de définir le concept de capacité. Au cœur de la théorie de Grant (1996), le premier rôle de l'entreprise et des capacités organisationnelles est d'intégrer le savoir qui réside dans l'entreprise à différents endroits, et cela de façon hiérarchique à différents niveaux. Ainsi, Grant (1996) définit les capacités organisationnelles comme l'aptitude de l'entreprise à mettre en œuvre de façon répétée une tâche productive qui est liée de façon directe ou indirecte à l'aptitude de l'entreprise à créer de la valeur en transformant les *inputs* en *outputs*. Les capacités peuvent en effet être décrites comme des routines. Par exemple, Eisenhardt et Martin (2000) décrivent les capacités dynamiques de l'entreprise comme des routines organisationnelles.

Pour résumer, les capacités consistent en une série de processus et de routines organisant l'interaction entre les ressources afin d'atteindre une compétence donnée. Ce processus peut être défini comme un ensemble d'activités transformant les *inputs* en *outputs* (Javidan, 1998).

#### **4. 2. La théorie des capacités dynamiques**

La théorie des capacités dynamiques peut être considérée comme une « dérivée » de la RBV et de la théorie des capacités. Nous exposons son principe théorique (4.2.1.), avant de mettre en avant différents points de vue sur la définition, la nature et l'origine des capacités dynamiques (voir 4.2.2.). Pour finir, nous rapportons un cadre théorique permettant de bien appréhender le concept de capacité dynamique (voir 4.2.3.).

#### 4. 2. 1. Enonciation de la théorie des capacités dynamiques

La RBV et la théorie des capacités permettent d'expliquer l'avantage concurrentiel et la supériorité de l'entreprise en termes de performance à *un moment donné dans le temps*, en étudiant le stock d'actifs de l'entreprise à *un moment t*. Ces théories ont donc une perspective statique. Se pose alors la question suivante : comment expliquer le maintien d'un avantage compétitif durable dans le temps, surtout quand l'environnement change rapidement ?

Teece et al. (1997) sont à l'origine d'un courant dérivé de la théorie des capacités qui répond à cette question : la théorie des capacités dynamiques. Dans les environnements qui évoluent rapidement, le fait de détenir des actifs difficiles à copier n'est pas suffisant : il faut aussi exploiter des capacités qui « *créent, étendent, mettent à jour, protègent et maintiennent pertinent le stock d'actifs unique de l'entreprise de façon continue* » (Teece, 2007). Les capacités dynamiques permettent alors d'« *intégrer, construire, et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux changements de l'environnement* » (Teece et al., 1997). Elles prennent leur sens dans des situations de changements rapides et imprévisibles (Teece, 2007 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Le terme « dynamique » traduit justement cette nécessité d'adaptation permanente : il induit « *la capacité de renouveler les compétences afin de parvenir à une congruence avec l'environnement changeant* » (Teece et al., 1997).

La théorie des capacités dynamiques est une « progéniture » ainsi qu'une amélioration de la RBV (Cavusgil et al., 2007) et de la théorie des capacités. Elle dépasse deux limites majeures de la RBV selon Cavusgil et al. (2007) : (1) la RBV n'explique pas comment maintenir l'avantage concurrentiel dans le temps en cas d'environnement dynamique et changeant ; (2) la RBV ne permet pas d'expliquer comment les entreprises peuvent ajouter des actifs à leur stock d'actifs initial et construire de nouvelles compétences. Le processus par lequel on combine de nouvelles ressources et capacités (internes ou externes) pour construire de nouvelles compétences est en effet clé dans la théorie des capacités dynamiques.

#### 4. 2. 2. Définition, nature et origine des capacités dynamiques

##### ▪ Définitions du concept de « capacité dynamique »

Plusieurs définitions de la notion de « capacité dynamique » ont été apportées. Ainsi, Eisenhardt et Martin (2000) s'appuient sur les travaux de Pisano (1994) et de Grant (1996) pour rappeler que les capacités dynamiques sont souvent considérées comme « *les antécédents organisationnels et les routines stratégiques par lesquels les managers modifient la base de ressources (i.e. acquérir des ressources, les intégrer et les recombinaison) afin de générer de nouvelles stratégies permettant de créer de la valeur* ». Plus précisément, ils proposent la définition formalisée suivante : « *Les capacités dynamiques sont les processus de l'entreprise qui emploient les ressources (i.e. les processus qui intègrent, reconfigurent, font l'acquisition ou se séparent de ressources) pour s'adapter ou même créer des changements dans le marché. Les capacités dynamiques sont donc des routines organisationnelles et stratégiques grâce auxquelles les entreprises acquièrent de nouvelles configurations de ressources au fur et à mesure que le marché émerge, se segmente, évolue ou meurt* ». Au final, les capacités dynamiques de l'entreprise sont considérées comme des routines spécifiques et identifiables. Ces routines prennent aussi la forme de « *best practices* » (Eisenhardt et Martin, 2000) : le cadre des capacités dynamiques valide en effet le mérite des « *best practices* » qui s'instaurent et évoluent

(Cavusgil et al., 2007). Eisenhardt et Martin (2000) donnent entre autres l'exemple suivant pour illustrer les capacités dynamiques : des routines de développement de produit qui permettent de combiner les aptitudes et les compétences individuelles de plusieurs managers peuvent constituer une capacité dynamique.

Zollo et Winter (2002) proposent une autre définition des capacités dynamiques : « *Une capacité dynamique est une forme d'activité collective apprise et stable au travers de laquelle l'organisation génère et modifie systématiquement ses routines de fonctionnement en quête d'une amélioration d'efficacité* ». Cette définition met en avant l'origine des capacités dynamiques (l'apprentissage), fait ressortir ce sur quoi les capacités dynamiques interviennent ou agissent (les routines opérationnelles), et inclut la notion de continuité (les capacités dynamiques sont des processus continus dans le temps). Zollo et Winter (2002) considèrent donc que les capacités dynamiques naissent de l'apprentissage et constituent des « méthodes » systématiques permettant de modifier les routines opérationnelles de l'entreprise.

### ▪ Origine et antécédents des capacités dynamiques

Zollo et Winter (2002) estiment que Teece et al. (1997) ont expliqué ce que *sont* les capacités dynamiques mais pas *d'où elles viennent*. Considérant que les capacités dynamiques naissent de l'apprentissage, les auteurs s'intéressent spécifiquement aux mécanismes d'apprentissage permettant de développer des capacités dynamiques. Pour eux, celles-ci émergent de la coévolution de l'*accumulation d'expérience tacite* avec des activités d'*articulation* et de *codification* du savoir. L'accumulation d'expérience tacite provient du travail quotidien et du fait d'apprendre en faisant. L'articulation est un processus délibéré par lequel les individus d'un groupe échangent pour établir ce qui fonctionne et ne fonctionne pas dans la conduite d'une tâche organisationnelle. Enfin, la codification consiste à écrire la compréhension que l'on a des implications des routines en termes de performance. Au final, ces trois mécanismes d'apprentissage construisent les capacités dynamiques, alors qu'en même temps, leur interaction permet aussi d'améliorer les routines opérationnelles de l'entreprise.

Pour d'autres auteurs, la forme des capacités dynamiques est influencée par le dynamisme du marché (Eisenhardt et Martin, 2000). Dans les marchés peu évolutifs, les capacités dynamiques ressemblent à la conception classique des routines organisationnelles (Cyert et March, 1963). Elles prennent donc la forme de processus élaborés, complexes, stables et prévisibles. Dans les marchés dynamiques, les capacités dynamiques sont beaucoup plus simples, expérientielles, et amenées à évoluer rapidement. Elles reposent moins sur le savoir existant mais doivent rapidement créer du savoir spécifique. Ces routines consistent donc en quelques règles simples, identifiant les bornes dans lesquelles peuvent s'inscrire les actions.

### ▪ Un débat sur la nature des capacités dynamiques

Il existe un débat entre Eisenhardt et Martin (2000) et David Teece (Teece et al., 1997 ; Teece, 2007) sur la nature des capacités dynamiques et leur propension à expliquer l'avantage concurrentiel. Teece et al. (1997) considèrent que les capacités dynamiques sont des processus idiosyncratiques liés à l'histoire propre de l'entreprise qui expliquent son avantage concurrentiel. Selon Eisenhardt et Martin (2000), l'observation montre que les capacités dynamiques ont des fonctionnalités similaires entre les entreprises (e.g. le développement de produit, le passage d'alliances). Or, il existe une « equifinalité », c'est-à-dire qu'il existe différents « chemins » pour mettre en œuvre une même capacité dynamique. Cela signifie alors que les capacités



dynamiques sont imitables : on peut mettre en place une capacité dynamique de même fonctionnalité que le concurrent, mais en utilisant un chemin différent. Il y a donc également « substituabilité » (i.e. on peut faire varier la capacité dynamique de forme tout en gardant la même fonctionnalité) et « fongibilité » (i.e. on retrouve les mêmes types de capacité dynamique dans différentes industries). Ainsi, les capacités dynamiques ne sont ni inimitables, ni non-substituables et le cadre « VRIN » (voir p. 89) n'est pas obtenu.

La question du caractère imitable des capacités dynamiques n'en est donc plus vraiment une : les entreprises n'ont pas besoin d'imiter les capacités dynamiques des autres entreprises car elles peuvent mettre en place les « mêmes » capacités dynamiques (i.e. même fonctionnalité) en utilisant des chemins différents. Au final, selon Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques ne sont pas source d'avantage concurrentiel *per se*, au contraire du postulat des auteurs fondateurs de ce courant, et leur valeur repose sur les configurations de ressources qu'elles créent. Ainsi, ce qui permet d'atteindre un avantage concurrentiel durable pour une entreprise serait davantage le fait d'« *utiliser ses capacités dynamiques plus tôt, de façon plus astucieuse ou plus fortuite que les concurrents afin de créer des configurations de ressources* » permettant d'atteindre un avantage concurrentiel durable.

Cependant, Teece (2007) répond et soutient le caractère idiosyncratique et quasi inimitable des capacités dynamiques : « *L'avantage durable nécessite plus que la détention d'actifs (savoir) difficiles à copier. Il nécessite des capacités dynamiques uniques et difficiles à répliquer* ».

#### 4. 2. 3. Un cadre théorique pour mieux appréhender la notion de capacité dynamique

Teece (2007) développe un cadre théorique permettant de mieux appréhender la notion de capacité dynamique : les capacités dynamiques sont les processus qui sous-tendent (1) le fait de ressentir les opportunités et les menaces et de façonner l'environnement (*sensing and shaping*), (2) le fait de savoir saisir les opportunités (*seizing*), (3) le fait de maintenir la compétitivité en mettant en valeur, combinant, protégeant et reconfigurant le stock d'actifs de l'entreprise (*reconfiguring*).

L'étape de « *sensing* » consiste en une phase de « *scanning* » et d'apprentissage sur l'environnement élargi. L'idée est de ressentir les évolutions de l'environnement, notamment par un processus d'apprentissage. Ce processus repose d'une part sur les capacités d'apprentissage individuelles des membres de l'organisation, et d'autre part sur des processus organisationnels qui permettent de scanner l'environnement et d'obtenir des informations sur les évolutions. Une fois les opportunités ressenties, l'étape de « *seizing* » consiste à y répondre, en étudiant les voies d'investissement possibles. Ensuite, dans une phase « *reconfiguring* », il convient de « *recombinaison et de reconfigurer les actifs et les structures organisationnelles alors que l'entreprise se développe et que les marchés et la technologie ont changé* ». Il faut donc continuellement changer les règles et procédures : c'est le « *redesign* » des routines. Notamment, cette phase peut d'autant mieux être assurée qu'il existe (1) une décentralisation poussée permettant à l'entreprise d'aller au-delà de ses frontières, notamment pour accéder à la technologie développée par d'autres puis l'intégrer, et (2) des structures permettant l'apprentissage et la génération d'un nouveau savoir. La capacité à intégrer un nouveau savoir est donc considérée comme clé dans ce cadre théorique.

Au final, ces phases dans lesquelles se décomposent les capacités dynamiques de l'entreprise doivent être pensées comme un processus global d'orchestration des actifs de l'entreprise visant à « *reconnaître les*

*problèmes et tendances, diriger (et rediriger) les ressources, et refaçonner les structures organisationnelles et les systèmes pour créer et répondre aux opportunités technologiques, tout en restant aligné avec les besoins des clients* » (Teece, 2007)<sup>38</sup>.

Pour résumer, la théorie des capacités dynamiques cherche à expliquer les sources de l'avantage concurrentiel. Située au niveau d'analyse de l'entreprise, elle étudie en priorité les processus (capacités dynamiques) qui permettent de modifier et d'adapter le stock d'actifs de l'entreprise en fonction de l'évolution de l'environnement. L'impact des évolutions exogènes est donc largement pris en compte. De plus, la perspective adoptée est dynamique.

## **5. Les théories sur les compétences**

En dernier lieu, la notion d'actif renvoie au concept de « compétence ». Afin de mieux appréhender cette notion, nous procédons à un rapide détour par la littérature de Gestion des Ressources Humaines (GRH), ce qui permet d'abord de mettre en exergue l'existence de différents niveaux d'analyse des compétences (voir 5.1). Une fois ce détour effectué, nous étudions comment la littérature de management stratégique définit la « compétence organisationnelle » en particulier (voir 5.2.). Enfin, nous présentons deux théories sur les compétences rattachées à l'approche par les ressources : la théorie des compétences clés ainsi que la théorie du Competence-based Management (voir 5.3.).

### **5. 1. Un détour par la notion de « compétence » en GRH**

La gestion des compétences est un champ de recherche développé en GRH (Aubert et al., 2002), qu'on peut étudier à différents niveaux (Retour, 2006) : les niveaux individuel (voir 5.1.1.), collectif (voir 5.1.2.), stratégique (voir 5.1.3.) et environnemental (voir 5.1.4.).

#### **5. 1. 1. Le niveau individuel<sup>39</sup>**

En GRH, on définit souvent la compétence individuelle comme l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être provenant de l'expérience et nécessaires pour l'exercice d'un métier. Cependant, cette définition est surtout valable dans un cadre français. En effet, la littérature anglo-saxonne offre une acception différente. Dans leur article sur la compétence individuelle, Tremblay et Sire (1999) distinguent ainsi la vision française de la vision anglaise de la compétence. Dans la vision française, il existe trois dimensions de la compétence : *les savoirs* (compétences théoriques), *les savoir-faire* (compétences pratiques) et *les savoir-être* (compétences sociales et comportementales). Dans la vision anglo-saxonne, on distingue les « *hard competences* », composées de la connaissance (*knowledge*) et des aptitudes individuelles à exercer une activité (*skills*), des « *soft competences* », composées des comportements (*behaviours*), des motivations (*motives*) et des traits de personnalité (*traits*).

---

<sup>38</sup> Ce cadre théorique est par ailleurs l'occasion de répondre à la critique d'Eisenhardt et Martin (2000) selon laquelle les capacités dynamiques seraient trop « *path-dependant* » : si l'entreprise est bien façonnée par son passé, elle n'est en aucun cas piégée par lui (Teece, 2007) car les capacités peuvent d'une certaine manière façonner l'écosystème (phase « *sensing and shaping* »).

<sup>39</sup> Bien qu'étudiant dans la thèse les actifs liés à l'organisation marketing en général, nous présentons tout de même brièvement ce niveau d'analyse.

### 5. 1. 2. Le niveau collectif ou « de groupe »

Le second niveau d'analyse est le niveau collectif ou « de groupe ». La littérature de GRH n'y porte pas encore assez attention (Retour, 2006). La notion de compétence collective est peu étudiée, et sa définition non stabilisée (Amherdt et al., 2000). Quelques auteurs se sont cependant progressivement intéressés à la compétence collective à partir de la fin des années 1990 (e.g. Dubois et Retour, 1999 ; Amherdt et al., 2000 ; Bataille, 2001 ; Michaux, 2003).

Bien que le concept de compétence collective soit encore mal défini, on peut rapporter ici plusieurs définitions marquantes en GRH. Ainsi, Dejoux (1998) définit la compétence collective comme « *un ensemble de compétences individuelles des participants d'un groupe plus une composante indéfinissable, propre au groupe, issue de la synergie et de la dynamique de celui-ci* ». Bataille (2001) amène à la littérature la définition suivante : « *La capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls* ». Par ailleurs, dans la préface de l'ouvrage d'Amherdt et al. (2000), les compétences collectives sont définies comme « *l'ensemble des savoir-agir qui émergent d'une équipe de travail, combinant des ressources endogènes de chacun des membres, des ressources exogènes de chacun des membres et créant des compétences nouvelles issues de combinaisons synergétiques de ressources* ». Enfin, dans sa recherche doctorale, Michaux (2003) propose la définition suivante : « *Il s'agit de savoirs et savoir-faire tacites (partagés et complémentaires) ou encore d'échanges informels supportés par des solidarités qui participent à la capacité répétée et reconnue d'un collectif à se coordonner pour produire un résultat commun ou co-construire des solutions* ». Michaux (2003) dégage par ailleurs quatre conceptions de la compétence collective dans la littérature :

- Une conception liée à la dynamique qui se crée au sein de l'équipe et à la mise en commun synergétique de compétences individuelles, ceci se retrouvant notamment dans la définition de Dejoux (1998) qui fait état d'une composante indéfinissable issue de la dynamique de groupe s'ajoutant aux compétences individuelles ou encore d'un « *effet équipe* ».
- Une conception liée à la dynamique d'apprentissage et de création de nouveaux savoirs dans le groupe.
- Une conception liée à la dynamique de partage des savoirs et des expériences pouvant venir d'une réflexion collective guidée.
- Une conception liée à la dynamique de communication, d'échanges et de coopération entre les individus membres du groupe.

Cependant, la première conception semble dominante et les trois autres conceptions sont davantage considérées comme les facteurs ou les conditions conduisant à l'émergence d'une compétence collective (Loufrani-Fedida, 2006, p. 25). Aussi, on peut plus simplement décrire la compétence collective comme la résultante de deux concepts : l'existence d'un *collectif de travail* au sein duquel des *compétences individuelles* sont partagées, mises en commun et combinées de façon synergétique. Les définitions d'Amherdt et al. (2000) et de Dejoux (1998) précédemment rapportées illustrent ce positionnement. Notons qu'un collectif de travail se définit comme un groupe se constituant dans une action collective. Il se caractérise d'une part par une situation d'interdépendance entre les membres et, d'autre part, par une interaction effective entre les membres du groupe pour mettre en œuvre cette action collective. Or, comme le

rappelle Loufrani-Fedida (2006), rien ne prouve que la seule constitution d'un collectif de travail suffise pour que celui-ci développe des compétences collectives. Ceci nous incite à nous pencher sur les facteurs qui permettent d'expliquer l'émergence des compétences collectives dans un collectif de travail. Nous nous basons ici sur la synthèse proposée par Loufrani-Fedida (2006) et sur celle proposée par Retour (2006) :

- La recherche par le collectif ou groupe de travail d'une intelligence collective est clé, celle-ci passant par le partage de connaissances. Amherdt et al. (2000) expliquent à titre d'exemple que l'intelligence collective survient lorsque « *l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collectif* ».
- Loufrani-Fedida (2006) comme Retour (2006) rappellent la nécessaire présence de représentations partagées dans le groupe de travail ou d'un « référentiel commun ». Durkheim (1895) est à l'origine de la notion de représentation collective, qu'il définit comme un ensemble de représentations homogènes, partagées par tous les acteurs de l'organisation. Le référentiel commun n'est pas le résultat d'une addition de représentations individuelles mais bien un patrimoine partagé qui résulte d'un travail d'élaboration collectif. Il s'agit d'un construit dynamique, évoluant dans le temps.
- Il convient d'avoir une communication interpersonnelle efficace, portée par un langage commun (Kogut et Zander, 1992). Les savoirs et savoir-faire des individus ne peuvent devenir une compétence collective que lorsqu'ils sont communiqués et partagés au sein du groupe (Le Boterf, 1994). La présence d'un langage commun permettant de communiquer et partager efficacement les savoirs est donc essentielle. Il consiste en l'utilisation d'un vocabulaire et d'un jargon technique difficilement compréhensible par les personnes extérieures au groupe. Ceci permet au groupe de gagner du temps, mais également de forger sa propre identité en se différenciant des autres collectifs de l'entreprise.
- Un état d'esprit de coopération entre les membres du groupe facilite l'émergence d'une compétence collective. En effet, celle-ci suppose une mise en commun des compétences individuelles pour co-agir ou co-produire (Loufrani-Fedida, 2006). Les membres de l'équipe doivent donc coopérer et partager leurs savoirs pour résoudre les problèmes et mener les actions collectives.
- Il est essentiel que le groupe sache apprendre collectivement (Loufrani-Fedida, 2006) : pour qu'une compétence collective puisse émerger, il faut que les membres du groupe tirent un apprentissage de leurs actions et erreurs, puis qu'ils le partagent collectivement.

Malgré les définitions de la compétence collective présentées, il faut souligner que ce concept est difficilement mesurable. Il est difficile de briser le filtre de l' « *effet d'équipe* », cette composante indéfinissable dont fait état Dejoux (1998), pour comprendre comment l'on passe des compétences individuelles présentes dans le groupe aux compétences collectives. Néanmoins, on peut résumer ci-après les principales caractéristiques des compétences collectives admises en GRH, et qui pourront donc être utilisées dans notre travail :

- La compétence collective permet de transcender et d'apporter un élément supplémentaire à la seule addition de compétences individuelles (Retour, 2006). Plus généralement, la compétence collective émerge de la coopération, du partage et de la mise en commun de compétences individuelles. La dimension de partage des savoirs et savoir-faire entre les membres du groupe est donc fondamentale.
- La coopération et les transferts de savoir-faire au sein du groupe permettent aux individus appartenant

au groupe d'accroître leurs propres compétences individuelles. S'appuyant sur l'ouvrage d'Amadiou et Cadin (1996), Retour (2006) rappelle que l'on doit donner aux équipes des espaces d'autonomie et de prises d'initiative pour que de nouvelles compétences puissent être développées. Ainsi, c'est aussi en développant les compétences à un niveau individuel et en encourageant le partage et l'échange au sein du groupe que l'on peut enrichir la compétence collective.

▪ Il reste toutefois une zone floue dans le concept de compétence collective, qui permet une certaine liberté d'interprétation. Des définitions laissent entendre que la compétence collective se constitue par les interactions et la synergie entre plusieurs compétences individuelles qui permettent alors de créer de nouvelles compétences cette fois collectives (voir la définition d'Amherdt et al. (2000) par exemple). Dans cette logique, des compétences individuelles  $x$  et  $y$ , naît une compétence  $z$  de nature différente. D'autres définitions voient plus simplement la compétence collective comme le partage et la mise en commun de compétences individuelles grâce à un effet d'équipe auquel s'ajoute une composante indéfinissable qui permet de développer une synergie dans ces compétences (voir la définition de Dejoux (1998) par exemple). Dans cette logique, les compétences individuelles  $x$  et  $y$  sont selon nous partagées au sein du groupe, chacun des membres enrichissant ainsi ses connaissances, ses compétences et son périmètre de travail. Les échanges entre les membres sont alors plus fructueux et permettent davantage de produire un résultat commun et d'atteindre les objectifs fixés. Le groupe gagne alors en compétence collective.

Nous retiendrons de la littérature que le passage du niveau individuel au niveau collectif s'effectue par le partage et la mise en commun des compétences individuelles à travers un effet d'équipe qui permet des synergies entre les membres et aide à atteindre le résultat voulu par l'équipe. De plus, il est clé de développer les compétences au niveau individuel (i.e. les compétences de chaque membre de l'équipe) pour développer ensuite la compétence collective. L'échange et la mise en commun au sein de l'équipe des savoirs et savoir-faire acquis par chaque membre à titre individuel permet ainsi de renforcer la compétence collective de l'équipe. Enfin, nous ne considérons pas la compétence collective comme la nécessaire création de nouvelles compétences à partir des interactions entre les compétences individuelles, mais plutôt comme le partage et la diffusion de savoirs et de compétences individuelles dans l'équipe, ceci contribuant à créer des synergies et enrichir collectivement l'équipe.

### **5. 1. 3. Le niveau organisationnel stratégique**

Le niveau stratégique (ou « organisationnel stratégique » selon nos termes) est un troisième niveau d'analyse possible. Dans la littérature plus générale de management stratégique, Javidan (1998) nous éclaire en distinguant précisément ressources, capacités, compétences, et compétences clés au niveau organisationnel. Comme expliqué précédemment, les ressources sont des actifs tangibles ou intangibles dont on a fait plusieurs classifications. Les capacités font ensuite référence à l'aptitude de l'entreprise à utiliser, exploiter, déployer ces ressources. Pour certains auteurs, elles se situent au niveau fonctionnel (Amit et Schoemaker, 1993). Ainsi, il existe plusieurs capacités au sein d'une entreprise (des capacités marketing, des capacités en gestion de production, ...). Pour Javidan (1998), une compétence organisationnelle résulte de l'intégration inter-fonctionnelle des capacités, dans le cadre d'un domaine d'activité stratégique. Ainsi, le développement d'un nouveau produit fait appel à des capacités en marketing, en gestion de production et en R&D. Aussi, en GRH comme en management stratégique, on peut étudier la gestion des compétences organisationnelles à ce niveau stratégique. C'est principalement la voie suivie par la littérature de management.

#### 5. 1. 4. Le niveau environnemental

Selon Retour (2006), il existe un quatrième niveau d'analyse : le *niveau environnemental*. Il s'agit de compétences détenues par des entités hors du contrôle direct de l'entreprise (comme les compétences des fournisseurs par exemple) et dont la mise en œuvre peut influencer le fonctionnement interne de l'entreprise. Dans ce champ de recherche spécifique, on trouve toute la littérature autour de la question de l'externalisation et de ses conséquences en termes de politique de GRH interne.

Pour résumer, quatre niveaux d'analyse de la compétence sont mis en exergue en GRH et peuvent être appliqués au management stratégique. Alors que la thèse se positionne sur l'*organisation* marketing, nous excluons le premier niveau d'analyse (i.e. le niveau individuel). Toutefois, parmi les trois niveaux restant, on constate que, en management stratégique comme en GRH, la littérature néglige souvent le niveau d'analyse collectif pour se concentrer surtout sur la compétence organisationnelle stratégique, ou environnementale. Dans le paragraphe suivant, nous étudions en particulier comment la littérature de management définit la compétence organisationnelle.

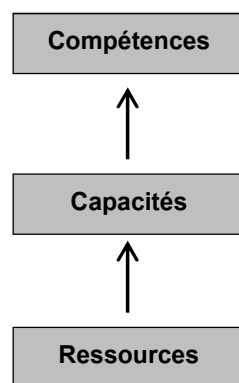
#### 5. 2. Une définition de la compétence organisationnelle en management stratégique

La littérature de management stratégique reprend parfois les dimensions de la compétence individuelle présentées précédemment pour définir la compétence organisationnelle. Ainsi, dans son analyse sur le travail managérial, Mintzberg (1973) distingue des *compétences « hard »* (qui comprennent des aptitudes techniques) et les *compétences « soft »* (basées sur des aptitudes sociales et humaines), utilisant ainsi la conception anglo-saxonne de la compétence. Ceci peut être étendu au niveau organisationnel où certaines compétences de l'entreprise seront plus orientées « *hard* » (e.g. compétences techniques) alors que d'autres seront plus orientées « *soft* » (e.g. compétence de gestion d'un réseau de partenaires). *A contrario*, certains auteurs basent leur définition de la compétence organisationnelle sur la conception française dans laquelle les compétences sont issues des différents types de savoir. Ainsi, Moati et Volle (2010) adaptent une définition de Munier (1999) qui fait une synthèse de la littérature sur les compétences, et définissent les compétences d'une entreprise comme « *l'ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être et croyances qu'elle est en mesure de mobiliser à un moment donné et qui détermine le périmètre des stratégies qui lui sont accessibles et des caractéristiques des offres qu'elle est en mesure de mettre sur le marché* ». De même, la conceptualisation de la compétence organisationnelle développée par Sanchez (1996 ; 1997) reprend ces dimensions : il existe des compétences organisationnelles qui dépendent du *know-how* (savoir pratique gagné par l'expérience et l'amélioration continue des processus et des produits), des compétences qui proviennent du *know-why* (des formes théoriques de compréhension permettant la création de nouveaux processus ou produits), et des compétences issues du *know-what* (une forme de compréhension stratégique concernant les objectifs de création de valeur que doivent servir le *know-how* et le *know-why*).

Cependant, force est de constater qu'il existe de nombreuses conceptions de la compétence organisationnelle. Une confusion existe car les différentes définitions (1) utilisent parfois des terminologies différentes pour nommer les mêmes concepts, (2) font référence à différents niveaux d'activité au sein des organisations, et (3) adoptent une perspective statique qui ne prend pas en compte la construction des compétences ou leur changement dans l'organisation (Chiesa et Manzini, 1997). Dans un vrai effort de clarification du concept, Sanchez et al. (1996) amènent leur propre définition. Ils commencent par définir

différents termes de vocabulaire nécessaires à la constitution d'une nouvelle définition de la compétence. Ainsi, les actifs sont définis comme « *toute chose tangible ou intangible que l'entreprise peut utiliser dans son processus de création, de production ou de distribution au marché de ses produits ou services* » (Sanchez et al., 1996), englobant les notions de ressources et de capacités. La compétence organisationnelle est alors « *l'aptitude de maintenir le déploiement coordonné des actifs de façon à aider l'entreprise à atteindre ses buts* »<sup>40</sup>.

Au final, la compétence est donc une aptitude de l'entreprise à déployer les ressources et les capacités de l'entreprise afin d'atteindre les buts fixés : « *La mobilisation des ressources par les capacités produit les services productifs qui sont à la base des compétences de la firme, c'est-à-dire ce qu'elle est effectivement en mesure de faire* » (Moati et Volle, 2010). Ainsi, en s'appuyant sur Javidan (1998) puis Moati et Volle (2010), on peut représenter ainsi l'articulation entre ressources, capacités et compétences organisationnelles :



**Figure 5. L'articulation entre ressources, capacités et compétences organisationnelles**

La compétence découle vraiment d'une interaction entre les ressources et les capacités. Par conséquent, si l'organisation marketing veut développer une nouvelle compétence, elle devra développer conjointement ses ressources et ses capacités à les mobiliser (Moati et Volle, 2010).

### **5. 3. Les théories sur la compétence développées dans l'approche par les ressources**

Après avoir mis en exergue l'existence de différents niveaux d'analyse de la compétence, nous avons expliqué que les recherches de management ont tendance à étudier le concept au niveau organisationnel stratégique. Nous avons donc proposé des définitions relatives à ce niveau. A présent, il est temps d'explicitier les deux théories sur les compétences pouvant être rattachées à l'approche par les ressources : la théorie des compétences clés (voir 5.3.1.) et la théorie du Competence-based Management (voir 5.3.2.)<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Comme expliqué en introduction (voir p. 18), pour R. Sanchez (Sanchez (2004) ; Sanchez et al. (1996)), la notion d'« actif » ne comprend pas le concept de compétence (la compétence étant chargée de déployer les actifs). Toutefois, nous concevons ici la compétence comme un actif organisationnel, au même titre que les ressources et les capacités.

<sup>41</sup> Dans la présentation de l'approche par les ressources de Koenig (1999), l'auteur se réfère davantage au courant des compétences clés (Pralhalad et Hamel, 1990) qu'aux travaux de Ron Sanchez et d'Aimé Heene qui se situent dans le prolongement de l'article de Prahalad et Hamel (1990) et fondent le courant du Competence-based Management. Si Koenig (1999) utilise le terme de Competence-based Competition (ou CBC) provenant des travaux de Ron Sanchez et d'Aimé Heene, il ne détaille pas spécifiquement leurs travaux. L'ouvrage de G. Koenig datant de 1999, les travaux de Sanchez et Heene n'ont en effet probablement pas pu être intégrés.

### 5. 3. 1. La théorie des compétences clés

La théorie des compétences clés trouve son origine dans l'article influent de Prahalad et Hamel (1990). Les auteurs utilisent plus précisément le terme de « *core competences* », que l'on peut traduire par « compétences clés » ou « compétences fondamentales », et qui désigne un faisceau d'aptitudes (*skills*) et de techniques (Hamel, 1994).

Alors que, dans les années 1980, l'heure était à la désintégration des entreprises, Prahalad et Hamel (1990) invitent les entreprises à se tourner vers l'identification et l'exploitation de leurs compétences clés qui permettront leur développement en interne. Pour Prahalad et Hamel (1990), alors que les produits sont de moins en moins différenciés en termes d'attributs de performance comme de prix, la compétitivité sur le long terme provient plus d'une capacité à construire, à faible coût et plus rapidement que les concurrents, les compétences clés que demanderont les produits de demain. Ainsi, cette théorie se focalise vraiment sur les compétences internes à l'entreprise, d'où découlent ensuite les services productifs.

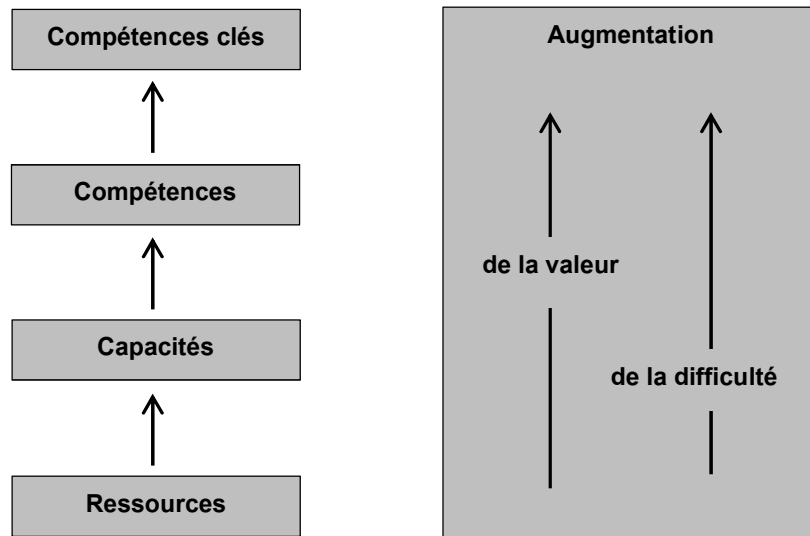
Selon Javidan (1998), l'article influent de Prahalad et Hamel (1990) a permis deux contributions majeures dans la littérature. (1) Alors que l'approche traditionnelle du planning stratégique consiste à étudier l'environnement extérieur et à adapter les ressources en interne permettant de répondre aux opportunités détectées (approche « *outside-in* »), les auteurs proposent de procéder d'abord à une analyse interne des compétences avant de décider des compétences clés à maintenir et à développer en fonction de l'évolution de l'environnement (approche « *inside-out* »). (2) Le concept de compétence clé sert à mieux intégrer les *Strategic Business Units* (SBU). En effet, les compétences clés président aux SBU. A travers ce concept, on peut faire en sorte que les SBU coopèrent davantage pour la mise en œuvre des compétences clés.

Il convient à présent de s'attarder plus précisément sur la définition des compétences clés donnée par Prahalad et Hamel (1990). Selon eux, les compétences clés sont « *l'apprentissage collectif dans l'organisation, spécifiquement sur comment coordonner plusieurs capacités de production et intégrer plusieurs courants de technologies* ». Or, selon Javidan (1998), cette définition est trop étroite (car trop centrée autour de la production), et confuse par l'absence de distinction claire entre capacités, compétences et compétences clés. Aussi, Javidan (1998) souhaite résoudre ce problème et expose de façon particulièrement claire ce qu'il nomme la « hiérarchie des compétences ». Ceci va nous permettre de clarifier l'articulation entre ressources, capacités, compétences puis compétences clés.

En bas de la hiérarchie, se trouvent les *ressources*, définies comme les *inputs* incorporés dans la chaîne de valeur de l'organisation. Les *capacités*, second niveau de la hiérarchie, font référence à l'aptitude de l'entreprise à exploiter ses ressources. Elles consistent en une série de processus et de routines organisant l'interaction entre les ressources. Ainsi, Javidan (1998) propose qu'une capacité marketing peut être basée par exemple sur l'interaction de ressources humaines (les spécialistes marketing), la technologie (des logiciels) ainsi que des ressources financières. De façon cohérente avec Amit et Schoemaker (1993), les capacités sont ici vues comme liées à une fonction de l'entreprise, même si elles peuvent déployer des ressources localisées dans différentes fonctions de l'entreprise. Une *compétence*, troisième niveau de la hiérarchie, est selon Javidan (1998) une intégration et une coordination cross-fonctionnelle de capacités. Par exemple, lorsqu'une SBU a une compétence dans le développement de nouveaux produits, elle intègre des



capacités marketing, des capacités R&D et des capacités en SI. Enfin, au dernier niveau de la hiérarchie, se trouvent les *compétences clés* qui résultent de l'interaction entre les compétences des différentes SBU. Au final, chaque niveau de la hiérarchie résulte de l'intégration des éléments sous-jacents (voir Figure 6).



**Figure 6. La hiérarchie des compétences, d'après Javidan (1998)**

Par ailleurs, Javidan (1998) souligne le manque d'applicabilité du concept de compétence clé : il est difficile pour les managers de savoir comment repérer les compétences clés de leur organisation. Ainsi, l'auteur s'efforce de définir un processus en huit étapes pour identifier les capacités, les compétences et les compétences clés de l'organisation.

### 5. 3. 2. La Théorie du Competence-based Management (CBM)

Parallèlement au courant des compétences clés, un autre courant utilisant la notion de compétence organisationnelle s'est développé : le « Competence-based Management » (CBM). Ce courant est né des travaux de Ron Sanchez en particulier, et a été diffusé au travers de plusieurs ouvrages et articles (e.g. Sanchez et al. 1996 ; Sanchez et Heene, 1997 ; Sanchez, 2004). Ce courant considère que les compétences doivent être au cœur du management stratégique de l'entreprise.

Dans les ouvrages fondateurs du courant CBM (Sanchez et al., 1996 ; Sanchez et Heene, 1997), les auteurs font appel à d'autres chercheurs ayant embrassé l'approche par les compétences qui coécrivent les ouvrages et apportent les résultats de leurs recherches. On peut ainsi citer les principales avancées proposées grâce à ces collaborations. Ainsi, Chiesa et Manzini (1997) mettent l'accent sur le fait que différentes formes de compétences naissent à différents niveaux d'activité dans l'organisation. A titre d'exemple, des compétences naissent dans le fait de créer et de produire de nouveaux types de produit alors que des compétences naissent du top management et de son aptitude à imaginer de nouvelles stratégies créatrices de valeur. Ceci rejoint nos observations sur l'existence de différents niveaux d'analyse de la compétence dans l'organisation. Mozakowski et McKelvey (1997) expliquent par ailleurs qu'il existe des compétences qui durent plus longtemps que d'autres et subissent moins de modifications dans le temps. Enfin, Durand (1997) et Stein (1997) montrent quant à eux que les compétences de certaines organisations sont parfois issues d'actifs propres alors que les compétences d'autres organisations proviennent parfois de leur capacité à accéder et à

coordonner des actifs au-delà de leurs frontières.

Surtout, Sanchez et Heene (1996, 1997) développent dans ces ouvrages un « *open systems model* » dans lequel ils considèrent l'entreprise comme un système comprenant différents éléments ou niveaux d'activité : de la logique stratégique de l'organisation pour créer de la valeur (niveau 1) découlent des processus de management (niveau 2) qui permettent de déployer et de coordonner des actifs intangibles et tangibles (niveau 3) dans les opérations de l'organisation (niveau 4), afin d'offrir des produits finaux au marché (niveau 5). Or, à chacun de ces niveaux, se développent des modes de compétences particuliers (Sanchez, 2004) :

- Le *mode de compétence I* désigne la flexibilité cognitive permettant d'imaginer des logiques et options stratégiques alternatives qui pourront générer de la valeur.
- Le *mode de compétence II* désigne la flexibilité cognitive permettant d'imaginer des processus de management alternatifs pour mettre en œuvre les logiques stratégiques conçues. Les managers doivent entre autres identifier des types de ressources permettant de mettre en œuvre les logiques stratégiques et des designs organisationnels permettant d'utiliser les ressources (i.e. tâches à mettre en œuvre, flux d'information, ...).
- Le *mode de compétence III* correspond à une flexibilité dans la coordination pour identifier, configurer et déployer les ressources. Cette flexibilité dépend de la capacité des managers à acquérir des ressources ou y accéder, et à configurer et déployer des chaînes de ressources pour générer des offres créatrices de valeur. Les entreprises qui préfèrent utiliser uniquement des ressources internes pour créer et réaliser des produits auront toutefois un faisceau d'offres de produits finaux possibles plus restreint que celles qui accèdent également à des ressources à l'extérieur.
- Le *mode de compétence IV* concerne le fait d'utiliser les ressources possédées d'une autre façon. Ainsi, on regardera le panel d'utilisations possibles des ressources, le temps nécessaire pour changer l'utilisation d'une ressource, ainsi que le coût de ce changement d'usage.
- Le *mode de compétence V* concerne la flexibilité opérationnelle, soit l'aptitude à maintenir une utilisation des ressources efficace, quand bien même il existe des variations dans les *inputs*, dans les *outputs* demandés, et dans l'environnement en général.

Au final, l'aptitude de l'organisation à créer de la valeur en définissant et en mettant en œuvre une logique stratégique dépend des forces qu'elle a sur les autres modes de compétences inférieurs : le mode de compétence où l'on est le plus faible agit en effet comme un « *goulot de bouteille* », réduisant le champ des logiques stratégiques possibles. Par ailleurs, les premiers modes de compétence sont plus faciles à faire évoluer que les modes de compétence supérieurs (modes I et II par exemple). Enfin, les modes de compétence peuvent être plus ou moins critiques selon le caractère dynamique ou non de l'environnement : le mode V sera crucial dans un environnement stable alors que les modes I et II seront prédominants dans un environnement dynamique.

Au final, il faut en premier lieu retenir de la théorie CBM que l'amélioration des compétences organisationnelles dépend *in fine* très peu de la simple reconfiguration du stock de ressources de l'organisation. L'amélioration des compétences organisationnelles exige surtout d'améliorer les flexibilités cognitives des managers pour imaginer de nouvelles logiques stratégiques et de nouveaux processus de

management permettant de créer et de réaliser les nouvelles offres produit (Sanchez, 2004). Ce courant a donc vraiment pour but de mettre en exergue (1) l'importance du développement de différents modes de compétences à différents niveaux pour développer un vrai avantage ainsi que (2) les interrelations dynamiques qui existent entre les différents niveaux.

Pour résumer, dans la théorie CBM, on cherche à expliquer l'avantage concurrentiel, comme dans la RBV, la théorie des capacités et des capacités dynamiques, et la théorie des compétences clés. Le niveau d'analyse est également la firme individuelle. Si des actifs de différentes natures sont pris en compte, on se focalise sur la notion de compétence, ses différents niveaux et leurs interrelations, dans une perspective dynamique.

*Cette première section a mobilisé la littérature de management stratégique pour nous permettre de mieux appréhender les concepts de « ressource », de « capacité » et de « compétence ». Par ailleurs, l'étude de cette littérature permet de mieux comprendre l'articulation entre ces concepts, que l'on peut résumer ainsi : les capacités sont des processus qui permettent de déployer et d'intégrer un ensemble de ressources afin de former une compétence organisationnelle permettant d'atteindre un but donné pour l'entreprise.*

*Dans la section suivante, nous étudions comment les concepts de ressources, de capacités et de compétences ont été appliqués et déployés dans la littérature marketing spécifiquement.*

## **Section 2. Ressources, capacités et compétences : quelle application en marketing ?**

Après avoir défini les concepts de « ressource », de « capacité » et de « compétence » en nous appuyant sur la littérature de management stratégique, nous étudions à présent dans cette section l'application qui en a été faite en marketing. Nous investiguons donc les travaux ayant traité des ressources marketing (voir 1.), des capacités marketing (voir 2.), puis des compétences marketing (voir 3.).

### **1. Les ressources marketing**

Après la présentation d'une typologie des ressources marketing (voir 1.1.), nous nous focalisons sur une ressource clé : le savoir marketing (voir 1.2.).

#### **1. 1. Typologie des ressources en marketing**

Dans un article théorique, Morgan (2012) propose une identification des ressources marketing. Reprenant une typologie des ressources en management stratégique, il identifie neuf types de ressources en marketing spécifiquement :

- Les *ressources de savoir tacite* sont constituées de savoirs difficiles à codifier et à communiquer. Les exemples donnés par Morgan (2012) sont le savoir marketing tacite lié à la sélection des créations publicitaires ou encore *l'insight* d'un Chef de marque concernant l'essence de la marque qu'il gère.
- Les *ressources physiques* sont liées aux actifs tangibles tels que les boutiques de la marque.

Cependant, dans cette catégorie, Morgan (2012) inclut les ressources physiques traditionnelles non spécifiquement liées au marketing qui influent toutefois sur la qualité finale du produit proposé, telles que les usines, les matières premières utilisées, etc.

- Les *ressources de réputation* sont fréquemment considérées en marketing : il s'agit de la réputation corporate de l'entreprise ou de la marque et de sa « *brand equity* ».
- Les *ressources humaines* font référence aux employés marketing, à leurs compétences et à leurs savoirs. Elles comprennent la taille de l'équipe marketing mais aussi le personnel non spécifiquement marketing qui aide à délivrer de la valeur aux consommateurs.
- Les *ressources organisationnelles* comprennent par exemple une culture marketing spécifique ou une structure de département spécifique.
- Les *ressources financières* correspondent au budget alloué au département marketing pour mener à bien les différentes actions planifiées.
- Les *ressources informationnelles* comprennent toutes les informations pouvant servir au marketing. Comme le rappelle Morgan (2012), l'information a souvent été considérée comme un actif marketing clé (Jaworski et Kohli, 1993). Ainsi, les informations sur le comportement des consommateurs, sur les réseaux de distribution ou sur les concurrents sont clés et sont utilisées dans de nombreuses activités marketing comme le pricing, la communication, le développement de produit ou la planification stratégique, d'où l'importance de bien chercher à les capter (Day, 1994).
- Les *ressources relationnelles* sont aussi importantes en marketing. Les relations tissées avec des acteurs extérieurs peuvent devenir un *input* utilisé dans les différentes activités marketing.
- Les *ressources légales* sont des instruments légaux qui permettent de protéger d'autres actifs marketing. Par exemple, on peut protéger un nom de marque et des symboles associés à la marque.

## **1. 2. Focus sur une ressource marketing particulière : le savoir marketing**

Alors que nous cherchons à décomposer la notion de « savoir » marketing appris, on peut juger surprenant la présence de la notion de « savoir » dans la catégorie des ressources. Cependant, à notre sens, cette ambiguïté tient au fait que le savoir est une notion large pouvant prendre de multiples acceptions et pouvant être considérée à de multiples niveaux. On peut ainsi considérer le savoir comme un ensemble de connaissances et de compétences. C'est l'acception que nous avons retenue lorsque nous avons émis la possibilité de décomposer le flux de savoir circulant entre les prestataires et l'organisation marketing. Néanmoins, on peut donner un sens moins large à cette notion de « savoir », celui-ci étant alors davantage assimilé à des connaissances et, ainsi, considéré spécifiquement comme une ressource (comme c'est le cas par exemple dans la typologie de Morgan (2012)).

Dans ce sens, des auteurs comme Rossiter (2001) ont cherché à détailler la ressource « savoir marketing ». Le savoir marketing est ce que les académiques enseignent, et ce sur quoi les managers s'appuient pour faire leurs plans marketing dans l'organisation marketing. Or, selon Rossiter (2001) plusieurs auteurs ont parlé du développement du savoir marketing ou de son utilisation (Menon et Varadarajan, 1992), sans se demander au préalable en quoi il consiste. L'auteur distingue d'abord le savoir marketing des compétences

marketing : le savoir marketing existe de façon indépendante à la capacité des managers de l'utiliser, ce qui en fait bien une *ressource*. Il peut être documenté et passé à d'autres (Rossiter, 2001). Ensuite, le savoir marketing est distingué du savoir théorique sur le comportement du consommateur : ni le savoir des théories de comportement du consommateur, ni le savoir empirique sur le comportement du consommateur ne sont à proprement parler du savoir marketing. Pour qu'ils le deviennent, ils doivent être transformés en « principes stratégiques ». Au final, Rossiter (2001) propose quatre formes de savoir marketing (voir Tableau 1) :

- Les *concepts marketing* sont des blocs de savoir nécessaires pour comprendre les autres formes de savoir marketing. Un concept nomme un objet puis liste ses principaux attributs. Il peut s'agir de concepts liés au pricing, au développement de produit, à la distribution,...
- Les *cadres structurels* sont des modèles non causaux. Il s'agit d'une liste descriptive de concepts qui aident à organiser les choses et à résoudre un problème. Ainsi, les 4P ou la matrice BCG sont des exemples connus. Cela peut aussi être d'autres types de listes. Les collaborateurs marketing doivent savoir que cette liste existe, savoir la trouver, et savoir l'utiliser.
- Les *principes stratégiques* sont des modèles causaux qui relient un concept à un autre selon la forme « *If, do* ». Ce sont des actions causales recommandées comme étant les meilleures selon la situation. Par exemple, selon Rossiter (2001), ils prennent la forme suivante : « *Si la situation de marché est X, alors faites Y* ». Cela doit être distingué des formes « *If, then* » qui sont quant à elles descriptives et proviennent de généralisations empiriques : « *Si la situation de marché est X, alors Y va survenir* ». Les généralisations empiriques ne sont en théorie pas des principes stratégiques mais peuvent le devenir. Dans les généralisations empiriques, on ne sait pas forcément le « pourquoi » sous-jacent, alors qu'on le maîtrise dans le principe stratégique. A noter que, pour Rossiter (2001), les « données » ne sont pas du savoir marketing en tant que tel au contraire de ce que pensent Wierenga and Van Bruggen (2000) mais peuvent le devenir en étant converties en principes marketing. Rossiter (2001) apporte l'exemple suivant : une généralisation empirique estime que l'élasticité moyenne du prix à la demande est de 1,76. Cette information ne revêtira de la valeur que lorsqu'elle sera tournée en principe stratégique : « *Si vous calculez l'élasticité à la demande de votre marque et qu'elle est différente de la valeur habituelle, il convient de rechercher pourquoi* ».
- Les *principes de recherche* sont des hypothèses « *If, do* » spécifiquement dans le domaine des études marketing. Par exemple, « *Si vous avez tel problème, alors, utilisez telle méthodologie* ». On n'attend pas des collaborateurs marketing qu'ils aient les connaissances pour faire l'étude marketing mais plutôt qu'ils aient un minimum de connaissance des techniques d'études pour savoir *quand* et *pourquoi* les utiliser.

Forme de savoir	Description	Exemples
<i>Concepts marketing</i>	Ensemble de termes marketing, chacun défini par ses attributs essentiels.	- Segmentation - Focus Group
<i>Cadres structurels</i>	Liste descriptive de plusieurs concepts en série ou sous forme de grille qui aide à s'organiser et à traiter un problème.	- Les 4 P - Une <i>check list</i>
<i>Principes stratégiques</i>	Un principe formulé sous une forme conditionnelle « <i>If, do</i> » qui explique la meilleure action à mener dans une situation donnée.	« Si votre marque est leader, maintenez un positionnement sur les bénéfices centraux ».

Principes de recherche	Un principe formulé sous une forme conditionnelle « <i>If, use</i> » qui donne la technique de recherche à utiliser selon la question de recherche formulée.	« Si vous voulez établir l'importance des attributs et prédire les effets de la modification d'un attribut, utilisez l'analyse conjointe »
------------------------	--	--

**Tableau 1. Les différentes formes de savoir marketing, d'après Rossiter (2001)**

Toutefois, des auteurs regrettent le caractère restrictif de la catégorisation de Rossiter (2001). Le savoir marketing procédural ou de mise en œuvre (*implementation knowledge*) ne devrait pas être exclu selon McIntyre et Sutherland (2002), en raison de son rôle clé pour le succès du marketing. De même, le savoir tacite (non documenté) ne devrait pas être écarté (Wierenga, 2002 ; McIntyre et Sutherland, 2002). Au final, pour certains, Rossiter (2001) propose une interprétation trop « strictement académique » du savoir marketing (Wierenga, 2002).

Wierenga (2002) propose quant à lui de distinguer d'une part le savoir marketing *académique* (i.e. la science marketing, ses lois, ses principes) et d'autre part le savoir marketing *utilisé par les praticiens*. S'il existe un recoupement (les praticiens utilisant parfois du savoir académique), le savoir académique joue toutefois un rôle mineur pour la prise de décision. Quatre modes de résolution des problèmes sont utilisés par les managers : l'optimisation, le raisonnement, l'analogie, la créativité (Wierenga et Van Bruggen, 1997). Les deux premiers modes impliquent une approche analytique basée sur le savoir décrit par Rossiter (2001). Par contre, les deux derniers modes impliquent un raisonnement par association, dans lequel le savoir académique n'intervient pas. Avec l'analogie, le manager utilise les cas empiriques précédents (ou dont il a entendu parler) qui lui paraissent analogues pour résoudre le cas en présence. Avec la créativité, le manager produit une nouvelle connaissance, ou de nouvelles combinaisons de savoir existant. Aussi, pour Wierenga (2001), il ne faut pas uniquement s'intéresser au savoir marketing académique et codifié présenté par Rossiter (2001) : le savoir marketing utilisé par les praticiens est plus large et riche.

D'autres auteurs mettent également en avant des différences entre le savoir marketing académique et le savoir marketing managérial. Pour Cornellsen (2002), académiques et praticiens n'ont pas la même orientation : les académiques cherchent à construire des théories substantielles générales et formalisent pour cela des concepts et des relations entre ces concepts alors que les praticiens développent des « *theories-in-use* » locales et conditionnelles qui doivent être utilisables et apporter une solution immédiate. Ces différences d'orientation conduisent à des théorisations et des applications différentes. Pour McIntyre et Sutherland (2002), les théories marketing générales, telles que les principes stratégiques et de recherche définis par Rossiter (2001), ne sont en effet pas recherchées par les praticiens : ils ne peuvent pas les utiliser du fait des conditions spécifiques de leur environnement et de leur entreprise.

Pour résumer, relativement stabilisé dans la littérature de management stratégique du fait des nombreuses typologies existantes, le concept de « ressource » semble facilement utilisable en marketing. Notamment, la typologie de Morgan (2012) est claire et peut être exploitée. Par exemple, plusieurs des ressources marketing identifiées par l'auteur pourraient être utilisées pour analyser le flux de savoir circulant entre les prestataires et les collaborateurs marketing. Par contre, comme exposé, la ressource « savoir marketing » spécifiquement fait l'objet de plusieurs débats dans la littérature.

## 2. Les capacités marketing

L'étude des capacités marketing s'est récemment développée dans la littérature marketing. Nous fournissons d'abord une description théorique des capacités marketing (voir 2.1.), avant de rapporter une typologie des capacités marketing (voir 2.2.). Les tests empiriques sur les capacités marketing et les principaux résultats obtenus sont ensuite brièvement exposés (voir 2.3.).

### 2. 1. Description théorique des capacités marketing

Suite aux développements théoriques en management stratégique, le concept de capacité est importé en marketing. Day (1994, 2011) alimente notamment les réflexions théoriques et s'intéresse en particulier aux capacités des organisations marketing orientées marché (voir 2.1.1.). Ensuite, dépassant les capacités marketing classiques et les capacités marketing dynamiques, il propose le concept de capacités marketing « adaptatives » (voir 2.1.2.).

#### 2. 1. 1. Capacités marketing des organisations orientées marché

Day (1994) est l'un des premiers auteurs à théoriser le concept de « capacité marketing ». L'auteur propose d'abord une catégorisation des capacités de l'entreprise en général (et non spécifiquement des capacités marketing) : les capacités « *outside-in* », « *inside-out* » et « *spanning* ». Les capacités *inside-out* sont des processus qui sont déployés de l'intérieur et qui sont activés par les besoins du marché (e.g. la production, les ressources humaines qui sont chargées de recruter et de motiver les employés, ...). Les capacités *outside-in* ont surtout l'extérieur de l'organisation comme point d'ancrage. Leur but est de connecter les autres processus organisationnels de l'entreprise à l'environnement extérieur pour permettre à l'entreprise d'anticiper les besoins du marché et de créer des relations durables avec les clients, les distributeurs et les fournisseurs. Enfin, les capacités *spanning* intègrent les capacités *outside-in* et *inside-out*. Ce sont par exemple des capacités en termes de formulation de stratégie, de développement de produit, etc.

Dans la suite de son article, Day (1994) s'intéresse spécifiquement aux capacités marketing des organisations orientées marché. Celles-ci développent en particulier trois capacités *outside-in* : les capacités *market sensing*, *customer linking* et *channel bonding*. Les deux premières font l'objet de l'attention de Day (1994). La capacité *market sensing* fait référence à la capacité de l'entreprise d'apprendre de ses clients, de ses concurrents et de son réseau de distribution pour continuellement capter les tendances futures. Le processus de *market sensing* suit la séquence de traitement de l'information dans le cadre de l'apprentissage organisationnel : recherche et acquisition d'informations, distribution dans l'entreprise, interprétation, utilisation de l'information ou stockage dans la mémoire organisationnelle pour utilisation future. Les organisations « orientées marché » ont traditionnellement une supériorité sur ces phases. La capacité *customer linking* consiste quant à elle à créer et maintenir des relations de proximité avec les clients. Elle comprend les compétences et les processus permettant de mettre en place des relations collaboratives pour capter rapidement les besoins client et les rendre apparents à toutes les fonctions de l'entreprise.

#### 2. 1. 2. Capacités marketing « adaptatives »

Day (2011) s'attache à savoir si les capacités marketing peuvent être qualifiées de « dynamiques ». Selon lui,

les capacités liées au Mix marketing sont par nature statiques. Cependant, dans une conception élargie du Mix, on y inclut des capacités de service client, de réalisation des commandes client, d'intégration des ventes et de capitalisation sur les actifs « client » et « marque ». Ces capacités sont dynamiques et s'étendent sur plusieurs fonctions. Créant de fortes connections avec les clients et les canaux, elles sont en effet en première ligne pour permettre à l'entreprise de détecter les changements et de s'adapter. Pourtant, selon Day (2011), les capacités dynamiques ne sont pas suffisantes pour faire face à la complexité actuelle de l'environnement. L'auteur propose alors une grille d'analyse (voir Figure 7) qui révèle la possibilité de développer un nouveau type de capacité : les capacités adaptatives.

Fonction Orientation	Exploitation	Exploration
<b>Inside-out</b>	RBV	Capacités dynamiques
<b>Outside-in</b>	Capacités des organisations orientées marché	Capacités marketing adaptatives

**Figure 7. Grille d'analyse mettant en évidence les capacités adaptatives, d'après Day (2011)**

Deux axes apparaissent sur la grille : (1) le fait que l'entreprise s'appuie sur des processus *inside-out* ou *outside-in* (Day, 1994) ; (2) la volonté de faire de l'exploitation de ressources internes existantes ou d'explorer l'environnement pour trouver de nouvelles opportunités (March, 1991). Les capacités dynamiques naissent d'une démarche d'exploration de l'environnement mais s'appuient sur des processus *inside-out* (i.e. on cherche à répondre aux opportunités de l'environnement mises à jour par l'ajustement du stock d'actifs interne). Les capacités adaptatives sont résolument tournées vers l'exploration du marché et s'appuient sur des processus *outside-in*. Day (2011) définit spécifiquement trois capacités marketing adaptatives.

La capacité adaptative « *vigilant learning* » peut être décrite comme un état d'esprit d'alerte et de curiosité. Les organisations marketing vigilantes posent les bonnes questions pour identifier ce qu'elles ne savent pas et font ressortir des *insights* en dépassant les filtres organisationnels. En permettant notamment de partager l'information, les réseaux internes participent à la mise en œuvre de cette capacité. La capacité adaptative « *marketing experimentation* » consiste à investir dans de petites expérimentations pouvant générer des *insights*. Pour cela, Day (2011) préconise de maintenir dans l'entreprise un état d'esprit de découverte constant reposant aussi sur le challenge des croyances existantes, le partage des bonnes pratiques, le contact avec un réseau d'entreprises paires, de précurseurs et de partenaires pour apprendre de leur expérience. Enfin, dans l'idée que l'innovation et les informations clés se trouvent souvent à l'extérieur de l'organisation, la capacité adaptative « *Open Marketing* », sur laquelle se base notre travail, consiste à s'entourer d'un réseau de partenaires pour accéder à un ensemble plus large de ressources et de compétences que dans un modèle fermé. L'expertise pouvant émaner de différentes sources externes, il convient d'organiser et de contrôler un réseau de partenaires extérieurs permettant de capter ces *insights*. L'Open Marketing a donc été introduit dans la littérature par Day (2011). Cependant, plusieurs limites nous amèneront à donner une définition plus précise et opérationnelle de ce concept (voir p. 138).

## 2. 2. Typologie des capacités marketing



Morgan (2012) rappelle que les capacités se développent lorsque les individus ou les groupes utilisent leur savoir et leurs aptitudes pour combiner et transformer des ressources de façon à contribuer à l'atteinte des buts de l'entreprise. Il existe des capacités à différents niveaux (Grant, 1996). Cependant, Morgan (2012) propose une typologie de capacités marketing se situant spécifiquement au niveau de la SBU, c'est-à-dire au niveau organisationnel. Cette typologie fait état de quatre grands types de capacités :

- Les *capacités marketing spécialisées* concernent les processus spécifiques au niveau fonctionnel qui permettent de combiner et de transformer les ressources (Vorhies et Morgan, 2005). Ces capacités sont basées autour du Mix marketing. Ainsi, les capacités de management de produits concernent les processus pour adapter, maintenir et fournir des produits et services satisfaisant les consommateurs. Les capacités de pricing consistent à mettre en œuvre le savoir détenu sur l'impact du prix sur les consommateurs et sur les stratégies de pricing des concurrents. Les capacités de distribution consistent en un management optimal des relations avec les membres des réseaux de distribution et en des processus pour soutenir les efforts de ces réseaux. Les capacités de communication consistent à communiquer efficacement avec les consommateurs et les prospects. Les capacités de vente comprennent deux éléments liés : les compétences du personnel assurant les activités de vente (et donc les processus de formation du personnel) et les systèmes et structures nécessaires pour assurer un management efficace de la force de vente (e.g. *tracking* de la performance, systèmes de suivi des commandes, systèmes de collaboration entre la vente et les Chefs de produit, etc.). Les capacités de recherche marketing sont définies comme l'aptitude à fournir des réponses aux questions sur le marché posées (i.e. aptitude à traduire les questions de recherche en brief de recherche, à concevoir des plans de recherche, à collecter les données requises, à analyser les données collectées, etc.).
- Les *capacités marketing cross-fonctionnelles* se situent à un niveau supérieur. Elles permettent d'intégrer plusieurs capacités spécialisées. Trois capacités marketing cross-fonctionnelles sont citées en exemple. La capacité de management de la marque comprend les systèmes et processus utilisés pour développer, maintenir et exploiter l'actif « marque » de l'entreprise. La capacité de CRM concerne l'aptitude de l'entreprise à identifier des clients et des prospects intéressants, à initier et à maintenir la relation, et à générer du revenu à partir de ces clients. La capacité de développement de nouveaux produits correspond à l'aptitude de l'organisation à créer une offre de valeur pour le marché-cible.
- Les *capacités marketing architecturales*, d'un niveau encore supérieur, concernent les processus utilisés pour sélectionner, intégrer et orchestrer les capacités cross-fonctionnelles et spécialisées et leurs *inputs* respectifs en termes de ressources. La capacité de planning stratégique correspond à l'aptitude de l'entreprise à concevoir des stratégies marketing adaptées pour déployer les ressources, les capacités spécialisées et les capacités cross-fonctionnelles de l'entreprise de façon à maintenir un avantage concurrentiel. Des activités comme la segmentation de marché, l'analyse des clients et des concurrents, ou encore l'analyse interne de l'entreprise sont par exemple des constituants importants de cette capacité. La capacité de mise en œuvre de la stratégie marketing consiste quant à elle en l'acquisition, la combinaison et le déploiement des ressources nécessaires. Elle comprend par exemple le développement d'un design organisationnel, l'acquisition et l'allocation des ressources nécessaires aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'organisation.
- Les *capacités marketing dynamiques* font référence à l'aptitude de l'entreprise à apprendre sur le marché et à utiliser les *insights* captés pour reconfigurer les ressources de l'entreprise et améliorer ses capacités de façon à être en adéquation avec l'environnement. L'entreprise doit donc encourager les

employés marketing et l'organisation en général à apprendre sur les marchés actuels et potentiels afin d'adapter les ressources et les capacités. Pour cela, trois capacités dynamiques en particulier existent selon Morgan (2012) : la capacité à apprendre du marché (soit la capacité à apprendre des clients, des concurrents, des membres du réseau, et de l'environnement au sens large), la capacité à reconfigurer les ressources nécessaires, et la capacité à reconfigurer les capacités nécessaires.

### 2. 3. Les tests empiriques sur les capacités marketing

La théorie des capacités est utilisée d'un point de vue empirique à plusieurs reprises dans la littérature marketing, parfois comme théorie principale ou parfois en association avec d'autres théories ou concepts clés<sup>42</sup>. Elle se traduit par la proposition de cadres conceptuels dans lesquels les capacités se transforment en variables jouant un rôle principal. En grande partie menés sous la houlette de deux chercheurs, Douglas Vorhies et Neil Morgan, les travaux empiriques étudient l'impact des capacités marketing sur la performance organisationnelle de l'entreprise, comme exposé ci-après :

- Vorhies (1998) étudie l'impact de différents facteurs (e.g. stratégie *business*, structure organisationnelle, capacités de traitement des informations...) sur le développement de capacités marketing, puis l'impact de ces capacités sur l'efficacité organisationnelle.
- Vorhies et Morgan (2003) étudient la correspondance entre le profil stratégique de l'entreprise et la façon dont ses activités marketing sont organisées (dont notamment la présence de capacités marketing), puis le lien entre cette correspondance et la performance.
- Morgan et al. (2003) étudient l'impact du savoir expérimentiel et informationnel au niveau individuel et organisationnel sur le développement de deux capacités marketing architecturales (i.e. *marketing planning capability* et *marketing implementation capability*). Les auteurs montrent ensuite que la capacité architecturale *marketing implementation capability* a un impact positif et significatif sur la performance adaptative de l'entreprise.
- Vorhies et Morgan (2005) identifient huit capacités marketing (i.e. développement de produit, pricing, management de réseau de distribution, communication, vente, management des informations marketing, planification stratégique marketing, mise en œuvre de la stratégie marketing). Des items pour mesurer ces huit capacités sont définis et sont d'ailleurs fréquemment réutilisés dans des articles postérieurs. Les auteurs montrent ensuite que ces huit capacités ont un impact positif sur la performance et qu'elles sont donc source d'avantage compétitif. De plus, le benchmarking des capacités marketing permet d'augmenter la performance et est un moyen d'atteindre un avantage compétitif durable.
- Vorhies et al. (2009) montrent que les différentes stratégies *business* (différenciation, domination par les coûts, focalisation) impactent le type de capacités marketing développées (capacités spécialisées, capacités architecturales et leur intégration). Ces capacités ont un impact sur la performance, alors que les ressources seules étudiées n'ont pas d'impact direct sur la performance, ce qui corrobore la théorie des capacités (voir pp. 90-91).
- Morgan et al. (2009) montrent que les capacités marketing ont un impact positif sur la performance de

---

<sup>42</sup> Comme l'apprentissage organisationnel (e.g. Vorhies et Morgan, 2005), la théorie KBV (e.g. Morgan et al., 2003) ou encore le concept d'orientation-marché (e.g. Murray et al., 2011).

l'entreprise mesurée de façon subjective et objective. L'interaction entre capacités marketing et orientation-marché a également un impact sur la performance : il existe une complémentarité entre ces deux actifs qui permet de les déployer au mieux.

De façon plus générale, on constate que les recherches se focalisent parfois sur certains types de capacités (les capacités marketing spécialisées chez Vorhies et Morgan (2005) ou architecturales chez Morgan et al. (2003)) ou bien qu'elles étudient conjointement les capacités marketing spécialisées et architecturales, ainsi que leur intégration (e.g. Vorhies et al., 2009). De plus, selon les articles, l'utilisation de la théorie des capacités se traduit par l'introduction dans les modèles conceptuels de capacités marketing ayant parfois des rôles médiateurs ou modérateurs. Murray et al. (2011) montrent entre autres que les capacités marketing jouent un rôle médiateur entre l'orientation-marché et la performance. Kotabe et al. (2002) montrent que les capacités marketing ont un rôle modérateur entre la « multi-nationalité » de l'entreprise et la performance. Enfin, Vorhies et al. (2009) trouvent que les capacités marketing spécialisées et architecturales (ainsi que leur intégration) ont un rôle médiateur positif dans la relation entre la stratégie de produit-marché adoptée et la performance de la *business unit*.

### **3. Les compétences marketing**

Après avoir présenté les travaux en développement sur les capacités marketing, nous traitons à présent des compétences marketing. Dans un premier temps, nous insistons sur l'existence de différents niveaux d'analyse de la compétence marketing (voir 3.1.). Ensuite, en nous focalisant spécifiquement sur le niveau organisationnel (davantage investigué dans la littérature), nous exposons les principales compétences marketing identifiées (voir 3.2.), avant de présenter une perspective dynamique de la compétence marketing et de son développement (voir 3.3.).

#### **3. 1. Différents niveaux d'analyse de la compétence marketing**

Alors que les différents niveaux d'analyse des capacités marketing ne se sont pas vraiment reconnus dans la littérature<sup>43</sup>, l'idée qu'il existe différents niveaux d'analyse de la compétence marketing est davantage intuitive. Par exemple, on imagine la nécessité de distinguer les compétences individuelles du marketeur des compétences de l'organisation marketing. Dans un effort de clarification, nous utilisons le travail de Retour (2006), qui rappelle les quatre niveaux d'analyse de la compétence en GRH, pour l'appliquer au marketing.

- Le premier niveau correspond à la *compétence individuelle* du manager marketing. A titre d'exemple, Wellman (2010) propose un modèle intégratif expliquant les antécédents de la compétence individuelle du marketeur. Tout d'abord, il doit posséder des compétences techniques et un savoir spécifiquement marketing (*micro marketing skills and knowlegde*). De plus, il doit aussi avoir des compétences plus générales liées à la conduite des affaires, comme la maîtrise de la gestion de projet ou du budget (*micro support skills and knowlegde*). Egalement, les compétences attitudinales et de comportement comme les compétences sociales entrent en compte (*macro attitudes and behaviours*). Ces trois composantes s'amalgament pour former des méta-compétences agissant comme des facilitateurs du succès (*meta competences and attributes*). Enfin, le

---

<sup>43</sup> On sait grâce à Morgan (2012) qu'il existe différents niveaux de capacités organisationnelles. Cependant, l'existence de différents niveaux d'analyse « principaux » des capacités (i.e. niveaux individuel, collectif, organisationnel ou encore environnemental) n'est pas traitée dans la littérature marketing à notre connaissance.

modèle incorpore l'idée que le manager ne peut être compétent sans un environnement de travail apportant un soutien qui va le « rendre capable » : les politiques et stratégies organisationnelles, les systèmes et structures, et enfin les ressources et les services de soutien. La thèse ayant un positionnement lié à l'organisation marketing, ce niveau d'analyse n'est pas détaillé davantage.

- Retour (2006) fait également état du niveau de la *compétence collective* en GRH. Appliqué au marketing, ce niveau d'analyse concernerait le groupe ou l'équipe marketing comme un collectif. Pour rappel, deux éléments distinguent la compétence collective de la compétence individuelle (Retour, 2006) : (1) elle permet de transcender et d'apporter un élément supplémentaire à la seule addition de compétences individuelles ; (2) la coopération et les transferts de savoir-faire au sein de l'équipe permettent aux individus appartenant à l'équipe d'accroître leurs propres compétences individuelles. Lorsqu'on étudie la compétence marketing collective, on doit donc étudier les transferts de savoir entre les membres du groupe qui permettent un enrichissement des compétences globales de l'équipe marketing, ainsi qu'une composante permettant de transcender les seules compétences individuelles. Dans la littérature marketing, à notre connaissance, ce niveau d'analyse n'est pas mobilisé.

- Il existe un niveau lié à la *compétence organisationnelle*, ou « stratégique » selon Retour (2006). On se situe au niveau des compétences globales de l'organisation, adoptant un niveau d'abstraction supérieur. La plupart des recherches sur la compétence marketing se situent à ce niveau d'analyse. Par exemple, on étudie les compétences marketing liées à l'analyse des informations de marché (Day, 1994), au management du Mix Marketing (Vorhies et Morgan, 2005), à la coordination inter-fonctionnelle et à la réactivité face aux évolutions du marché, etc. On considère donc les compétences développées par l'organisation marketing comme un tout, celles-ci contribuant à développer la performance *business* de l'entreprise.

- Enfin, il existe un niveau de *compétence environnementale*. Selon nous, celui-ci concerne les interactions et l'évolution de l'organisation marketing dans son environnement élargi. La capacité à s'inscrire dans des réseaux (Day, 2011), que l'on manage (O'Driscoll et al., 2000) et que l'on utilise est ainsi clé pour l'organisation marketing. Afin d'illustrer ce niveau de compétence, on peut faire référence à la recherche d'O'Dwyer et al. (2011). Ces auteurs étudient les alliances marketing comme des outils permettant d'améliorer l'innovativité marketing dans le domaine des petites et moyennes entreprises (PME). Leur recherche révèle ainsi que les alliances marketing permettent aux PME d'atteindre différents buts organisationnels d'une part, et de surmonter certains challenges comme le manque de ressources (e.g. expertise, ressources financières, inclusion dans des réseaux plus larges, ...) d'autre part.

Pour résumer, on distingue un niveau d'analyse spécifiquement individuel et trois niveaux d'analyse rattachés à l'organisation marketing (i.e. les niveaux collectif, organisationnel stratégique, et environnemental). Etant donné l'inexistence de travaux portant sur le niveau d'analyse collectif de la compétence marketing et l'importance des travaux portant sur les niveaux organisationnels et environnementaux, nous allons faire état de certains des travaux se rapportant à ces deux derniers niveaux. Ainsi, dans les paragraphes suivants, nous rapportons les principales compétences marketing organisationnelles identifiées (voir 3.2), ainsi que les enjeux existant autour du développement de ces compétences organisationnelles, celui-ci passant notamment par le développement de partenariats et d'alliances (voir 3.3).

### **3. 2. Identification des compétences marketing organisationnelles**

Malgré l'importance des travaux dédiés à la compétence marketing organisationnelle par rapport aux autres niveaux d'analyse, ceux-ci restent rares (Moati et Volle, 2010). De ce fait, afin d'obtenir des indications plus complètes sur les compétences marketing, il est nécessaire de s'appuyer sur le champ des capacités marketing, davantage développé. Deux arguments montrent qu'il est possible de s'appuyer sur les travaux dédiés aux capacités marketing organisationnelles pour traiter des compétences marketing organisationnelles :

- (1) Certains auteurs considèrent les termes de « capacités » et de « compétences » organisationnelles comme interchangeable (Madhavaram et Hunt, 2008 ; Hunt, 2000).
- (2) Si l'on considère tout de même nécessaire de distinguer ces deux concepts, la définition des capacités et des compétences permet de montrer le rapprochement existant entre ces concepts. Les capacités sont des processus organisationnels permettant de déployer des ressources afin d'atteindre une compétence. Ainsi, une capacité organisationnelle donnée génère selon nous une compétence donnée. Ainsi, une capacité de pricing (processus) génère une compétence de pricing (état final atteint) pour l'organisation.

D'abord, nous rapportons les classifications sur les compétences marketing disponibles. En particulier, nous présentons et utilisons la classification de Moati et Volle (2010) (voir 3.2.1.), puis celle de Madhavaram et Hunt (2008) (voir 3.2.2.). Ensuite, nous élargissons la notion de compétence marketing en distinguant les compétences marketing « *hard* » d'une part et « *soft* » d'autre part (voir 3.2.3.).

### 3. 2. 1. Classification des compétences marketing selon Moati et Volle (2010)

Moati et Volle (2010) distinguent cinq registres d'étude de la compétence marketing organisationnelle sur lesquels nous nous appuyons ici pour présenter les différentes compétences marketing existantes.

- Les compétences d'*intelligence marché* concernent les compétences de l'organisation marketing quant à la récolte, la production et la dissémination d'informations sur le marché. Les capacités de « *market sensing* » (Day, 1994) et de « *vigilant market learning* » (Day, 2011) sont notamment typiques. Ces compétences peuvent être étudiées empiriquement. Vorhies et Morgan (2005) étudient ainsi la capacité de « management des informations de marché ».

- La compétence de *coordination inter-fonctionnelle et de réactivité* renvoie à la capacité de l'organisation à partager des ressources entre les différentes unités (notamment des informations relatives aux clients et aux concurrents), et à orienter la politique de l'organisation en fonction de ces informations (Moati et Volle, 2010). La réactivité repose notamment sur le fait de savoir réagir rapidement aux informations. La compétence de réponse rapide aux besoins clients (Jayachandran et al., 2004) entre ainsi dans ce domaine.

- Les compétences dans le *management du Mix marketing* incluent les compétences en termes de développement de produit, de pricing, de distribution et de communication. Alors que certains auteurs étudient simultanément plusieurs de ces compétences (e.g. Vorhies et Morgan, 2005), des recherches se focalisent sur une de ces compétences. A titre d'exemple, Dutta et al. (2003) étudient spécifiquement la capacité de pricing de l'organisation.

- Le *management stratégique des marques et des clients* constitue également un domaine de compétence

marketing. Au-delà du Mix marketing et du fait de manager des produits, les organisations marketing font face à la nécessité de mettre en place des processus transversaux pour manager les marques et les clients. Les capacités de *brand management* sont considérées comme des capacités dynamiques importantes (Day, 2011). De même, les compétences de management des clients sont clés car elles permettent de créer un lien avec les clients finaux ou indirects (distributeurs). Day (1994) introduit en ce sens les capacités de *customer linking* et de *channel bonding*. D'un point de vue empirique, des auteurs montrent l'importance de ces deux types de compétences pour la performance. Ainsi, Vorhies et al. (2011) montrent que les capacités dynamiques d'exploration et d'exploitation permettent d'améliorer les capacités marketing centrées sur le client (i.e. les capacités de *brand management* et de *CRM*), ce qui peut ensuite impacter la performance financière de l'entreprise. Morgan et al. (2009a) montrent également comment trois capacités dynamiques (i.e. *market sensing*, *brand management* et *CRM*) impactent la croissance et le revenu de l'entreprise.

▪ Les compétences marketing de *planification stratégique, de mise en œuvre et de contrôle* correspondent à la capacité à formuler des objectifs clairs en termes de stratégie marketing, à déployer et à mettre en œuvre cette stratégie, puis à en contrôler la mise en œuvre. Moati et Volle (2010) soulignent que le contrôle n'est pas effectué uniquement par l'équipe marketing. Pour autant, la capacité à s'appropriier les outils de pilotage (voire à les définir) est clé.

Pour finir, Moati et Volle (2010) précisent que même si les cinq dimensions présentées sont bien distinctes, il existe une forte corrélation entre elles. Certaines recherches combinent en effet certaines dimensions sur un facteur unique de second ordre (e.g. Vorhies et Morgan, 2005), ce qui pourrait conduire à « la compétence marketing », construit supérieur.

### 3. 2. 2. Classification des compétences marketing selon Madhavaram et Hunt (2008)

Madhavaram et Hunt (2008) proposent une autre façon de classer les compétences marketing étudiées dans la littérature. Ancrés dans la théorie SDL, les auteurs utilisent les notions de ressources *operand* et *operant*<sup>44</sup>. Les concepts de capacités et de compétences se classent alors dans les ressources *operant*. Aussi, le terme de « ressources » utilisé par les auteurs revêt une acception beaucoup plus large que ce qui est d'usage dans la littérature. S'intéressant spécifiquement aux ressources *operant*, les auteurs en proposent une hiérarchisation. Ils distinguent ainsi les *ressources operant* « *basiques* » (les compétences et le savoir individuel), les *ressources operant* « *composites* » (définies comme une combinaison de deux ou plusieurs ressources basiques ayant de faibles niveaux d'interactivité qui permet à l'entreprise de produire des offres de marché efficaces et/ou efficientes) et, enfin, les *ressources operant* « *interconnectées* » (il s'agit de la même chose qu'une ressource composite, à la différence que les ressources basiques sont remplacées par des ressources interconnectées qui sont combinées).

Les auteurs relient ensuite les différentes capacités et compétences marketing identifiées dans la littérature à cette hiérarchie. Ainsi, plusieurs compétences marketing sont associées aux ressources *operant* « *composites* » : la compétence de savoir sur le marché (Li et Cantalone, 1998), la capacité d'être orienté marché (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990), la compétence de fixation du prix (Dutta et al., 2003), la compétence technologique (Ritter et Gemunden, 2004), la compétence de réponse rapide aux besoins clients (Jayachandran et al., 2004), la compétence de planification marketing (Slotegraaf et Dickson,

<sup>44</sup> Notions expliquées précédemment (voir p. 84).

2004), la compétence dans les alliances (Lambe et al., 2002), etc. Egalement, plusieurs compétences marketing sont associées aux ressources *operant* « interconnectées » : la compétence d'innovation dans le développement produit, la compétence dans l'apprentissage organisationnel et dans la création de savoir (Smith et al., 2005), la compétence dans le fait d'être relié au marché (Day, 1994), etc. On note toutefois que, si la classification proposée par Madhavaram et Hunt (2008) a l'avantage d'être englobante, elle semble toutefois disparate et regroupe des compétences *business* au sens large plus que spécifiquement marketing.

### 3. 2. 3. Compétences marketing « *hard* » versus « *soft* »

Au-delà des compétences organisationnelles précédemment identifiées et classifiées, en se basant sur les travaux de Mintzberg (1973), on peut distinguer des compétences marketing organisationnelles « *hard* » et des compétences marketing organisationnelles « *soft* ».

En effet, comme la littérature le montre, l'organisation marketing doit être dotée de ces deux formes de compétences. A titre d'exemple, O'Driscoll et al. (2000) expliquent que, pour manager des réseaux de partenaires ou d'alliances marketing, l'organisation marketing doit d'une part développer des compétences techniques sur le management des partenariats, mais aussi des compétences relationnelles, humaines et sociales d'autre part. Ces considérations rejoignent le travail des auteurs du cinquième courant de recherche sur la fonction marketing (voir pp. 49-50) : avec l'émergence de structures en réseaux, le marketing doit endosser un rôle de coordinateur (Achrol et Kotler, 2012), ce qui rend clé le développement de compétences de management des relations inter-organisationnelles (Achrol et Kotler, 1999 ; Webster, 1992).

Outre les compétences spécifiquement requises pour le management des réseaux, on peut en effet confirmer que le marketing recouvre des domaines d'activité nécessitant tout d'abord des compétences « *hard* » au sens de Mintzberg (1973), c'est-à-dire nécessitant un certain savoir de base « technique ». Ainsi, le pricing, le management de produit, l'analyse des études marketing, etc. requièrent ce type de compétences. Qui plus est, certaines activités marketing comme le planning stratégique par exemple nécessitent des compétences « *soft* » au sens de Mintzberg (1973) : le marketing doit négocier avec d'autres fonctions de l'entreprise (Anderson, 1982 ; Piercy, 1987) pour imposer ses objectifs. Des compétences relationnelles, de communication interne et de négociation sont requises.

### 3. 3. Le développement des compétences marketing : une perspective dynamique

Après avoir cherché à identifier et classifier les compétences marketing organisationnelles, nous traitons à présent du développement de ces compétences marketing, dans une perspective dynamique.

L'aptitude de l'organisation marketing à développer ses compétences marketing peut être considérée comme une compétence en elle-même (Moati et Volle, 2010). Des recherches empiriques montrent en effet l'importance de développer les capacités et les compétences marketing organisationnelles. Vorhies et Morgan (2005) montrent ainsi empiriquement que le benchmarking des capacités marketing peut avoir un impact positif sur la performance *business* : le benchmarking peut devenir un mécanisme d'apprentissage clé pour identifier, construire et améliorer les capacités marketing de l'entreprise, afin d'obtenir un avantage compétitif. En effet, le développement de capacités marketing peut ensuite avoir un impact positif sur les résultats de l'entreprise. Vorhies et al. (2009) montrent ainsi empiriquement que le fait de développer ses capacités

marketing spécialisées et architecturales, et ainsi d'atteindre un niveau supérieur en termes de capacités marketing, peut augmenter l'efficacité de marché de l'entreprise.

Concrètement, le développement des compétences marketing peut suivre trois axes selon O'Driscoll et al. (2000). (1) L'axe « *approfondissement* » fait référence à la nécessité d'approfondir en continu l'expertise marketing spécialisée. A titre d'exemple, l'organisation marketing peut approfondir ses compétences d'analyse des bases de données ou d'analyse des études marketing. (2) L'axe « *élargissement* » intervient alors que de nombreuses activités marketing sont à présent co-gérées et co-managées avec d'autres départements de l'entreprise (voir pp. 36-39), comme par exemple les activités liées au service client. Ainsi, le marketing doit apprendre à co-gérer une partie de ses activités avec d'autres départements, ce qui élargit ses compétences. (3) L'axe « *partenariat* » fait référence au développement de compétences marketing permettant de manager les alliances, les partenariats et les réseaux de toute sorte.

Le développement des compétences marketing suit parfois un processus long et complexe. Tout d'abord, il est particulièrement difficile d'imiter les capacités et les compétences des concurrents identifiées comme « clés ». En effet, la façon dont les ressources sont déployées par les capacités pour former une compétence chez le concurrent est complexe à observer, et l'imitation est rendue difficile en raison de la nature tacite des capacités marketing (Day, 1994). Par ailleurs, le développement des capacités et des compétences marketing s'effectue *via* un processus d'apprentissage, ce qui explique le temps parfois important pour développer les compétences marketing. O'Cass et Weerawardena (2010) mettent en avant le rôle de l'apprentissage dans le développement des capacités et des compétences marketing. Ils montrent plus particulièrement que la perception que les managers ont de l'intensité concurrentielle dans l'industrie joue un rôle clé dans le développement d'une capacité à apprendre du marché (*market-focused learning capability*), définie comme l'aptitude de l'entreprise (comparée à celles des entreprises concurrentes) à acquérir, à disséminer, à désapprendre et à utiliser les informations de marché pour conduire au changement organisationnel.

*La section 2 nous a permis d'étudier comment les concepts de « ressources », de « capacités » et de « compétences » issus de la littérature de management stratégique ont été utilisés dans la littérature marketing. Le concept de « ressource » a été appliqué simplement. Cependant, c'est surtout le concept de « capacité » qui est utilisé dans la littérature marketing aujourd'hui. Le concept de « compétence » est quant à lui peu présent. A l'issue du Chapitre 3, nous proposons dans la section suivante une synthèse de la littérature consacrée aux actifs marketing, afin de faire ressortir ses lacunes.*

### **Section 3. Synthèse du champ sur les actifs marketing**

Afin de clore le Chapitre 3 consacré à l'étude des actifs en management puis en marketing, nous proposons une synthèse de cette littérature. D'abord, nous présentons les principaux enjeux existants autour des actifs marketing (voir 1.). Ensuite, nous mettons en exergue les lacunes de la littérature sur les actifs marketing qui justifient notre sujet de recherche (voir 2.). Enfin, nous justifions l'ancrage de la thèse spécifiquement dans un des courants de l'approche par les ressources : la théorie des capacités dynamiques (voir 3.).



## 1. Principaux enjeux autour des actifs marketing

Après avoir étudié la littérature sur les actifs marketing, deux grands enjeux peuvent être identifiés : la distinction des concepts de « capacités » et de « compétences » marketing (voir 1.1.), et la reconnaissance des différents niveaux d'analyse des actifs marketing (voir 1.2.).

### 1. 1. Confusion et manque de distinction entre capacités et compétences marketing

On peut reprocher à la littérature sur les actifs marketing son manque de clarté. Notamment, il semble souvent difficile de faire la différence entre les capacités et les compétences marketing.

Pour soutenir cette idée, on peut s'appuyer sur l'article de Morgan (2012). Premièrement, les capacités marketing spécialisées exposées par l'auteur (e.g. capacité de management de produit, capacité de pricing, ...) semblent difficiles à distinguer des compétences marketing en tant que telles (e.g. compétence de management de produit, compétence de pricing, ...). Cette confusion est accentuée par le vocabulaire utilisé pour décrire les capacités. Ainsi, pour donner une définition de certaines capacités marketing, Morgan (2012) utilise des termes liés à la compétence (*skills*) ou le terme de capacité lui-même (*capability*), ce qui perd le lecteur<sup>45</sup>. Ainsi, le fait d'utiliser alternativement les termes de « capacité » et de « compétence » pour définir les capacités marketing entraîne un manque de clarté du concept de « capacité » d'une part, ainsi qu'une difficulté à dissocier « capacités » et « compétences » marketing d'autre part. Par ailleurs, la mesure empirique des capacités et des compétences marketing dénote également cette confusion : les mesures des deux concepts se rapprochent, la mesure d'une capacité marketing pouvant parfois être assimilée à la mesure d'une compétence marketing.

La littérature reconnaît par ailleurs ce manque de distinction entre les termes de « capacités » et de « compétences ». Remarquant que la définition de la capacité organisationnelle de Winter (2003) s'approche de la définition de la compétence organisationnelle de Heene et Sanchez (1997), Madhavaram et Hunt (2008) considèrent notamment les termes de « capacité » et de « compétence » marketing comme interchangeables. Par ailleurs, pour Hunt (2000), du fait de conceptualisations similaires, ces deux concepts peuvent tous deux être définis comme « *des combinaisons complexes socialement et interconnectées de ressources tangibles basiques (e.g. une machine spécifique, un software ou un hardware) et de ressources intangibles (e.g. des pratiques et des procédures organisationnelles spécifiques, l'expérience spécifique de certains employés) qui se correspondent de façon synergétique pour permettre à l'entreprise de produire avec efficacité et/ou efficacité des offres de marché de valeur* ». La littérature soulève donc les difficultés à dissocier le concept de capacité du concept de compétence. Alors que des auteurs les considèrent au final comme interchangeables (Hunt, 2000 ; Madhavaram et Hunt, 2008), nous nous efforcerons de les distinguer dans la thèse<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> A titre d'exemple, en parlant de la capacité de management de la communication, Morgan (2012) écrit que « *le fait de communiquer efficacement avec les consommateurs et les prospects est une capacité (**capability**) marketing essentielle* ». Plus loin, toujours en décrivant cette-même capacité, Morgan (2012) écrit que « *communiquer les bénéfices des nouveaux produits de l'entreprise (...), rappeler aux usagers habituels les bénéfices et la disponibilité du produit, et renforcer la décision d'achat pour réduire la dissonance cognitive sont des compétences (**skills**) essentielles que les entreprises doivent posséder* ».

<sup>46</sup> Lors de l'analyse empirique des actifs captés par l'organisation marketing, nous distinguerons clairement les ressources, les capacités et les compétences captées (voir p. 270), retraçant même leur articulation (voir pp. 329-331).

Pour résumer, il nous semble que la littérature sur les actifs marketing gagnerait à distinguer et illustrer clairement les concepts de « capacités » et de « compétences », aussi bien dans les articles théoriques que dans les articles empiriques. Par ailleurs, si le concept de « capacité » semble aujourd'hui le moins clair des deux, c'est toutefois le plus étudié. En effet, alors que le champ des capacités marketing est en plein développement, celui des compétences marketing est restreint. Il faut alors souvent se reporter aux travaux sur les capacités marketing (du fait de la proximité de ces deux concepts) pour approcher la notion de « compétence marketing ».

## 1. 2. L'importance du niveau d'analyse des actifs marketing

La revue de littérature sur les actifs marketing révèle un second enjeu crucial pour ce champ : la reconnaissance de l'existence de différents niveaux d'analyse des actifs marketing.

En management stratégique par exemple, Grant (1996) propose l'existence de différents niveaux de capacités intégrant le savoir présent aux niveaux inférieurs, apportant ainsi la notion d'« architecture des capacités » dans l'organisation. Ainsi, il existe tout d'abord des *single-task capabilities* (niveau 1), des *specialized-capabilities* (niveau 2), des *activity-related capabilities* (niveau 3), des *broad-functional capabilities* (niveau 4) et, enfin des *cross-functional capabilities* (niveau 5). A chaque fois, la capacité de rang n intègre la capacité de rang n-1 (voir Figure 8).

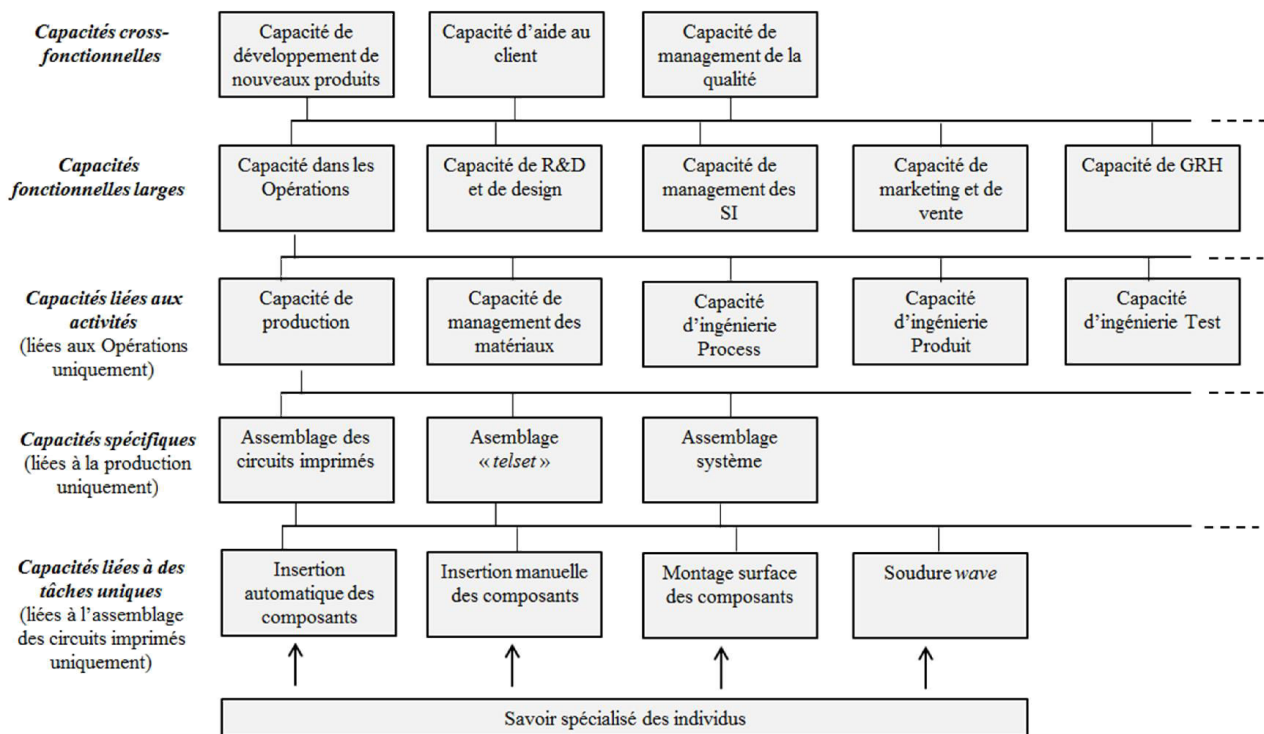


Figure 8. L'architecture des capacités dans l'organisation, d'après Grant (1996)

De façon plus générale, dans la littérature de management stratégique, il existe différents niveaux d'analyse reconnus pour les capacités et les compétences (e.g. Sanchez, 2004). En suivant cette voie, et en nous basant sur la synthèse de Retour (2006) en GRH, nous proposons de définir **quatre niveaux d'analyse « principaux » des actifs marketing** : (1) le niveau individuel, (2) le niveau collectif, (3) le niveau organisationnel stratégique, (4) le niveau environnemental. Au vu de cette classification, on distingue donc un

niveau lié à l'individu (i.e. le niveau individuel) et des niveaux liés à l'organisation (i.e. les niveaux collectif, organisationnel stratégique, et environnemental) qui nous intéressent plus spécifiquement. Or, on constate qu'il est difficile de distinguer ces différents niveaux dans les recherches (y compris en management stratégique) car les auteurs n'y font pas référence. A titre d'exemple, l'architecture des capacités de Grant (1996) présente différents niveaux, allant d'un niveau lié aux tâches opérationnelles à des niveaux fonctionnels voire cross-fonctionnels, sans toutefois recourir aux niveaux d'analyse « principaux » rapportés.

Qui plus est, pour un niveau d'analyse principal donné, on trouve encore un redécoupage des capacités et des compétences selon différents niveaux d'analyse « secondaires ». A titre d'exemple, en management stratégique, Chiesa et Manzini (1997) mettent l'accent sur le fait que différentes formes de compétences naissent à différents niveaux d'activité dans l'organisation. Egalement, dans le domaine marketing, la typologie de Morgan (2012) fait état de différentes capacités marketing situées au niveau organisationnel stratégique, celles-ci présentant une hiérarchie : on commence par des capacités marketing spécialisées, pour évoluer vers des capacités marketing cross-fonctionnelles, architecturales puis dynamiques.

Pour résumer, selon nous, on est en présence de différents niveaux d'analyse « principaux » des actifs marketing de l'organisation (i.e. niveaux collectif, organisationnel stratégique, et environnemental), ces derniers pouvant par ailleurs chacun être redécoupés en plusieurs niveaux d'analyse « secondaires ». Un enjeu important émerge alors : il convient de se positionner par rapport à ces différents niveaux d'analyse possibles lorsqu'on travaille sur les actifs marketing.

## **2. Des lacunes dans le champ sur les actifs marketing justifiant le sujet de thèse**

En nous basant en partie sur les enjeux précédemment exposés, nous identifions quatre lacunes dans la littérature sur les actifs marketing qui représentent des opportunités et justifient notre sujet de thèse : le manque de reconnaissance des différents niveaux d'analyse possibles des actifs marketing (voir 2.1.) ; le manque de typologies et d'outils disponibles pour étudier les actifs marketing à ces différents niveaux (voir 2.2.) ; le manque d'étude en profondeur d'une capacité ou d'une compétence marketing située à un niveau d'analyse supérieur (voir 2.3.) ; le manque de précision quant aux éléments captés grâce aux capacités et aux compétences supérieures d'apprentissage (voir 2.4.).

### **2. 1. Manque de reconnaissance des différents niveaux d'analyse des actifs marketing**

En nous basant sur les travaux de GRH, nous avons mis en exergue quatre niveaux d'analyse principaux des actifs marketing, dont trois sont situés au niveau de l'organisation : le niveau *collectif*, le niveau *organisationnel stratégique*, le niveau *environnemental*. Ci-après, nous revenons sur ces niveaux et rappelons comment la littérature marketing les a jusqu'à présent traités :

- Avec le développement du paradigme du réseau en marketing, le niveau d'analyse *environnemental* des actifs marketing s'est un peu développé (e.g. O'Driscoll et al., 2000 ; Day, 2011). Des recherches mettent l'accent sur les actifs marketing détenus par des entités extérieures faisant partie d'un réseau et dont la mise en œuvre ou l'orchestration peut influencer le fonctionnement interne de l'entreprise.
- Les recherches sur les actifs marketing au niveau *organisationnel stratégique* sont surreprésentées par rapport aux autres niveaux. A titre d'exemple, du point de vue théorique, certaines capacités identifiées

par Day (1994, 2011) se situent à ce niveau. Du point de vue empirique, Douglas Vorhies et Neil Morgan étudient des capacités marketing spécialisées ou architecturales, également situées au niveau organisationnel stratégique.

- Le niveau d'analyse lié au *collectif* marketing est, à notre connaissance, quasiment absent de la littérature marketing. Tout comme en GRH (Retour, 2006), il est donc sous-investigué.

On assiste donc à une focalisation importante sur les niveaux d'analyse supérieurs, et en particulier sur le niveau organisationnel stratégique. A titre d'exemple, les typologies de ressources et de capacités marketing proposées par Morgan (2012) sont valables au niveau de la SBU ou de l'organisation en général : même le plus bas niveau traité par Morgan (2012) dans sa typologie des capacités (i.e. les capacités marketing spécialisées) se trouve déjà à un niveau d'abstraction élevé alors que, en management stratégique, Grant (1996) fait par exemple débiter son architecture des capacités à des niveaux plus opérationnels liés aux activités ou aux tâches. Au final, dans les articles conceptuels (e.g. Madhavaram et Hunt, 2008 ; Day, 2011) comme empiriques (e.g. Vorhies et al., 2011), les capacités et les compétences marketing sont toujours étudiées à un niveau d'abstraction élevé. On étudie notamment les capacités marketing spécialisées, architecturales, cross-fonctionnelles, dynamiques et adaptatives, sans jamais descendre plus bas que le niveau « spécialisé » (premier niveau présenté par Morgan (2012)), c'est-à-dire sans interroger les capacités liées à certaines activités ou certains postes de travail dans la fonction marketing.

Dans le cadre de notre sujet, les niveaux « environnemental » et « collectif » semblent pourtant très intéressants. Tout d'abord, le niveau environnemental pourrait rendre compte de la *démarche générale* d'Open Marketing. L'Open Marketing, en tant que démarche d'ouverture de l'organisation marketing à un réseau de prestataires extérieurs dans le but d'apprendre de ces acteurs et de capter des actifs marketing, correspond en effet à la nature des capacités environnementales. Ensuite, le niveau collectif nous semble pertinent pour rendre compte de l'*enrichissement des collaborateurs marketing comme un collectif* dans le cadre de l'Open Marketing.

Situé de façon intermédiaire entre ressources et compétences individuelles et ressources et compétences purement organisationnelles, le niveau d'analyse collectif pourrait en effet rendre compte de l'enrichissement collectif des collaborateurs de l'organisation marketing sur les tâches et les activités qu'ils doivent réaliser. Pour rappel, la compétence collective s'analyse comme la présence d'un facteur permettant d'apporter un élément supplémentaire à la seule addition de compétences individuelles, et comme l'existence d'une coopération et de transferts de savoir-faire au sein du groupe permettant aux individus appartenant au groupe d'accroître leurs propres compétences individuelles (Retour, 2006). Ainsi, dans ce niveau d'analyse, on interroge le développement de compétences liées à un poste de travail et leur partage entre les membres du groupe afin de développer le stock global de compétences du groupe considéré. Avec l'Open Marketing, nous nous intéressons aux connaissances et aux compétences liées aux tâches et aux activités réalisées par les collaborateurs marketing. Nous cherchons à étudier comment les prestataires peuvent contribuer à enrichir le stock de ressources, de capacités et de compétences des collaborateurs marketing. Aussi, le niveau d'analyse collectif des actifs marketing semble le plus adéquat. Retenant ce niveau d'analyse pour la thèse, nous proposerons donc d'étudier la captation (grâce au réseau de prestataires) d'actifs marketing liés à des tâches ou des activités marketing réalisées par les collaborateurs marketing, ces actifs étant ensuite repartagés en interne afin de développer le stock d'actifs marketing collectifs de l'organisation, utile aux collaborateurs marketing.

Pour résumer, en élaborant sur les lacunes de la littérature, nous considérerons l'Open Marketing comme *une capacité située au niveau environnemental* destinée à ouvrir l'organisation à un réseau de prestataires dans le but d'apprendre de ceux-ci. Néanmoins, les actifs marketing captés grâce à cette démarche d'apprentissage inter-organisationnel ne seront pas étudiés au niveau organisationnel stratégique, mais *au niveau collectif*. Cela signifie que nous étudierons les ressources, les capacités et les compétences liées aux activités et aux tâches marketing réalisées par les collaborateurs marketing qui sont captées puis partagées au sein du collectif de travail.

## **2. 2. Manque de typologies et d'outils disponibles pour étudier les actifs marketing aux différents niveaux d'analyse**

La littérature sur les actifs marketing nous a permis de mettre à jour différentes ressources, capacités et compétences marketing ainsi que des typologies de ces actifs (Morgan, 2012), au niveau organisationnel stratégique principalement. Cependant, alors que nous avons mis en avant l'existence d'autres niveaux d'analyse, il devient intéressant de savoir quels types de ressources, de capacités et de compétences marketing existent et sont échangés à ces autres niveaux, et en particulier au niveau collectif. En effet, les ressources, les capacités et les compétences marketing sont certainement différentes, selon que l'on se place au niveau organisationnel stratégique ou au niveau des activités de travail quotidiennes des collaborateurs marketing. Que deviennent alors les typologies et outils actuellement uniquement disponibles pour le niveau organisationnel stratégique ? En étudiant les actifs rattachés aux tâches et aux activités marketing quotidiennes des collaborateurs marketing comme un collectif (niveau d'analyse collectif), la thèse permettra d'appliquer et/ou de faire évoluer ces typologies et ces outils.

## **2. 3. Manque d'étude en profondeur d'une capacité ou d'une compétence marketing située à un niveau d'analyse supérieur**

D'un point de vue méthodologique, les recherches empiriques sur les capacités et les compétences en marketing sont essentiellement quantitatives. Cependant, la façon dont les auteurs mesurent ces concepts pose question, comprenant de multiples biais à notre sens<sup>47</sup>. De plus, le fait d'utiliser une méthodologie quantitative pour étudier les actifs marketing comprend des limites. Premièrement, les recherches ne permettent pas d'acquérir une compréhension en profondeur du fonctionnement d'une capacité ou d'une compétence supérieure (i.e. de niveau environnemental ou organisationnel stratégique). A titre d'exemple, alors qu'ils étudient les capacités supérieures de benchmarking de l'organisation, Vorhies et Morgan (2005) notent que leur étude quantitative ne permet pas de savoir « *comment les entreprises doivent développer, déployer et améliorer leurs capacités de benchmarking d'ordre supérieur* » (Vorhies et Morgan, 2005, p. 91). Ainsi, de façon générale, il manque des recherches s'attachant plus à comprendre et décrire un

---

<sup>47</sup> A titre d'exemple, étudiant les capacités marketing, Vorhies (1998) demande à ses répondants de noter sur une échelle l'importance qu'ils accordent aux différentes activités marketing listées. Or, noter l'importance accordée à une activité marketing n'est pas la même chose que de noter la capacité de l'entreprise à réaliser l'activité marketing en question *via* le déploiement de ses ressources. De même, parmi les items destinés à mesurer les huit capacités marketing proposées par Vorhies et Morgan (2005), certains items ne semblent pas mesurer une capacité en tant que processus de déploiement des ressources (e.g. « *Knowledge of competitors' price tactics* »), au contraire d'autres items qui semblent eux davantage mesurer une capacité (e.g. « *Developing new products/services to exploit R&D investments* »).

fonctionnement et une mise en œuvre qu'à mesurer un niveau de capacité ou de compétence (et l'influence de ce niveau sur la performance). Deuxièmement, les capacités et les compétences marketing mesurées dans ces recherches sont toujours situées à des niveaux supérieurs. Des auteurs regrettent pourtant que les capacités et les compétences soient toujours mesurées à un tel niveau d'abstraction. Ainsi, « *le développement de mesures plus fines des capacités marketing pourrait augmenter la connaissance des processus marketing spécifiques et le moyen de les améliorer au mieux* » (Vorhies et al., 2009, p. 1330). A titre d'exemple, pour étudier et mesurer une compétence organisationnelle stratégique en communication, il convient d'identifier et de mesurer les multiples compétences sous-jacentes liées à des tâches ou des activités sur lesquelles elle repose (telles que des compétences de rédaction des briefs, de sélection créative, de gestion des agences, d'analyse des résultats de campagne, etc.).

On peut suggérer que l'utilisation de recherches qualitatives pour étudier les capacités et les compétences en marketing permettrait de répondre aux limites exposées. Outre le fait de limiter les biais de mesure, une approche qualitative permettrait d'abord d'acquérir une compréhension du fonctionnement et de la mise en œuvre des capacités et des compétences d'ordre supérieur. Par ailleurs, une méthodologie qualitative permettrait certainement d'affiner la compréhension des ressources, des capacités et des compétences situées à des niveaux inférieurs (voir Vorhies et al., 2009). Dans la thèse, nous proposerons donc d'utiliser une approche qualitative pour (1) mieux rendre compte de la capacité supérieure d'Open Marketing (i.e. son fonctionnement et son déploiement dans l'organisation) et (2) investiguer et comprendre les actifs marketing d'ordre inférieur, situés au niveau collectif.

#### **2. 4. Manque de précision quant aux éléments captés grâce aux capacités et compétences supérieures d'apprentissage**

La littérature sur les actifs marketing mobilise parfois le concept d'apprentissage. Notamment, cette littérature comprend l'idée qu'il est nécessaire de s'appuyer sur une capacité organisationnelle d'apprentissage pour développer des capacités et des compétences marketing (e.g. O'Cass et Weerawardena, 2010). Plusieurs travaux mettent ainsi à jour des capacités ou des compétences marketing de niveau organisationnel stratégique ou environnemental qui permettent d'apprendre, et qu'on pourrait donc rapprocher de la démarche d'Open Marketing. A titre d'exemple, les capacités décrites par Day (1994 ; 2011) s'inscrivent dans cette idée. La capacité *market sensing* (Day, 1994) consiste à « scanner » l'environnement et à faire de la veille sur le client, les concurrents et les évolutions de l'environnement au travers d'un processus d'apprentissage organisationnel classique. De même, la capacité *vigilant learning* (Day, 2011) est définie comme un état d'esprit d'alerte et de curiosité de l'organisation marketing pour capter des *insights* et apprendre. Egalement, O'Cass et Weerawardena (2010) mettent en avant le rôle clé de la capacité à apprendre du marché (*market-focused learning capability*) pour construire des capacités marketing supérieures, ce qui conduit conjointement à une performance accrue pour la marque.

Cependant, de façon cohérente avec les observations exposées dans le paragraphe précédent (voir paragraphe 2.1., p. 120), on peut mettre en avant deux limites dans ces travaux :

- Ces travaux mettent en avant des capacités et des compétences marketing permettant de développer un apprentissage dans l'organisation mais n'explicitent pas spécifiquement *ce qu'elles permettent d'apprendre* dans le détail. Le plus souvent, ces capacités ou compétences d'apprentissage permettent de capter des informations de marché (Day, 1994) ou encore de développer des capacités marketing là

encore à un niveau organisationnel stratégique (O’Cass et Weerawardena, 2010). Néanmoins, l’étude de ces capacités ou compétences d’apprentissage situées à un haut niveau d’abstraction ne permet pas de donner des indications concrètes sur les ressources, les capacités et les compétences marketing de niveau inférieur qu’elles permettent de capter. Ainsi, à notre connaissance, les recherches n’étudient pas de capacité ou de compétence d’apprentissage supérieure permettant de développer les actifs au niveau des collaborateurs marketing (i.e. leur savoir et savoir-faire).

▪ Ces capacités d’apprentissage ou de « scanning » (Day, 1994) ne sont pas spécifiquement dirigées vers un type d’acteur extérieur. Au contraire, de façon cohérente avec la littérature sur l’apprentissage en marketing, elles sont destinées à apprendre de façon large de l’« environnement ». Par exemple, la capacité *market sensing* de Day (1994), présente dans les organisations orientées marché, n’est pas spécifiquement dirigée vers le scanning auprès des prestataires mais concerne la veille sur le client et la concurrence en général. Cela est cohérent avec le fait qu’on a surtout considéré l’orientation-marché comme une veille auprès des clients, des concurrents et de l’environnement technologique, oubliant un peu le poids que peuvent représenter les fournisseurs et les prestataires pour capter des informations (Slater et Narver, 1995).

Au vu de ces limites, une opportunité se dessine : étudier l’Open Marketing comme une capacité d’apprentissage inter-organisationnel située au niveau environnemental et permettant de capter des actifs marketing *de niveau inférieur*, spécifiquement *auprès d’un réseau de prestataires*.

### **3. L’Open Marketing comme une capacité dynamique**

Après avoir exposé les enjeux et les lacunes de la littérature sur les actifs marketing, nous terminons cette section de synthèse en justifiant notre choix de considérer l’Open Marketing comme une *capacité dynamique* de niveau environnemental. En effet, alors que l’Open Marketing est destiné à mettre à jour et enrichir de façon continue le stock d’actifs marketing de l’organisation marketing, la Théorie des Capacités Dynamiques (TCD) paraît appropriée pour faciliter sa compréhension. D’abord, nous montrons que la TCD est plus pertinente que les autres courants de l’approche par les ressources pour appréhender l’Open Marketing (voir 3.1.). Ensuite, nous montrons que cette théorie est rarement utilisée en marketing, ce qui permettra d’avoir un point de vue original (voir 3.2.). Enfin, nous justifions également pourquoi l’Open Marketing sera considéré dans notre travail doctoral comme une capacité « dynamique » et non « adaptative » (voir 3.3.).

#### **3. 1. La TCD : le courant de l’approche par les ressources le plus pertinent**

La TCD semble le courant de l’approche par les ressources le plus judicieux pour rendre compte de la capacité d’Open Marketing. D’une part, les autres courants de l’approche par les ressources ne sont pas jugés pertinents pour étudier notre sujet (voir 3.1.1.). D’autre part, le concept d’Open Marketing est parfaitement en ligne avec la TCD (voir 3.1.2.).

##### **3. 1. 1. La non-pertinence des autres courants de l’approche par les ressources**

L’Ecole évolutionniste n’est pas judicieuse pour deux raisons. (1) Son objet est moins de comprendre et d’expliquer les sources de la performance d’une entreprise que de comprendre les changements dans un système économique résultant de l’évolution du marché. Or, alors que nous cherchons à comprendre en quoi

la démarche d'Open Marketing permet de développer le stock d'actifs marketing pour renforcer l'organisation marketing, notre objectif n'est pas d'expliquer l'évolution d'un système économique. (2) L'unité d'analyse retenue par l'Ecole évolutionniste est une population d'entreprises. Or, nous nous intéressons à l'organisation marketing de l'entreprise, retenant donc l'organisation individuelle comme niveau d'analyse.

Certains auteurs (e.g. Webster 1992) jugent particulièrement pertinent d'étudier les organisations marketing en réseaux selon la théorie de la RBV. En effet, comme souligné en introduction de la thèse (voir p. 5), alors que certains auteurs estiment que la RBV a trop centré l'analyse stratégique sur l'entreprise elle-même (Dyer et Singh, 1998), d'autres estiment qu'elle a au contraire encouragé les entreprises à aller chercher des actifs en dehors des frontières de l'organisation *via* des relations de partenariats (Fréry, 1997). Cependant, la RBV comprend trois limites qui ne la rendent pas judicieuse dans le cadre de notre sujet :

- La RBV se concentre sur les ressources mobilisables par l'entreprise et ne se focalise pas sur l'impact des facteurs exogènes (Koenig, 1999). La TCD (ainsi que la théorie des compétences fondamentales) prend davantage en compte cette dimension en montrant en quoi le système d'actifs doit constamment être modifié pour s'adapter aux évolutions de l'environnement. Dans le cadre de l'Open Marketing, il semble central de prendre en compte le fait que les facteurs exogènes impactent le développement du système d'actifs dans l'organisation.
- La RBV se concentre essentiellement sur les ressources de l'entreprise (Koenig, 1999), « oubliant » parfois les autres actifs (capacités et compétences) qu'il nous semble pourtant crucial de prendre en compte dans le cadre de l'Open Marketing.
- La RBV s'inscrit dans une perspective statique (Koenig, 1999). Or, il est important d'ancrer la thèse dans un courant adoptant une perspective dynamique car l'Open Marketing est ici considéré comme une démarche permettant de faire évoluer de façon continue le stock d'actifs marketing *via* les relations tissées avec des prestataires extérieurs. L'Open Marketing s'inscrit en effet largement dans une perspective dynamique, l'entreprise cherchant à capter des actifs marketing par un apprentissage progressif.

Au final, il nous semble plus intéressant d'inscrire la thèse dans le cadre des théories dérivées de la RBV qui ne présentent pas ces limites. En particulier, notre choix se porte sur la TCD.

### **3. 1. 2. L'Open Marketing : un concept particulièrement en ligne avec la TCD**

La TCD est le courant de l'approche par les ressources retenu. Le concept d'Open Marketing s'inscrit en effet parfaitement dans la TCD, et cela pour cinq raisons majeures :

- La TCD traite de la modification continue du stock d'actifs pour s'adapter à un environnement changeant et générer de nouvelles stratégies en adéquation avec ces évolutions (Teece et al., 1997). Les capacités dynamiques sont des processus organisationnels qui permettent de modifier la base de ressources de l'entreprise *via* l'*acquisition* (potentiellement externe), l'*intégration* et la *recombinaison* de ressources. Or, l'Open Marketing, qui consiste à rechercher des apports en termes d'actifs marketing dans le réseau de prestataires de façon à enrichir le stock d'actifs initial, s'inscrit dans cette logique d'acquisition, d'intégration et de reconfiguration continue du stock d'actifs. De plus, l'Open Marketing est en adéquation avec le cadre théorique de Teece (2007) : l'organisation marketing peut s'appuyer sur un réseau de prestataires extérieurs



pour sentir les évolutions, les tendances ou les changements (phase « *sensing* »), décider de saisir certaines des opportunités détectées (phase « *seizing* »), puis capter les ressources, les capacités et les compétences marketing nécessaires pour répondre à ces opportunités et évolutions (phase « *reconfiguring* »), faisant ainsi évoluer le stock d'actifs<sup>48</sup>.

▪ La TCD a été créée pour pallier les limites de la RBV et son inaptitude à expliquer le maintien de l'avantage concurrentiel dans les environnements évolutifs (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Cavusgil et al., 2007). Ainsi, « *dans les environnements changeant rapidement ouverts à la compétition mondiale, l'avantage durable nécessite plus que la détention d'actifs (savoir) difficiles à répliquer. Il nécessite des capacités dynamiques uniques et difficiles à répliquer* » (Teece, 2007). Aussi, l'utilisation de la TCD est appropriée dans un contexte dynamique, c'est-à-dire changeant rapidement et de façon imprévisible. Or, intrinsèquement, les processus marketing font constamment le pont entre les changements de préférences des consommateurs, les évolutions de l'environnement et l'adaptation de l'offre, ce qui rend particulièrement judicieuse l'utilisation de la TCD en marketing (Foley et al., 2005). De plus, ces dernières années, la fonction marketing a été confrontée à des changements de plus en plus fréquents et imprévisibles. Sur le plan technologique d'abord, on a assisté à l'essor des réseaux sociaux puis du digital. Selon Hagel et al. (2009) les infrastructures digitales sont en plein boom et ne montrent aucun signe de stabilisation : « *L'infrastructure digitale va continuer de booster le potentiel - et la nécessité - d'innovation business* ». Ainsi, la fonction marketing doit rester en alerte face aux évolutions rapides et constantes de ce média, pour répondre aux changements et proposer des solutions innovantes. Sur le plan du marché ensuite, les évolutions sont aussi de plus en plus fréquentes. L'apparition de nouvelles technologies, et notamment du mobile, génère des changements dans les comportements de consommation. Rien qu'en utilisant l'exemple du mobile, on voit que « *les forces de la fragmentation du marché et du changement rapide sont partout* » (Day, 2011). Face à ce contexte, la TCD permettrait de bien cerner comment l'organisation « Open Marketing » capte des actifs dans son réseau de prestataires pour rester en ligne avec les évolutions rapides et imprévisibles du marché.

▪ Dans la TCD, on peut envisager d'aller chercher des actifs marketing non possédés en interne dans l'environnement et, ensuite, de les intégrer au stock d'actifs initial. Cette idée est développée par Teece (2007) : l'organisation doit s'ouvrir et tisser des liens avec des acteurs extérieurs, qu'il s'agisse d'autres entreprises (fournisseurs ou partenaires) ou même d'universités, de façon à ressentir les changements de l'environnement et à capter le savoir et l'innovation nécessaires pour y répondre. Le concept d'Open Marketing s'inscrit parfaitement dans cette logique.

▪ Alors que la RBV explique le stock d'actifs existant par la chance ou l'anticipation, la TCD l'explique davantage par l'apprentissage (Koenig, 1999), celui-ci se trouvant au cœur de la TCD (Cavusgil et al., 2007 ; Teece et al., 1997). Notamment, l'apprentissage est considéré par Teece (2007) comme un processus permettant de réaliser la phase de « *sensing* » de son cadre théorique : en s'appuyant sur les capacités d'apprentissage individuelles des employés marketing et en mettant en œuvre des structures favorisant l'apprentissage organisationnel, l'organisation peut ressentir les changements et les opportunités dans l'environnement. L'apprentissage est aussi clé dans la phase « *reconfiguring* » : un processus d'apprentissage permet de capter de nouvelles ressources, capacités et compétences pour reconfigurer le

---

<sup>48</sup> Dans la TCD, on s'attache aux processus permettant de modifier le stock de *ressources*. Nous étudierons ici les processus permettant de faire évoluer le stock d'*actifs* (i.e. ressources, capacités, et compétences).

stock d'actifs. Des structures permettant la création (parfois avec des partenaires extérieurs) de savoir, le partage de ce savoir et son intégration doivent donc être mises en place. Au final, « *l'apprentissage et l'affinage constant des processus business jouent un rôle important dans le réapprovisionnement ou le renouvellement continu des capacités les plus importantes pour le succès de l'entreprise* » (Cavusgil et al., 2007). Notons également que certains auteurs intègrent les théories sur l'apprentissage organisationnel à la TCD, formant de nouveaux cadres théoriques (Sadaqat et al., 2010 ; Foley et al., 2005 ; Zollo et Winter, 2002). Ainsi, alors que l'Open Marketing est conceptualisé comme la captation d'actifs provenant du réseau de prestataires *via* une démarche d'apprentissage inter-organisationnel pour reconfigurer le stock d'actifs dans un processus continu, l'utilisation de la TCD semble donc pertinente.

Pour résumer, la TCD est parfaitement adaptée pour appréhender le concept d'Open Marketing, que nous considérerons donc comme une *capacité dynamique* de l'entreprise, située au niveau « environnemental ».

### 3. 2. La TCD : une théorie encore peu mobilisée dans le champ du marketing

Alors que la TCD est devenue plus influente en management stratégique, elle s'est récemment diffusée en marketing au travers de rares recherches (Foley et al., 2005), permettant d'enrichir et d'étendre les perspectives plus classiques comme la RBV (e.g. Morgan et al., 2009b) ou la théorie des capacités. Quand certains auteurs en marketing traitent entre autres de cette théorie d'un point de vue conceptuel pour l'enrichir ou la dépasser (Day, 2011), d'autres la mobilisent dans le cadre de recherches empiriques qui restent relativement rares :

- Yalcinkaya et al. (2007) étudient comment les ressources marketing et technologiques sont converties et déployées en capacités dynamiques d'exploitation et d'exploration<sup>49</sup>, puis l'impact de ces capacités sur le degré d'innovation produit et la performance de marché de l'entreprise. De la même façon, Vorhies et al. (2011) investiguent les capacités marketing d'exploitation et d'exploration, qu'ils considèrent également comme dynamiques. De façon inversée au modèle de Yalcinkaya et al. (2007), ils cherchent à savoir comment les capacités dynamiques d'exploration et d'exploitation marketing agissent sur d'autres capacités (i.e. capacités de *brand management* et de *CRM*), ce qui peut ensuite impacter la performance.
- Pour Morgan et al. (2009b), les capacités (notamment spécialisées et architecturales au sens de Morgan (2012)) deviennent dynamiques lorsqu'on se situe dans une organisation menant une stratégie d'orientation-marché. Ainsi, l'orientation-marché exerce un effet libérateur sur les capacités, leur permettant de mettre en place des stratégies qui reflètent les changements de marché, ce qui rend l'organisation plus dynamique.
- Morgan et al. (2009a) s'appuient sur la TCD pour étudier comment trois capacités selon eux dynamiques (i.e. les capacités de *market sensing*, de *brand management*, et de *CRM*<sup>50</sup>) impactent la croissance de

---

<sup>49</sup> Dans le cadre de cette recherche, et contrairement à la vision de Day (2011), les capacités d'exploitation sont considérées comme dynamiques. En effet, pour Yalcinkaya et al. (2007), si elles se caractérisent par des changements mineurs de technologie et de processus de mise en marché, elles génèrent tout de même une transformation de ressources en nouvelles capacités dans l'entreprise.

<sup>50</sup> Dans leur recherche, Morgan et al. (2009a) s'appuient sur les capacités marketing clés identifiées par Day (1994). Alors qu'elles n'avaient pas été caractérisées de « dynamiques » à ce moment (la TCD n'ayant pas encore été théorisée), l'auteur les considère comme des capacités dynamiques dans un article postérieur (Day, 2011), surtout pour les capacités de *brand management* et de *CRM*.

revenu de l'entreprise, ainsi que de ses marges.

- L'emploi de la TCD permet à Morgan et al. (2012) de considérer les capacités marketing spécialisées et architecturales (et leur intégration) comme des capacités dynamiques permettant de mettre en œuvre la stratégie marketing en fonction des changements de l'environnement.

Ainsi, quelques auteurs ont mobilisé la TCD en marketing, notamment dans le cadre de recherches empiriques. Cependant, nous observons les deux limites suivantes :

- Les capacités « dynamiques » qui sont incluses dans les modèles sont en fait souvent des capacités classiques spécialisées ou architecturales que la perspective dynamique adoptée permet de rendre « dynamiques » (Morgan et al., 2009b ; Morgan et al., 2012) ou bien des capacités connues de longue date (comme les capacités d'exploration et d'exploitation) qui sont alors considérées comme « dynamiques ». Pourtant, Day (2011) estime qu'il existe des capacités *statiques*, comme les capacités spécialisées liées au Mix marketing (voir Morgan, 2012) ou encore comme les capacités liées au développement de la stratégie marketing et son exécution, ainsi que des capacités spécifiquement *dynamiques*. Directement en contact avec le client, les capacités liées au management de la relation client ou à l'intégration des ventes sont ainsi dynamiques car elles permettent de détecter les changements et de s'adapter (Day, 2011). Toutefois, à l'exception des recherches de Morgan et al. (2009a) et de Vorhies et al. (2011), peu d'articles empiriques étudient des capacités spécifiquement dynamiques. Il serait donc intéressant de se saisir d'une capacité spécifiquement dynamique, et de l'étudier empiriquement. C'est ce que nous nous proposons de faire en nous concentrant sur la capacité d'Open Marketing, spécifiquement dynamique à notre sens (voir paragraphe 3.3. suivant).
- Les articles qui s'appuient sur la TCD étudient des capacités dites « dynamiques » de manière quantitative. Or, cela n'est pas sans poser de problème. Premièrement, il n'existe pas de consensus sur la façon d'opérationnaliser et de mesurer les capacités dynamiques (Cavusgil et al., 2007), ceci engendrant des tentatives de clarification et de mesure du concept (e.g. Sadaqat et al., 2012). Deuxièmement, la nature même des capacités dynamiques pourrait pousser à recourir à la TCD dans une optique qualitative. Effectivement, comme les capacités dynamiques sont encadrées dans des routines et des processus de l'entreprise, il faut davantage considérer une approche « *bottom-up* » que « *top-down* », et s'intéresser plus à l'exécution et aux aspects opérationnels qu'aux grandes décisions stratégiques (Cavusgil et al., 2007). Les approches quantitatives étudient en effet les capacités à un haut niveau d'abstraction, sans étudier les aspects plus opérationnels dans lesquels les capacités dynamiques prennent leur source. Ainsi, l'utilisation de la TCD dans une perspective qualitative pour étudier en profondeur une capacité dynamique et ses aspects opérationnels et d'exécution sous-jacents manque dans la littérature.

### **3. 3. L'Open Marketing comme une capacité dynamique et non adaptative**

Day (2011) considère l'Open Marketing comme une capacité « adaptative », et non « dynamique ». Il nous faut donc justifier pourquoi nous considérons l'Open Marketing comme une capacité spécifiquement dynamique dans notre travail doctoral.

Dans la matrice proposée par Day (2011) pour distinguer les capacités adaptatives des capacités

dynamiques (voir p. 109), l'auteur distingue d'abord les théories ancrées dans l'exploitation de celles ancrées dans l'exploration (March, 1991). Capacités dynamiques et adaptatives sont classées dans la dimension « exploration », ce qui est cohérent avec le positionnement des théoriciens de la TCD (e.g. Teece, 2007), même si des auteurs considèrent que les capacités d'exploration comme d'exploitation peuvent être dynamiques (e.g. Yalcinkaya et al., 2007 ; Vorhies et al., 2011). Par contre, capacités dynamiques et adaptatives se classent différemment sur le deuxième axe de la matrice. Celui-ci distingue l'orientation *inside-out* (qui commence par l'entreprise et regarde ensuite le marché) de l'orientation *outside-in* (qui commence par le marché et conduit l'entreprise à s'adapter ensuite en interne). Alors que les capacités adaptatives sont localisées dans l'orientation *outside-in*, pour Day (2011 et 2014), « *l'approche des capacités dynamiques est susceptible d'une myopie inside-out implicite* ». Les activités de *sensing* et de *scanning* caractéristiques de la TCD augmentent le besoin de définir des systèmes de management et des structures organisationnelles permettant de rester en état d'alerte par rapport aux opportunités et aux menaces de l'environnement. Or, pour Day (2011 et 2014), le fait d'organiser ces structures montre que la TCD commence avec l'entreprise. De plus, ces structures établies pourraient empêcher de ressentir de légers signaux provenant du marché.

Cependant, la justification sur laquelle Day (2011 et 2014) s'appuie pour classer les capacités dynamiques dans l'orientation *inside-out* peut être remise en cause. Plusieurs arguments nous amènent à penser que la TCD est ancrée dans une orientation *outside-in*, et que capacités dynamiques et adaptatives sont au final très théories très proches :

- La logique générale des capacités adaptatives, telle qu'elle est exposée par Day (2011) nous semble similaire à celle de la TCD. En effet, en introduisant le concept de capacité adaptative, Day (2011) écrit par exemple : « *Des capacités améliorées sont nécessaires pour anticiper les tendances et les événements avant qu'ils soient totalement apparents, et ensuite pour s'adapter efficacement* ». Cette logique qui consiste à ressentir les changements de l'environnement d'une part, puis à s'adapter à ces évolutions d'autre part, correspond aussi à la logique et à l'objectif profond de la TCD.
- Day (2011 et 2014) s'appuie sur le discours de J. Bezos (fondateur d'Amazon) pour expliciter la logique des capacités adaptatives : « *Au lieu de se demander dans quoi on est bon et ce qu'on peut faire d'autre avec cette compétence, il faut se demander quels sont vos clients ? De quoi ont-ils besoin ? Ensuite, vous vous dites que vous allez leur donner ça, qu'on ait les compétences ou non pour le faire, et on apprend ces compétences* ». Parallèlement, Teece (2007) s'appuie sur le discours de S. Palmisano (alors CEO d'IBM) pour justifier les capacités dynamiques : « *L'innovation est bien plus que de nouveaux produits. C'est le fait de réinventer les processus business et de construire des marchés complètement nouveaux qui rencontrent la demande inexploitée des clients* ». Ces deux extraits, illustrant tantôt les capacités adaptatives tantôt les capacités dynamiques, montrent la même logique : l'entreprise ne doit pas partir de ce qu'elle sait faire et de ses processus internes mais regarder d'abord le marché et les évolutions dans les attentes des consommateurs pour répondre à ces attentes et créer de nouveaux marchés.
- Afin de justifier l'inscription de la TCD dans la catégorie *inside-out*, Day (2011) explique qu'elle se focalise surtout sur la mise en place de structures organisationnelles et managériales permettant de rester en alerte par rapport aux évolutions de l'environnement. Toutefois, le cadre théorique des capacités dynamiques présenté par Teece (2007) livre des arguments intéressants permettant de soutenir le fait que la TCD a une orientation *outside-in*. (1) La première phase du cadre théorique de Teece (2007) consiste

en un processus de *sensing* par lequel on scanne l'environnement pour y détecter des changements<sup>51</sup>. C'est seulement après avoir détecté de nouvelles opportunités puis décidé de les saisir qu'une troisième phase davantage centrée sur l'intérieur de l'entreprise se met en œuvre : la reconfiguration de la base de ressources et des routines internes de l'entreprise pour répondre aux opportunités détectées. (2) La mise en place de structures internes adaptées dans la TCD représente davantage un moyen pour maintenir l'organisation en ligne avec le marché et lui permettre de détecter les évolutions de l'environnement qu'un point de départ central pour cette théorie. La création de ces systèmes de management signifie que l'entreprise se donne les moyens d'atteindre son objectif de détection des tendances et des opportunités. (3) Teece (2007) insiste sur la nécessaire orientation vers l'externe pour détecter les signes d'évolution et les opportunités en affirmant que le maintien des capacités dynamiques passe par un mode de management entrepreneurial correspondant au fait de « *procéder à des activités de sensing et comprendre les opportunités (...). Le management entrepreneurial n'a rien à voir avec l'analyse et l'optimisation. Il correspond davantage au "sensing" et au "seizing", en mettant à jour la prochaine grosse opportunité et comment y répondre* ».

Au final, la TCD rend central le fait de regarder le marché pour, dans un second temps, adapter les ressources internes. Les structures et systèmes internes en place n'ont d'autre but que de parvenir à réaliser cet objectif. L'orientation vers l'extérieur est donc primordiale et argue en faveur d'une orientation *outside-in* de la TCD. A notre sens, capacités dynamiques et adaptatives sont donc très proches. Nous ne jugeons pas opportun de s'inscrire dans la cadre des capacités adaptatives, courant récent et non parfaitement différencié du courant de la TCD. De ce fait, l'Open Marketing sera ici considéré comme une capacité dynamique.

*Après avoir étudié les concepts de « ressource », de « capacité » et de « compétence » en management (section 1), puis en marketing spécifiquement (section 2), la section 3 du Chapitre 3 nous a permis de mettre en exergue les lacunes de la littérature sur les actifs marketing qui justifient en partie notre sujet de thèse. Par ailleurs, cette dernière section a aussi été l'occasion d'exposer certains de nos choix. En effet, nous avons pris le parti de considérer l'Open Marketing comme une capacité « dynamique », et non comme une capacité « adaptative », inscrivant donc la thèse dans la Théorie des capacités dynamiques.*

*Alors que le dernier des trois champs de recherche mobilisés dans la thèse vient d'être investigué dans ce Chapitre 3, il apparaît maintenant important de synthétiser les lacunes sur lesquelles nous nous appuyons pour définir notre sujet de recherche et notre problématique. Ainsi, après avoir successivement investigué le champ de recherche sur la fonction marketing et son ouverture (Chapitre 1), le champ de recherche sur l'apprentissage en marketing (Chapitre 2), et le champ de recherche sur les actifs marketing (Chapitre 3), nous proposons dans le chapitre suivant de synthétiser les lacunes mises en exergue dans notre revue de littérature afin de dégager une opportunité générale de recherche pour la thèse. Par ailleurs, ce chapitre permet aussi de présenter les propositions théoriques de la thèse.*

---

<sup>51</sup> « *Sensing (and shaping) new opportunities is very much a scanning, creation, learning and interpretive activity* » (Teece, 2007)

## **Chapitre 4. Opportunité de recherche, propositions théoriques et modèle conceptuel**

L'objet du Chapitre 4 est double. Premièrement, alors que la littérature a été investiguée en profondeur dans les trois chapitres précédents, nous en proposons une synthèse générale qui met en avant les lacunes de la littérature qui nous ont permis de dégager une opportunité de recherche pour la thèse. L'étude de l'Open Marketing tel qu'il sera défini dans la thèse permettra alors de répondre à certaines de ces lacunes. Nous exposons par ailleurs la problématique et les questions de recherche dans ce chapitre. Deuxièmement, ce chapitre a pour but d'apporter des propositions théoriques. D'abord, nous proposons notre propre *définition de l'Open Marketing*, fruit d'une réflexion théorique. Nous clarifions alors les choix effectués et le positionnement de l'Open Marketing par rapport à d'autres concepts ou travaux proches. Ensuite, nous proposons un *modèle conceptuel* pour la thèse, adapté de la littérature de management. Ces deux propositions théoriques seront confrontées au terrain et testées empiriquement dans la suite de la thèse.

Le Chapitre 4 adopte le plan suivant. Tout d'abord, une synthèse générale de la littérature permet de faire émerger une opportunité de recherche pour la thèse, ainsi qu'une problématique et des questions de recherche (voir section 1.). Nous proposons ensuite une définition théorique de l'Open Marketing que nous positionnons dans la littérature (voir section 2.), ainsi qu'un modèle conceptuel (voir section 3.).

### **Section 1. Synthèse générale de la revue de littérature et formalisation d'une opportunité de recherche**

Les Chapitres 1, 2 et 3 ont mis en avant des lacunes dans les champs de recherche sur la fonction marketing et son ouverture, sur l'apprentissage en marketing, et sur les actifs marketing. Ces lacunes finissent par faire émerger une opportunité de recherche générale sur laquelle se fonde la thèse. Dans cette section, nous rappelons donc les principales lacunes de chaque champ (voir 1.), avant de formaliser une opportunité de recherche générale pour la thèse (voir 2.), puis la problématique et les questions de recherche (voir 3.).

#### **1. Synthèse des différentes lacunes de la littérature investiguée**

##### ***La fonction marketing et son ouverture à des réseaux extérieurs***

Face à un dynamisme de marché accru et face à l'émergence de structures générales en réseaux, l'organisation marketing évolue (Piercy et Cravens, 1995), et de nouvelles formes d'organisation marketing « ouvertes » apparaissent (Day, 2011 ; Hult, 2011). Néanmoins, la notion d'organisation marketing « ouverte » n'est ni véritablement définie d'un point de vue théorique, ni étudiée empiriquement, ce qui crée un manque dans la littérature. On note qui plus est que l'étude de l'ouverture vers des réseaux de prestataires en particulier est sous-investiguée.

Par ailleurs, l'ouverture vers le réseau est souvent étudiée sous l'angle de la désintégration de l'organisation marketing et du passage du « *make* » au « *buy* » (Webster, 1992), conduisant potentiellement à

l'affaiblissement de l'organisation marketing (Piercy et Cravens, 1995). Il manque en effet des travaux qui étudient la dynamique inverse, à savoir le renforcement de l'organisation marketing grâce au réseau, à travers un mécanisme d'apprentissage inter-organisationnel. Cette idée d'*enrichissement grâce au réseau* est parfois présente dans la littérature marketing. Notamment, les travaux qui s'inscrivent dans la théorie du réseau social (e.g. Rindfleisch et Moorman, 2001) et ceux qui traitent des portefeuilles d'alliances (e.g. Cui et O'Connor, 2012) montrent que le réseau peut enrichir l'organisation marketing. Cependant, cette notion d'enrichissement est parfois ambiguë : certains travaux voient plus le réseau comme un moyen d'*accéder* à des ressources et des compétences externes (e.g. Swaminathan et Moorman, 2009) qu'un moyen d'apprendre à les *développer en interne* (voir Hamel, 1991). Au final, si la dynamique d'enrichissement et d'apprentissage grâce au réseau est parfois évoquée en marketing (Achrol et Kotler, 1999 ; Piercy et Cravens, 1995), les travaux actuels, aussi bien empiriques que théoriques, n'illustrent pas clairement en quoi l'ouverture vers le réseau peut renforcer l'organisation marketing en participant au développement des connaissances et des compétences internes de ses collaborateurs.

Enfin, la notion de « gouvernance » du réseau émerge en marketing (Day, 2011 ; Piercy et Cravens, 1995). Celle-ci pourrait favoriser l'échange de savoir entre l'organisation marketing et ses fournisseurs (Noordhoff et al., 2011). Toutefois, on a peu d'indications sur la façon dont la gouvernance des réseaux de prestataires marketing s'effectue, et sur son rôle dans le cadre du développement des collaborateurs marketing.

### ***L'apprentissage dans l'organisation marketing***

La littérature sur l'apprentissage de l'organisation marketing comprend plusieurs lacunes. Alors que l'apprentissage organisationnel en marketing est questionné au travers d'articles influents (Slater et Narver, 1995 ; Sinkula, 1994), l'étude de l'apprentissage inter-organisationnel en marketing est quant à lui plus rare (Lukas et al., 1996) : on sait finalement peu de choses sur son processus, ses mécanismes, et le contexte qui permet son déploiement. De plus, l'étude de l'apprentissage inter-organisationnel auprès de prestataires spécifiquement est presque inexistante, sauf dans le cas particulier du transfert de savoir dans le cadre du développement de produits nouveaux (e.g. Song et Thieme, 2009 ; Zhao et Lavin, 2012). Toutefois, ces travaux spécifiques traitent d'un type de savoir marketing particulier (i.e. le savoir lié au développement de produits nouveaux) ainsi que d'un type de fournisseur particulier. Il manque donc des travaux plus généraux sur l'apprentissage inter-organisationnel en marketing, auprès de prestataires quotidiens et variés.

Par ailleurs, la revue de littérature montre également qu'on traite l'apprentissage de l'organisation marketing sous l'angle de la captation de « savoir » de façon générale (Lukas et al., 1996 ; Slater et Narver, 1995) ou d'« informations » en particulier (Rinfleisch et Moorman, 2001), et notamment d'« informations de marché » (Sinkula, 1994 ; Bao et al., 2012). Si des recherches tentent parfois de détailler le flux de savoir transmis (e.g. Bao et al., 2012 ; Zhao et Lavin, 2012), elles ne proposent toutefois pas de décomposition précise. Aussi, il serait intéressant de décomposer finement le flux de savoir capté par l'organisation marketing et ses collaborateurs en un flux de ressources, de capacités et de compétences marketing.

Enfin, étudier l'influence de la nature et du type de savoir marketing transmis (e.g. savoir technique versus créatif) semble nécessaire au vu de la littérature existante (Simonin, 1999), mais peu développée.

### **▪ Champ de recherche n°3 : Les actifs marketing**

Souhaitant décomposer le flux de savoir circulant du réseau de prestataires vers l'organisation marketing en un flux de ressources, de capacités et de compétences marketing, nous avons interrogé la littérature sur les

actifs marketing. A notre sens, celle-ci comprend plusieurs lacunes, dont deux principales.

Premièrement, les recherches se focalisent sur les actifs marketing situés à un haut niveau d'abstraction (i.e. niveau organisationnel stratégique ou environnemental). Les ressources, les capacités et les compétences marketing liées aux activités et aux tâches réalisées par les collaborateurs de l'organisation marketing ne sont donc pas étudiées. Pourtant, il semblerait intéressant d'introduire et d'utiliser le niveau d'analyse « collectif » des actifs marketing (voir Retour, 2006) pour rendre compte de l'enrichissement de l'organisation marketing et de ses collaborateurs. Ce niveau d'analyse permettrait d'étudier le développement (notamment grâce au réseau) des ressources, des capacités et des compétences marketing liées à des postes de travail ou à des activités et tâches conduites par les collaborateurs marketing, puis la mise en commun de ces nouveaux actifs afin de faire grandir le stock d'actifs marketing collectifs utiles aux collaborateurs marketing.

Deuxièmement, la littérature définit plusieurs capacités et compétences de niveau organisationnel stratégique ou environnemental destinées à apprendre de l'environnement (e.g. Day, 2011 ; O'Cass et Weerawardena, 2010). Cependant, ces capacités d'apprentissage sont toujours destinées à capter d'autres actifs marketing de niveau d'abstraction élevé, et non de niveaux d'abstraction inférieurs. Il manque donc l'étude d'une capacité ou d'une compétence d'apprentissage située au niveau organisationnel ou environnemental qui permettrait de capter des actifs marketing *de niveau inférieur*, tels que les actifs marketing liés aux activités et aux tâches conduites par les collaborateurs marketing, ces actifs étant ensuite partagés pour enrichir le stock d'actifs marketing collectifs. De plus, les capacités ou les compétences d'apprentissage de niveau supérieur de cette littérature ne sont pas spécifiquement dirigées vers les prestataires.

## **2. Emergence d'une opportunité de recherche formalisée**

Le schéma sur la page suivante (voir Figure 9) permet de dresser une synthèse de la littérature et de récapituler les principales lacunes identifiées. Pour chacun des trois champs de recherche étudiés, nous présentons deux types de manques. Les *manques* « *primaires* » correspondent aux lacunes de la littérature qui ont directement influencé le sujet de thèse, la problématique générale, et la façon dont l'Open Marketing sera conceptualisé. Les *manques* « *secondaires* » correspondent aux lacunes de la littérature que nous adresserons en progressant dans notre étude empirique de l'Open Marketing, notamment lorsque nous répondrons à certaines des questions de recherche proposées. Au final, si la thèse contribuera à répondre à tous ces manques, ce sont spécifiquement les manques primaires qui ont fait émerger l'opportunité de recherche générale suivante :

*« L'Open Marketing pourrait être étudié comme une capacité située au niveau environnemental consistant à ouvrir l'organisation marketing à un réseau de prestataires auprès de qui une démarche d'apprentissage inter-organisationnel se met en œuvre et permet de capter des ressources, des capacités et des compétences marketing liées aux activités et aux tâches réalisées par les collaborateurs marketing, afin d'enrichir le stock d'actifs marketing collectifs, et ainsi de renforcer l'organisation marketing ».*

Nous proposons donc d'orienter la définition et l'étude de l'Open Marketing en suivant cette opportunité de recherche. Premièrement, le fait de positionner la définition et l'étude de l'Open Marketing en fonction des lacunes de la littérature identifiées permet de s'assurer qu'on étudie un concept distinctif, différent des concepts et des travaux existants. Deuxièmement, l'étude de l'Open Marketing permettra de cette façon de répondre aux lacunes identifiées, et ainsi de contribuer à la littérature.



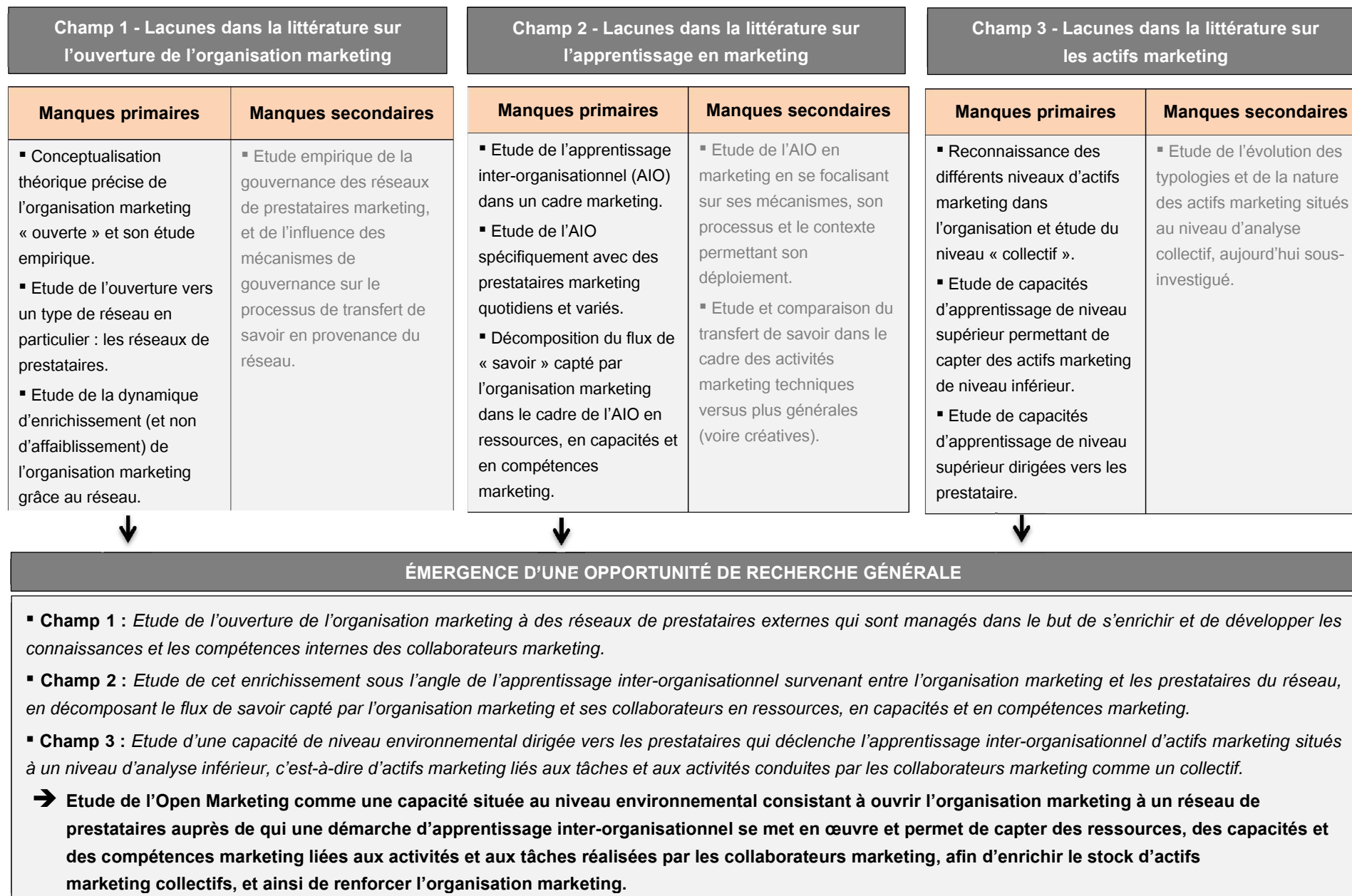


Figure 9. Synthèse générale de la revue de littérature et émergence d'une opportunité de recherche

### 3. Problématique et questions de recherche

Alors que nous avons fait émerger une opportunité de recherche qui offre un angle d'étude original pour le concept d'Open Marketing, cette partie est destinée à présenter la problématique et les questions de recherche (QR) de la thèse. Elle permet notamment de préciser ce qui est recherché dans chacune des questions de recherche, et en quoi celles-ci font état d'interrogations qui ne trouvent pas de réponses suffisantes dans la littérature actuelle. Les cadres théoriques qui seront mobilisés pour répondre à certaines de ces questions également sont brièvement introduits. Le plan suivant est adopté. Nous commençons par exposer la problématique de la thèse et les termes clés de la recherche (voir 3.1.), puis nous explicitons tour à tour QR1 (voir 3.2.), QR2 (voir 3.3.), QR3 (voir 3.4.), et enfin QR4 (voir 3.5.).

#### 3. 1. Problématique de la thèse et termes clés de la recherche

En élaborant sur les lacunes de la littérature, nous proposons de répondre à la problématique suivante :

**→ Quelle compréhension offrir du concept d'Open Marketing et de son intérêt pour renforcer les ressources, les capacités et les compétences marketing de l'organisation ?**

L'énonciation de cette problématique montre que la thèse possède résolument une *visée compréhensive*. Elle a pour objectif d'apporter une compréhension du concept d'Open Marketing et de la façon dont, à travers la démarche d'Open Marketing, l'organisation marketing peut se renforcer et s'enrichir, et non s'affaiblir (voir Piercy et Cravens, 1995). Plus précisément, la thèse cherche à comprendre comment les collaborateurs marketing s'appuient sur le réseau de prestataires extérieurs pour développer leur stock d'actifs marketing collectifs. On interroge donc la captation de ressources marketing, mais aussi le renforcement et la construction de nouvelles capacités et compétences marketing collectives pour les collaborateurs marketing grâce au réseau de prestataires. Les actifs marketing en jeu dans le cadre de l'Open Marketing sont donc liés aux collaborateurs marketing, et au niveau d'analyse « collectif ».

Comme signalé en introduction, notre travail se concentre sur l'interface externe de l'organisation marketing et sur les apports d'actifs marketing de niveau collectif qui peuvent être captés grâce au réseau. La transformation interne des apports captés dans l'organisation qui est supposée en découler n'est pas envisagée dans notre travail<sup>52</sup>.

Par ailleurs, nous apportons ici une précision quant aux termes clés de la thèse qui seront mobilisés dans la suite de notre travail. Notamment, nous explicitons les termes suivants : « *stock d'actifs collectifs* » (voir 3.1.1.), « *flux d'actifs* » (voir 3.1.2.) et « *apports d'actifs* » (voir 3.1.3.).

##### 3. 1. 1. La notion de « *stock d'actifs collectifs* »

La problématique comprend l'idée que des ressources, des capacités et des compétences marketing captées à l'extérieur viennent peu à peu alimenter un stock initial d'actifs marketing collectifs dans l'organisation,

---

<sup>52</sup> Certains auteurs estiment en effet que, dans une perspective d'étude de l'apprentissage inter-organisationnel élargie, il ne faut pas se concentrer uniquement sur le transfert de savoir en lui-même mais étudier également la transformation et l'intégration du savoir en interne ensuite, notamment en vue de l'innovation (Easterby-Smith et al., 2008 ; Harryson et al., 2008). Ce n'est toutefois pas la perspective retenue dans notre travail.

appelé à évoluer. Afin de rendre compte de cette notion de « stock d'actifs marketing », la notion de « capital immatériel » peut être mobilisée :

- Le *capital* désigne historiquement un facteur de production en économie. Les actifs font référence aux ressources de l'entreprise (au sens large) susceptibles d'engendrer de futurs avantages économiques. Ces deux termes sont donc équivalents, bien que le second revête davantage une acception comptable (Bessieux-Ollier et Walisser, 2010). Aussi, le stock d'actifs marketing peut être considéré comme un capital de ressources, de capacités et de compétences marketing qui doit permettre d'apporter de la valeur à l'organisation. La connotation comptable apportée par le terme « actifs » n'est pas gênante : elle permet d'intégrer l'idée qu'on s'intéresse aux ressources, aux capacités et aux compétences qui sont captées puis détenues par les collaborateurs marketing en vue d'être utilisées et mobilisées.

- La notion de capital *immatériel* s'est développée pour valoriser d'un point de vue comptable et financier les aspects non matériels de l'entreprise. Les termes « immatériel », « intellectuel », « incorporel » et « intangible » sont parfois utilisés indifféremment pour rendre compte de cette réalité. Le terme « intangible » ne doit pas être privilégié, car issu d'une francisation (Bessieux-Ollier et Walisser, 2010). Le terme « incorporel » renvoie à un aspect particulier du Plan Comptable Général et semble de ce fait restrictif. Le terme « intellectuel » permettait à l'origine de se focaliser sur le savoir et le savoir-faire humain présent dans l'organisation. Toutefois, selon Bessieux-Ollier et Walisser (2010), l'OCDE (2008) a élargi le champ du capital intellectuel qui englobe aujourd'hui les ressources et capacités humaines, les moyens « structurels » (les bases de données, les techniques, les habitudes et la culture) et le capital « relationnel » (les concepts et processus organisationnels, les réseaux de relation, etc.). Le terme « immatériel », par opposition aux aspects matériels, reste le plus large (Bessieux-Ollier et Walisser, 2010). Toutefois, la conception des actifs intellectuels de l'OCDE (2008) est tout à fait cohérente avec notre travail. En effet, nous étudierons d'une part le savoir (au sens de connaissances) et le savoir-faire (au sens de capacités, de compétences et de pratiques) captés par les collaborateurs marketing. Par ailleurs, nous étudierons aussi des ressources captées par les collaborateurs marketing qui s'apparentent aux moyens « structurels » (e.g. outils et grilles d'analyse, logiciels, culture et philosophie de travail) et « relationnels » dont fait état la définition de l'OCDE.

Pour résumer, la façon dont on conceptualise le stock d'actifs marketing collectifs correspond à un *capital* de ressources, de capacités et de compétences marketing collectives pouvant être mobilisées par les collaborateurs marketing, considérés comme un collectif de travail. En effet, les collaborateurs gardent et mettent en commun les actifs captés qui enrichissent le stock d'actifs collectifs, pour être réutilisés ensuite. Ce stock s'approche d'une sorte de capital *intellectuel* au sens de l'OCDE (2008). Il est par ailleurs évolutif : l'Open Marketing vise à le faire grandir et à le mettre à jour en fonction des évolutions et changements.

### 3. 1. 2. La notion de « flux d'actifs »

Une fois la notion de « stock d'actifs » précisée, la notion de « flux d'actifs » devient centrale. En effet, pour alimenter et mettre à jour ce stock d'actifs collectifs initial, il devient nécessaire de générer un flux entrant continu de nouvelles ressources, capacités et compétences marketing utiles aux collaborateurs marketing. La notion de « flux » est donc clé pour expliquer le caractère évolutif du stock d'actifs. L'objet de l'Open Marketing est donc de faire en sorte qu'un flux d'actifs marketing provenant des prestataires circule et vienne enrichir et renforcer le stock d'actifs collectifs initial, grâce à une dynamique d'apprentissage.

Dans le cadre de la problématique exposée, c'est le flux d'actifs marketing qui circule des prestataires vers l'organisation marketing qui retient notre attention. Toutefois, le flux d'apports et d'actifs qui circule en sens inverse (i.e. de l'organisation marketing vers les prestataires) est également important et devra être pris en compte dans la recherche.

### 3. 1. 3. La notion d' « apports d'actifs » plutôt que de « transfert d'actifs »

Le flux circulant permet de générer des apports d'actifs pour l'organisation marketing. Dans la thèse, nous privilégierons le terme d'« apports d'actifs » plutôt que celui de « transfert d'actifs ». Le terme de « transfert » recouvre effectivement plusieurs inconvénients qui nous poussent à privilégier l'idée de « recherche d'apports » et de « captation d'apports », ainsi qu'à parler d'« apprentissage d'actifs » plutôt que de « transfert d'actifs » :

- Le terme de « transfert » comprend l'idée que l'apport ne se fait que dans un sens et que le prestataire donne à l'organisation marketing quelque chose qu'il n'a plus par la suite. Cette connotation négative peut ne pas refléter la réalité de l'Open Marketing. Le terme « apports » est par ailleurs moins connoté négativement.
- La thèse a pour ambition d'étudier un phénomène plus large qu'un simple transfert d'actif. En effet, l'apport d'actif recouvre selon nous trois mécanismes possibles (le transfert constituant le premier de ces mécanismes), ce que le schéma ci-après permet d'explicitier (voir Figure 10) :

- *Le transfert d'actif.* On peut transférer en tant que telle une ressource, une capacité ou une compétence du prestataire vers l'organisation marketing. Il s'agit alors d'une réplication à l'identique de l'actif : le prestataire transfère à l'organisation marketing un actif X que l'organisation marketing possèdera ensuite dans son stock d'actifs collectifs.
- *Le transfert d'une partie d'un actif.* Le prestataire peut transférer une partie de la compétence nécessaire pour effectuer une activité. Dans ce cas, au lieu de capter l'actif Y possédé par le prestataire entièrement, l'organisation marketing capte l'actif Y'.
- *Le gain ou le renforcement d'un actif non-identique à celui possédé par le prestataire.* Dans ce mécanisme, l'organisation marketing travaille avec un prestataire ayant un actif Z. Le fait de travailler à ses côtés sur des dossiers liés à cet actif Z permet à l'organisation marketing de développer une compétence managériale W, propre à elle-même, grâce aux contacts et échanges avec le prestataire qui ne possède pas cette compétence W en tant que telle, car celle-ci ne relève pas de son métier.

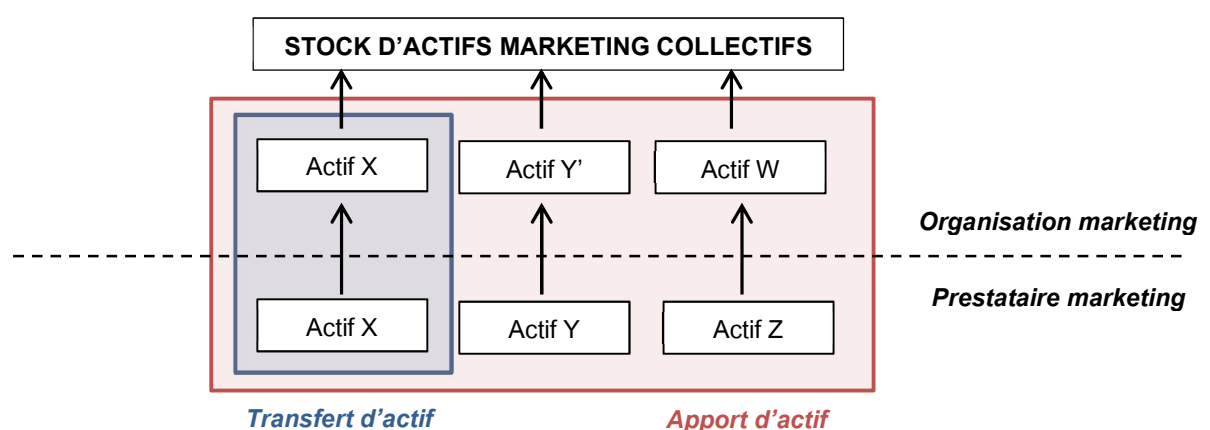


Figure 10. Distinction entre « transfert » et « apport » d'actif

Afin d'apporter des éléments de réponse à la problématique énoncée dans ce paragraphe, quatre questions de recherche sont formulées. Nous les présentons tour à tour dans les paragraphes suivants.

### 3. 2. Question de recherche n°1 (QR1)

L'Open Marketing correspond à une démarche d'ouverture à un réseau de prestataires, dans l'objectif de capter des *insights* et des capacités marketing qui viendront renforcer l'organisation marketing (Day, 2011). Cependant, la définition actuelle du concept n'est pas parfaitement compréhensible. Premièrement, comme indiqué dans la revue de la littérature, l'article de Day (2011) apporte ce nouveau concept sans pour autant en donner une conceptualisation claire : une définition formalisée est donc manquante. Deuxièmement, des limites dans la description de l'Open Marketing fournie par Day (2011) plaident aussi en faveur d'une conceptualisation précise et affinée. En effet, les manques de précision suivants peuvent être rapportés :

- Day (2011) présente davantage le concept d'Open Marketing selon ses buts (i.e. capter des capacités et *insights* grâce aux partenaires extérieurs) et ses bénéfices (i.e. accès renforcé à un panel de talents et de nouvelles capacités, réponses au niveau micro plus riches et variées, périphérie étendue de partenaires apportant de nouveaux *insights*) que selon son essence même.
- Day (2011) utilise parfois indifféremment les termes « *open marketing* » et « *open network* », sans différencier ces concepts qui semblent pourtant distincts. De même, l'auteur ne distingue pas l'Open Marketing des formes de partenariats telles que les alliances et les *joint-ventures* auxquelles il fait référence. Une définition claire qui distingue le concept d'Open Marketing des autres types de collaborations stratégiques présents dans la littérature doit donc être proposée.
- Le concept d'Open Marketing tel qu'il est présenté par Day (2011) semble surtout basé sur des relations avec les acteurs de l'environnement média. Or, il semble possible d'élargir le concept d'Open Marketing à d'autres aspects du marketing. Aussi, proposer une définition (ainsi qu'une application empirique) générale et applicable au marketing dans sa globalité permettrait de lui conférer une plus grande portée stratégique.
- Comme exposé précédemment (voir p. 61), alors que Day (2011) décrit l'Open Marketing comme une capacité permettant de s'appuyer sur un réseau extérieur pour capter des *insights* et mobiliser des ressources et capacités extérieures, le sens donné au terme « mobiliser » n'est pas très explicite. L'auteur conçoit-il l'Open Marketing comme une façon d'*accéder* à des ressources et des compétences marketing sans que l'organisation ne les détienne vraiment en interne, ou bien conçoit-il l'Open Marketing comme une façon d'apprendre à *développer et maîtriser* ces actifs marketing en interne (Hamel, 1991) ?

Ainsi, face à ces manques de précision et afin d'offrir une meilleure compréhension du concept d'Open Marketing, il apparaît nécessaire d'apporter une définition claire, confrontée à la pratique, et ainsi validée empiriquement. La première étape de la thèse est donc de mieux comprendre la nature du concept, et d'en proposer une définition claire et validée empiriquement. Le repérage des dimensions et des marqueurs du concept, afin de parvenir à identifier son existence, semble également important. De plus, Day (2011) part du principe qu'il existe une forme unique d'Open Marketing. Or, si l'Open Marketing est bien une démarche générale consistant à ouvrir l'organisation marketing à un réseau de prestataires pour capter des apports, plusieurs formes d'Open Marketing pourraient exister. On peut notamment se demander si l'Open Marketing

revêt la même forme lorsqu'il se situe dans un département marketing de grande taille ou lorsqu'il est hébergé dans une petite structure. Aussi, pour affiner la compréhension du concept, il semble important d'identifier ses différentes formes possibles. La première question de recherche a donc pour but d'apporter une compréhension du concept d'Open Marketing, notamment en s'intéressant à sa nature, à ses dimensions et à ses formes :

**QR1 (concept) :** Comment préciser la nature du concept d'Open Marketing, ses dimensions, ainsi que les différentes formes d'Open Marketing existantes ?

Pour répondre à QR1, il faudra d'abord proposer une *définition* théorique claire et distincte du concept d'Open Marketing, puis la tester en la confrontant à la pratique de certaines organisations marketing. Une définition valide empiriquement de l'Open Marketing pourra alors être apportée. De plus, au travers de l'étude empirique, il faudra rechercher les *dimensions* et les marqueurs de l'Open Marketing (OpM), c'est-à-dire les critères qui permettent de classer une organisation marketing en organisation « OpM » ou « non OpM ». Enfin, les différentes *formes* d'Open Marketing possibles devront être identifiées. A l'issue de cette étape, une compréhension du concept même d'Open Marketing pourra être apportée.

### 3. 3. Question de recherche n°2 (QR2)

Afin d'enrichir la compréhension de la démarche d'Open Marketing, il semble nécessaire d'étudier le contexte dans lequel elle peut se déployer. Le concept d'Open Marketing conduit à l'ouverture de l'organisation marketing et à la circulation d'un flux d'actifs marketing entre les prestataires du réseau et l'organisation « OpM ». Il semble donc important d'étudier les éléments contextuels qui favorisent l'ouverture de l'organisation marketing, la survenance de l'apprentissage inter-organisationnel, et la circulation puis la captation par l'organisation marketing d'un flux d'actifs marketing provenant des prestataires. Alors que l'apprentissage inter-organisationnel est peu étudié dans un contexte marketing (Lukas et al., 1996), l'identification et l'étude des variables qui influencent l'apprentissage inter-organisationnel et la circulation d'un flux de ressources, de capacités et de compétences marketing entre les prestataires et l'organisation « OpM » permettra d'offrir une compréhension générale de l'Open Marketing et des éléments qui favorisent son déploiement :

**QR2 (contexte) :** Comment appréhender le contexte global entourant la captation d'apports d'actifs marketing par l'organisation « OpM » ? Spécifiquement, comment mieux appréhender ce contexte en étudiant tour à tour la figure du prestataire en marketing « donneur », la figure de l'organisation « OpM » « receveuse » puis les facteurs qui influencent le flux d'apports marketing circulant du donneur vers le receveur ?

Un cadre théorique lié à l'apprentissage inter-organisationnel en management stratégique (Easterby-Smith et al., 2008) sera mobilisé et appliqué à l'étude de l'Open Marketing pour répondre à QR2. Ce modèle (voir p. 155) permettra de comprendre en quoi certaines caractéristiques internes du *donneur* (prestataire marketing) et du *receveur* (organisation « OpM »), ainsi que certains éléments liés aux *dynamiques inter-organisationnelles* entre ces acteurs ou encore à la *nature de la prestation* considérée influencent la survenance de l'apprentissage inter-organisationnel et le flux d'apports circulant entre le donneur et le receveur. L'étude des différents éléments composant le contexte dans lequel se déploie l'Open Marketing sera donc proposée.

### 3. 4. Question de recherche n°3 (QR3)

Alors que QR1 vise à apporter une compréhension du concept même d'Open Marketing et que QR2 s'intéresse au contexte entourant son déploiement, QR3 se focalise sur le flux d'apports d'actifs marketing qui circule du réseau de prestataires vers l'organisation marketing.

La revue de la littérature sur l'apprentissage a montré que les travaux traitent souvent de la captation de « savoir » marketing provenant de l'extérieur sans préciser la nature exacte de ce savoir. Si des recherches tentent parfois de détailler le flux de savoir transmis (e.g. Bao et al., 2012 ; Zhao et al., 2012), elles ne proposent toutefois pas de décomposition précise. Par ailleurs, la captation de capacités et de compétences marketing n'est que faiblement traitée par rapport à la captation de « savoir » général (Lukas et al., 1996 ; Slater et Narver, 1995) ou d'« informations » en particulier (Rinfleisch et Moorman, 2001), et notamment d'« informations de marché » (Sinkula, 1994 ; Bao et al., 2012). Le transfert de capacités et de compétences marketing dans le cadre de l'apprentissage inter-organisationnel est parfois évoqué (Simonin, 1999), sans être analysé dans les détails. L'objet de QR3 est donc de *qualifier* le flux de savoir marketing circulant et de le *décomposer* en un flux d'actifs marketing, c'est-à-dire en un flux de ressources, de capacités et de compétences marketing utiles aux collaborateurs marketing.

En illustrant concrètement le type de ressources, de capacités et de compétences que les collaborateurs marketing peuvent capter et partager dans le cadre de l'Open Marketing, on contribuera à répondre à la problématique en apportant une meilleure compréhension de la démarche d'Open Marketing ainsi que de son intérêt pour participer au développement des collaborateurs marketing et de leur stock d'actifs marketing collectifs :

**QR3 (flux) :** Quels types d'actifs marketing utiles aux collaborateurs marketing sont contenus dans le flux d'apports circulant du réseau de prestataires vers l'organisation « OpM » ?

Pour répondre à cette question, des cadres théoriques existants pourront être utilisés (e.g. la typologie des ressources marketing de Morgan (2012)) afin d'analyser le flux d'apports circulant entre le prestataire et l'organisation marketing. Certains de ces cadres pourront être enrichis et améliorés. Par ailleurs, de nouveaux cadres pourront également être proposés.

### 3. 5. Question de recherche n°4 (QR4)

Plusieurs variables contextuelles peuvent influencer l'apprentissage inter-organisationnel et le flux de savoir circulant entre l'organisation donneuse et l'organisation receveuse (Easterby-Smith et al., 2008). Comme précédemment expliqué, QR2 permettra justement d'étudier l'influence de variables contextuelles sur le flux d'apports d'actifs. Cependant, une variable en particulier mérite d'être investiguée en profondeur : la structure.

L'étude de l'influence de la structure sur l'apprentissage inter-organisationnel et sur la captation d'actifs en général est considérée comme importante dans la littérature. En management stratégique, Easterby-Smith et al. (2008) considèrent qu'il est important d'étudier l'impact de la structure sur le transfert de savoir survenant entre deux entités, cette question étant considérée comme une voie de recherche future importante. En marketing spécifiquement, Day (2011) pose la question générale de la structure dans laquelle les capacités

marketing adaptatives (dont l'Open Marketing) doivent être hébergées. Day et al. (2009) estiment par exemple qu'il est important de savoir dans quel type de structure l'Open Marketing est hébergé (e.g. un modèle hiérarchique classique ou bien un modèle en réseaux ?) car cela pourrait impacter son fonctionnement et son efficacité. Il est donc courant de se poser la question de l'influence de la structure sur l'apprentissage et la captation d'actifs. Dans le cadre de la thèse, nous nous situons dans la continuité de ces interrogations en nous proposant d'investiguer spécifiquement l'influence de la structure sur la captation d'apports, apportant ainsi des éléments de connaissances supplémentaires à la littérature.

Néanmoins, plusieurs acceptions peuvent être données à la variable « structure ». A titre d'exemple, dans leur modèle, Easterby-Smith et al. (2008) entendent par « structure » la forme de partenariat qui lie l'organisation donneuse et l'organisation receveuse (e.g. *joint-venture*, partenariat, alliance, réseau, franchise...), attribuant à cette variable un sens hiérarchique, voire juridique. Cependant, la variable « structure » peut prendre une acception plus « relationnelle ». On peut ainsi étudier le type de liens et de relations entre les organisations qui s'échangent du savoir. Sont-ce des liens de court-terme ou de long-terme ? Sont-ce des liens formels ou informels, organisés ou non ? Dans la thèse, toujours dans une visée compréhensive, nous proposons de suivre cette seconde acception et d'étudier en quoi la structure relationnelle qui lie l'organisation « OpM » et les membres du réseau de prestataires peut influencer l'apprentissage inter-organisationnel et les apports captés :

**QR4 (structure)** : Comment et en quoi la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit la démarche d'Open Marketing peut-elle avoir une influence sur les apports captés par l'organisation marketing et sur le processus de captation de ces apports ?

*La section 1 nous a permis de synthétiser les lacunes de la littérature investiguée, et de dégager une opportunité de recherche permettant de définir un angle d'étude du concept d'Open Marketing. La problématique et les questions de recherche ont ensuite été exposées.*

*L'objectif de la section 2 est maintenant de proposer une conceptualisation théorique de l'Open Marketing claire, destinée à être testée empiriquement. Aussi, cette section contribue à apporter de premiers éléments de réponse à QR1. La définition théorique proposée de l'Open Marketing provient d'une réflexion théorique due à l'exploration de la littérature, mais aussi de nos premiers contacts avec le terrain de recherche qui, dans un raisonnement abductif, vont nous aider à structurer la définition théorique proposée.*

## **Section 2. Conceptualisation théorique proposée de l'Open Marketing**

Cette section a pour objectif à proposer une définition théorique de l'Open Marketing claire et précise, qui dépasse les lacunes de celles de Day (2011) et se distingue des concepts *a priori* proches dans la littérature. Dans le cadre du raisonnement abductif utilisé<sup>53</sup>, cette définition « théorique » est issue de nos lectures mais aussi de nos premiers contacts avec le terrain qui aident à orienter et construire la définition. Peu à peu

---

<sup>53</sup> Comme le chapitre dédié à la méthodologie de la recherche l'expliquera (voir Chapitre 5, p. 167), un mode de raisonnement abductif est utilisé dans la thèse. Le schéma en Annexe E permet par ailleurs de retracer le processus abductif suivi, notamment pour l'élaboration de la définition de l'Open Marketing apportée.



stabilisée, cette définition théorique a toutefois vocation à être confrontée avec tous les entretiens finalement réalisés, en vue d'être validée empiriquement. Dans cette section, nous exposons donc notre proposition de définition théorique de l'Open Marketing, en insistant sur le caractère précis et distinctif de cette définition (voir 1.). Ensuite, nous expliquons en quoi les termes utilisés dans la définition expriment un positionnement clair par rapport à la littérature (voir 2.).

## **1. Une définition de l'Open Marketing précise et distinctive**

Nous exposons d'abord la définition théorique proposée de l'Open Marketing, qui répond aux limites de la définition de Day (2011) (voir 1.1.). Ensuite, nous montrons en quoi cette définition permet de distinguer l'Open Marketing d'autres concepts *a priori* proches (voir 1.2.).

### **1. 1. Une définition théorique qui dépasse les limites de la conceptualisation de Day (2011)**

Nous proposons la définition théorique suivante de l'Open Marketing :

➔ **Définition (1) : L'Open Marketing est une capacité dynamique de l'entreprise qui consiste à ouvrir l'organisation marketing à un réseau de prestataires marketing spécialisés afin de rechercher, de façon explicite et durable, des apports d'actifs marketing (i.e. ressources, capacités et compétences) qui sont captés grâce à une démarche d'apprentissage inter-organisationnel et qui enrichissent collectivement les collaborateurs marketing.**

La définition proposée est élaborée suivant certains partis-pris (voir Figure 1, p. 19), et se base sur l'opportunité de recherche détectée après l'étude de la littérature (voir Figure 9, p. 134). De ce fait, la façon dont on conceptualise l'Open Marketing rend ce concept différent des travaux existants, et son étude théorique et empirique permettra de répondre aux lacunes identifiées dans la littérature. Par ailleurs, en proposant cette définition théorique, nous commençons à répondre à QR1. Toutefois, cette définition doit être confrontée avec la totalité du terrain de recherche afin d'être testée empiriquement. Elle pourra donc être amenée à évoluer à l'issue de l'étude exploratoire.

L'emploi du terme « *capacité dynamique de l'entreprise* » dans la définition positionne l'Open Marketing comme une *capacité organisationnelle supérieure* de l'entreprise, plus précisément située au niveau environnemental (voir pp. 121-122). Le développement d'une capacité d'Open Marketing s'approche en réalité davantage d'une *stratégie délibérée de l'organisation* que d'une stratégie émergente (Mintzberg et Waters, 1985). Une stratégie délibérée est l'expression d'une orientation intentionnellement formulée et voulue par le management. Une stratégie émergente résulte au contraire des comportements, des activités et des choix opérationnels qui finissent par former un schéma qui prend son sens au cours du temps. Le développement d'une capacité d'Open Marketing correspond selon nous à une intention de l'organisation et de son management. Les termes utilisés dans la définition (e.g. « ... *rechercher, de façon explicite et durable, des apports d'actifs...* ») soutiennent donc l'idée d'une démarche délibérée et volontaire insufflée par le management. Toutefois, les organisations peuvent adopter des processus et des systèmes plus ou moins formalisés pour développer la stratégie délibérée. Aussi, certaines organisations « OpM » formaliseront plus que d'autres leur stratégie de développement d'une capacité d'Open Marketing au travers de certains

processus ou dispositifs structurels<sup>54</sup>. Par ailleurs, il est difficile de soutenir qu'un seul processus (délibéré versus émergent) explique la stratégie dans une organisation (Hart, 1992) : la stratégie résulte en réalité à la fois de processus délibérés et émergents. De ce fait, on pourra trouver des organisations marketing qui ont l'intention stratégique de développer une capacité d'Open Marketing mais dans lesquelles se sont davantage les pratiques opérationnelles qui formalisent le développement de cette stratégie<sup>55</sup>.

Enfin, soulignons que la définition proposée pallie les limites de la conceptualisation de Day (2011) (voir p. 138). Premièrement, alors qu'il n'existait pas de définition formalisée de l'Open Marketing, nous proposons ici une définition formalisée, qu'on espère claire et précise dans les termes employés. Deuxièmement, alors que la conceptualisation de Day (2011) était ancrée dans un domaine particulier du marketing (i.e. la communication), nous proposons une définition générale qui peut être appliquée au marketing en général, à tous les secteurs, et pour tout type de domaine. Troisièmement, par les termes employés dans la définition proposée, nous nous sommes efforcés de donner à l'Open Marketing une place distincte dans la littérature, ce que nous illustrerons bientôt dans ce chapitre (voir p. 150). Enfin, la limite majeure de la conceptualisation de Day (2011) était la confusion potentielle de l'Open Marketing avec d'autres concepts tels que les alliances ou les *joint-ventures*. Dans le paragraphe suivant, nous justifions en quoi notre définition permet de distinguer l'Open Marketing de concepts *a priori* proches.

## **1. 2. Distinction entre l'Open Marketing et des concepts *a priori* « proches »**

La définition théorique proposée permet de distinguer l'Open Marketing des autres formes de collaborations stratégiques connues dans la littérature (voir 1.1.1.), mais aussi de concepts *a priori* proches d'un point de vue terminologique (voir 1.1.2.) ou théorique (voir 1.1.3.).

### **1. 2. 1. Distinction entre l'Open Marketing et les autres formes de collaborations stratégiques**

Il existe différentes formes de collaborations stratégiques possibles avec des acteurs extérieurs (e.g. alliances, partenariats, externalisation, co-crédation...). Ces différentes formes peuvent sembler proches du concept d'Open Marketing car, comme lui, elles ont toutes pour but d'accéder à des ressources, des capacités ou des compétences supplémentaires, non possédées en interne. Il peut s'agir d'actifs que l'on va simplement « chercher » à l'extérieur de l'entreprise (par exemple dans le cadre d'une externalisation) ou encore d'actifs qu'on va développer conjointement avec un partenaire (par exemple dans le cadre d'une alliance stratégique). Or, si l'Open Marketing et les autres formes de collaborations stratégiques partagent un but similaire, les modalités de mise en œuvre de ces différentes démarches stratégiques diffèrent, ce qui permet de les distinguer. On peut notamment établir des divergences entre les formes de collaborations stratégiques sur deux axes principaux :

- *La nature des acteurs avec qui l'organisation marketing collabore* : les entreprises qui se lancent dans une stratégie de collaboration sont-elles concurrentes ? Sont-elles dans une relation de client-

---

<sup>54</sup> La seconde étude empirique montrera comment deux types d'Open Marketing différents génèrent un processus de captation des apports marketing différent, celui-ci pouvant être plus ou moins organisé et réfléchi (voir Chapitre 10).

<sup>55</sup> Le cas Celio étudié dans la seconde phase empirique de la thèse est un bon exemple (voir Chapitre 10). L'organisation marketing a l'intention de développer une capacité d'Open Marketing mais ne met pas en place de systèmes, de procédures ni de structure soutenant ce choix. Ce sont surtout les comportements et les activités au niveau opérationnel qui construisent peu à peu cette stratégie. On se situe alors entre stratégie délibérée et émergente.

fournisseur ? L'organisation marketing traite-t-elle avec le client final ?

- *La recherche d'un apprentissage et d'un transfert d'actifs entre les acteurs* : les entreprises collaborent-elles dans l'optique de générer des transferts d'actifs ? Sont-elles dans une optique d'apprentissage mutuel ? Le transfert est-il ou non un but de la collaboration ?

Reprenant ces axes, le tableau suivant permet de distinguer les stratégies de collaboration (ici en marketing), et de positionner l'Open Marketing par rapport aux autres formes de collaboration stratégique. Nous revenons ensuite sur les stratégies de collaboration exposées dans le tableau.

		Recherche d'un apprentissage et d'un transfert d'actifs entre les partenaires	
		Oui	Non
Nature de la relation entre les partenaires	Avec un concurrent	Alliance marketing stratégique	Alliance marketing tactique
	Avec un fournisseur ou un prestataire	<b>Open Marketing</b>	Externalisation, partenariat d'impartition
	Avec le client final	Co-création	

**Tableau 2. Distinction entre l'Open Marketing et les autres stratégies de collaboration**

#### ▪ Les alliances marketing stratégiques

L'alliance se définit comme une collaboration entre deux organisations concurrentes (Johnson et al., 2009). Dans le cadre d'une alliance « *complémentaire* », les deux concurrents collaborent de façon à bénéficier de leurs ressources et compétences respectives. En effet, un des partenaires peut avoir développé une expertise supérieure sur certains maillons de la chaîne de valeur, mais être moins compétent sur d'autres. Ainsi, l'alliance complémentaire consiste à assurer un apprentissage commun entre les partenaires en s'appuyant sur l'expertise de chacun. Les alliances « *supplémentaire* » consistent à cumuler les forces de plusieurs organisations de façon à atteindre une visibilité et une crédibilité permettant de renforcer les chances de succès d'un projet. Ainsi, les organisations additionnent leurs ressources et leurs compétences afin de dépasser le seuil de rentabilité ou la taille critique. Dans ce deuxième type d'alliance, on assiste également à la recherche d'un transfert de compétences entre les deux entités partenaires. Enfin, il convient de distinguer les alliances « *horizontales* » des alliances « *verticales* ». Lors d'une alliance horizontale, on s'allie avec son concurrent direct. Lors d'une alliance verticale, un client et un fournisseur coopèrent à long terme dans la conception d'un produit (et/ou d'un process) en coordonnant leurs ressources et compétences (Donada, 1997). Ils peuvent alors être considérés comme concurrents sur certaines parties du processus global. Pour résumer, les alliances se définissent par l'existence d'une relation concurrentielle entre les partenaires et par l'apprentissage mutuel qu'ils recherchent.

Les alliances stratégiques marketing sont fréquemment étudiées (e.g. Sivadas et Dwyer, 2000 ; Rindfleisch et Moorman, 2001). Des alliances de marques peuvent survenir dans le cadre d'une logique industrielle de développement de produit. Le co-développement de produit entre deux entreprises concurrentes peut en effet se définir comme une association, au stade de la conception du produit, entre deux entreprises concurrentes qui mettent en commun leur potentiel de recherche et de développement. Ce type d'alliance marketing est donc fondé sur l'association de plusieurs savoir-faire. Par exemple, Coca-Cola et Danone, deux entreprises

concurrentes sur le marché des boissons, avaient formé une alliance pour développer Minute Maid. Les alliances de types co-branding sont aussi courantes. Il s'agit de l'association de deux ou plusieurs marques pour le développement, la commercialisation et/ou la communication d'un produit qu'elles cosignent.

#### ▪ **Les alliances marketing tactiques**

Selon nous, on peut distinguer des alliances « tactiques » qui n'impliquent pas de transfert d'actifs entre les concurrents devenus partenaires. La collaboration survient entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes mais donne lieu à un transfert minimum d'actifs. L'échange de ressources et compétences n'est en effet pas l'objet de la collaboration, qui se fait surtout pour « doper » les ventes. A titre d'exemple, les campagnes de communication conjointe entrent dans cette catégorie : les marques associent leurs ressources financières pour développer une campagne publicitaire ou promotionnelle commune, sans transfert de compétences.

#### ▪ **L'externalisation ou le partenariat d'impartition**

A l'inverse d'une alliance, un partenariat est une collaboration entre des organisations qui ne sont pas concurrentes (Johnson et al., 2009). On distingue les partenariats symbiotiques et les partenariats d'impartition (que nous rapprocherons de l'externalisation). Les partenariats symbiotiques sont des collaborations entre des organisations qui ne sont pas concurrentes, mais qui n'entretiennent pas non plus de relation de type client-fournisseur. Les partenariats d'impartition désignent les collaborations entre des organisations qui entretiennent des relations de type client-fournisseur. Une organisation fait de l'impartition quand, alors qu'elle a le choix entre faire en interne ou faire faire en contractant en externe, elle choisit délibérément la seconde option afin d'allouer ses propres ressources à des activités qui lui semblent plus profitables ou plus congruentes avec ses objectifs stratégiques (Barreyre, 1988). L'impartition se rapproche de l'externalisation. Fréry (1997) reprend la définition du petit Larousse : l'externalisation, synonyme de l'impartition, est définie comme le fait, pour un producteur, de se procurer à l'extérieur des biens matériels ou des services au lieu de se les assurer par ses propres moyens. L'entreprise peut externaliser en raison des avantages en termes de coûts qu'elle obtient (Fréry, 1997) : (1) elle partage ses frais fixes avec d'autres donneurs d'ordre, (2) elle réduit ces mêmes coûts par l'effet d'échelle induit par le surcroît d'activité qu'elle entraîne chez son sous-traitant. L'externalisation revêt aussi des avantages structurels, et elle peut être pertinente même dans le cas où elle n'est pas financièrement préférable. Elle peut être choisie pour optimiser un maillon de la chaîne de valeur, car on externalise auprès d'une entreprise dont c'est le métier. On peut aussi externaliser des activités n'entrant pas dans le cadre des objectifs généraux, de façon à mieux se recentrer sur ses compétences clés. Pour résumer, l'externalisation (ou partenariat d'impartition) est une stratégie collaborative qui concerne des entreprises non-concurrentes qui sont dans une relation client-fournisseur. Cette stratégie ne se caractérise pas par la recherche d'un apprentissage et d'un transfert d'actifs : l'entreprise cherche à renforcer certains maillons de sa chaîne de valeur pour gagner en ressources et en compétences mais ne cherche pas à *maîtriser* elle-même ces ressources et ces compétences. Même si avec le temps il est possible d'acquérir des ressources, des capacités et des compétences provenant des prestataires, ce n'est pas ce qui est explicitement recherché.

L'impartition (ou l'externalisation) existe en marketing. Toutes les fonctions d'une entreprise peuvent en effet potentiellement être gérées en impartition (Barreyre, 1988). La publicité, les ventes, l'export, le SAV ont tout à fait vocation à être gérés en impartition (Barreyre, 1988). L'externalisation peut même concerner des activités marketing stratégiques : Orange a par exemple sous-traité la campagne de lancement de l'iPhone en France à une société de conseil. Considérant qu'elles n'ont pas les compétences en interne ou qu'elles n'ont pas de

compétences suffisamment pointues, les entreprises peuvent externaliser certaines activités stratégiques.

#### ▪ La co-crédation

Ce concept recouvre une logique collaborative consistant à rechercher des ressources et des compétences à l'extérieur de l'entreprise, et plus précisément auprès du client final : la co-crédation est un « *processus durant lequel les consommateurs endossent un rôle actif d'acteur et co-crédent de la valeur avec l'entreprise* » (Prahalad et Ramaswamy, 2000). L'essor des nouvelles technologies d'information et de communication a contribué à l'apparition de la co-crédation en donnant l'opportunité aux clients de prendre part au processus d'innovation. La co-crédation survient surtout dans les activités de développement de produit : les clients sont invités à élaborer ou évaluer des concepts de nouveaux produits, ou encore à tester les produits développés en proposant des améliorations (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Cependant, la co-crédation peut survenir dans d'autres domaines du marketing, comme la communication. L'intérêt économique de la co-crédation pour les entreprises a d'abord été mis en avant : lorsque les consommateurs participent à la production, des coûts de main d'œuvre sont libérés, ce qui permet de vendre le produit moins cher. Par ailleurs, il existe des avantages en termes de créativité et d'adéquation du produit avec le marché, ainsi que de moindres risques de lancement. Enfin, lorsque les consommateurs participent au choix du produit lancé, leur satisfaction augmente (Bendapudi et Leone, 2003). Cependant, la raison stratégique profonde de la co-crédation repose sur le fait que le client peut être une source de compétence. On s'appuie donc sur les ressources et les compétences des clients pour enrichir le marketing de l'entreprise.

La co-crédation concerne donc des acteurs qui ne sont pas en concurrence et qui échangent des actifs. Le transfert de ressources, de capacités et de compétences survient en effet dans les deux sens (de l'entreprise vers les consommateurs et *vice versa*), car l'entreprise met aussi à disposition des clients des ressources informationnelles (Prahalad et Ramaswamy, 2000). Par exemple, Cisco met à disposition des informations sur les logiciels de façon à ce que les *hackers* puissent résoudre les problèmes et améliorer le logiciel.

#### ▪ L'Open Marketing

Après avoir défini les stratégies de collaboration usuelles en marketing (i.e. alliances stratégiques et tactiques, externalisation et co-crédation), on voit mieux en quoi la définition proposée de l'Open Marketing rend ce concept distinctif. Sur le premier axe, l'Open Marketing se caractérise par la collaboration entre une organisation marketing et un réseau de prestataires. Les concurrents mais aussi les clients finaux sont exclus, et l'on se concentre uniquement sur la collaboration avec des prestataires. Sur le second axe, l'Open Marketing a pour vocation de capter des actifs marketing provenant du réseau, grâce à une démarche d'apprentissage inter-organisationnel. La logique d'apprentissage et de recherche d'apports est donc clé dans l'Open Marketing, ce qui différencie ce concept de l'externalisation auprès des prestataires dans laquelle le transfert d'actifs n'est pas un des buts principaux de la collaboration.

#### 1. 2. 2. Distinction par rapport à d'autres concepts proches dans la terminologie

D'un point de vue terminologique, certains concepts semblent proches de l'Open Marketing par la présence du terme « *open* » (e.g. Open Innovation, Open Data, Open Source). Il semble donc important de définir ces concepts proches et de les différencier de l'Open Marketing. Nous clarifions notamment la distinction avec les concepts « Open Data » et « Open Innovation ».

## ▪ L'Open Data

Une *open data* est « une donnée numérique, d'origine publique ou privée. (...) Elle est diffusée de manière structurée selon une méthodologie et une licence ouverte garantissant son libre accès et sa réutilisation par tous, sans restriction technique, juridique ou financière<sup>56</sup> ». L'Open Data s'inscrit dans un mouvement de libération des données par lequel des entreprises ou des organismes publics partagent leurs données en ligne. En marketing, on en trouve plusieurs usages. Premièrement, une entreprise peut mettre à disposition de ses clients des données qui servent un objectif marketing. L'entreprise ouvre son système d'information à des prospects, des clients, ou parfois même au grand public dans cet objectif. Le fait de rendre possible le suivi d'un colis après une commande ou le fait de donner en temps réel les horaires ou retards pour une entreprise de transport sont de bons exemples. En mettant à disposition davantage d'informations, la pratique d'Open Data permet d'améliorer le service client mais parfois aussi de réaliser des économies sur des services support du fait de la participation accrue du client en « *self-service* »<sup>57</sup>. Deuxièmement, une organisation marketing peut utiliser et mettre à profit des données « libérées ». Fleisher (2008) étudie ainsi comment l'utilisation de données « *open source* » peut renforcer l'intelligence marketing. Notamment, l'organisation marketing peut mobiliser des *open data* pour développer des plans, des stratégies et des tactiques (Fleisher, 2008). Ces données peuvent être utilisées pour dévoiler des tendances, et favoriser l'innovation. Toutefois, le mouvement Open Data se distingue de l'Open Marketing suivant trois points :

- L'Open Data traite uniquement de la mise à disposition des données numériques. Or, dans l'Open Marketing, on étudie comment l'organisation marketing peut capter auprès de sources extérieures tout type de savoir, des simples données jusqu'aux compétences marketing.
- Si l'Open Data et l'Open Marketing partagent la possibilité d'utiliser des sources de savoir extérieures, les sources peuvent être multiples et diverses dans le cadre de l'Open Data alors qu'on se concentre uniquement sur l'interface avec des prestataires dans l'Open Marketing.
- Si l'on étudiait l'interface organisation marketing – prestataires selon une perspective « Open Data », il conviendrait d'étudier en quoi le système d'information de ces acteurs peut être partagé et les données échangées, ce qui n'est pas l'objet de la thèse qui étudie plutôt la dynamique d'apprentissage entre l'organisation marketing et ses prestataires au cours des interactions de travail, allant plus loin que le partage d'une plateforme d'échange de données numériques.

## ▪ L'Open Innovation

Chesbrough (2003a ; 2003b) développe l'idée selon laquelle un modèle d'innovation ouvert a remplacé le traditionnel modèle d'innovation fermé, ouvrant la voie à un nouveau paradigme : l'Open Innovation. Dans le modèle fermé, l'entreprise cherchait à protéger ses ressources. Considérée comme stratégique, la R&D se faisait alors uniquement en interne. Dans le modèle d'innovation ouvert, les entreprises (1) explorent des façons d'utiliser des idées et technologies externes pour combler leurs limites internes et développer des innovations, et (2) étudient comment leurs idées et technologies internes peuvent servir à développer de nouveaux *business* en dehors de leurs frontières. Au final, l'Open Innovation se définit comme « *l'utilisation*

---

<sup>56</sup> Définition proposée sur le site de Wikipédia (Juin 2014).

<sup>57</sup> Voir [www.definitions-marketing.com/Definition-Open-Data](http://www.definitions-marketing.com/Definition-Open-Data)

*intentionnelle de flux entrants et sortants de savoir pour accélérer l'innovation interne et étendre les marchés permettant une utilisation externe de l'innovation* » (Chesbrough, 2006).

Les concepts d'Open Marketing et d'Open Innovation peuvent sembler proches. On peut dire que l'Open Marketing s'inscrit d'une certaine manière dans la lignée de l'Open Innovation (Day, 2011), s'appuyant sur les mêmes principes fondateurs. En ce sens, le concept d'Open Innovation fournit un éclairage utile permettant de mieux comprendre le concept d'Open Marketing :

- La notion de « frontière organisationnelle » occupe une place importante dans le modèle d'Open Innovation (Chesbrough, 2012). Elle donne sens aux notions clés de ce modèle, telles que les notions de « flux de savoir entrants et sortants » ou « d'ouverture outside-in et inside-out » (Chesbrough, 2011). Les idées et connaissances situées en dehors des frontières sont valorisées et recherchées, ce qu'on retrouve dans l'Open Marketing. Au final, l'Open Innovation et l'Open Marketing s'inscrivent dans le mouvement de valorisation de l'ouverture des frontières et de remise en cause de la vision « traditionnelle » de la stratégie. La vision « traditionnelle » de la stratégie (Porter, 1980 ; 1985), centrée sur le pouvoir de négociation, la propriété et la constitution de barrières à l'entrée (et donc la dissuasion), provoque la création de firmes intégrées qui cherchent à tout maîtriser et conserver dans leurs frontières (Fréry, 1997). Les concepts d'Open Innovation et d'Open Marketing s'inscrivent quant à eux dans une nouvelle approche de la stratégie plus « ouverte », qualifiée par Chesbrough et Appleyard (2007) d'« *open strategy* ». Cette nouvelle approche met à l'honneur les réseaux d'innovation, la participation et la co-création collaborative qui permettent à l'organisation de capturer et de créer de la valeur.
- L'Open Innovation prône l'ouverture, mais insiste sur la nécessaire présence en interne d'un département R&D qui ne doit pas être externalisé (Chesbrough, 2012). L'organisation doit être capable d'intégrer et d'utiliser les idées et technologies extérieures, ce qui implique l'existence d'une capacité absorbative interne (Chesbrough et Kardon Crowther, 2006), et donc la présence d'une entité responsable de l'innovation en interne. On peut faire un parallèle avec l'Open Marketing qui repose sur l'idée qu'il est clé de maintenir dans l'organisation marketing des capacités et des compétences marketing qui permettent de mieux orchestrer le réseau de prestataires spécialisés pour apprendre et s'enrichir (Day, 2011).

Toutefois, le concept d'Open Marketing tel qu'il est conceptualisé dans la thèse se distingue du concept d'Open Innovation pour trois raisons. (1) La nature du savoir recherché à l'extérieur et le rôle de ce savoir diffère. Dans l'Open Innovation, on cherche des idées et des savoirs dans le but de renforcer la créativité et l'innovation lors du développement de nouveaux produits ou services (Chesbrough, 2011). On raisonne en termes de « projets d'innovation », enrichis et conduits en partie grâce à l'extérieur. L'Open Innovation, localisé dans le département R&D et dans les fonctions d'innovation de l'organisation (Chesbrough, 2012), est donc entièrement tourné vers le développement de nouveaux produits ou services. Dans l'Open Marketing, les apports recherchés sont davantage liés aux pratiques quotidiennes des collaborateurs marketing. Si on attend des apports d'idées qui peuvent favoriser la créativité des plans délivrés par les collaborateurs, on recherche surtout un savoir et un savoir-faire quotidien permettant de développer les collaborateurs pour les rendre plus performants dans leur travail. On se focalise donc sur le développement collectif des collaborateurs, au-delà des seuls enjeux d'innovation et de développement de nouveaux produits pour l'organisation. (2) L'Open Innovation repose sur l'orchestration de participants variés, tels que les clients, les fournisseurs, les partenaires stratégiques et les parties-prenantes diverses (Chesbrough, 2012) alors que nous avons dirigé le concept d'Open Marketing spécifiquement vers les réseaux de prestataires. (3) La

contractualisation autour des enjeux de propriété intellectuelle des idées et du savoir transférés est clé dans l'Open Innovation (Chesbrough, 2012). Dans l'Open Marketing, le transfert de savoir est moins encadré juridiquement, du fait de la nature du savoir échangé. Une fois la collaboration de travail entre l'organisation marketing et le prestataire actée par contrat (et parfois même avant lors des discussions préalables), du savoir s'échange librement dans les interactions quotidiennes, sans que des clauses de transfert ou de propriété intellectuelle existent nécessairement.

Ces différences pourraient suggérer que l'Open Marketing est un concept spécifique par rapport au concept d'Open Innovation, qui consiste à l'étudier selon un angle tantôt plus restreint ou plus large. Cependant, il existe une différence théorique majeure entre l'Open Innovation et l'Open Marketing qui permet vraiment de conclure au caractère distinct de ces deux concepts. Chesbrough (2003b ; 2011 ; 2012) insiste sur les deux composantes du modèle d'Open Innovation : l'Open Innovation consiste en des flux d'idées et de savoir « entrants » (ouverture *outside-in*) mais aussi « sortants » (ouverture *inside-out*). En effet, l'entreprise ne va pas uniquement chercher des idées à l'extérieur de ses frontières pour développer de nouvelles innovations : elle commercialise aussi certaines de ses idées et innovations à l'extérieur de ses frontières. Selon l'essence du concept d'Open Innovation, les flux d'idées et de savoir circulent donc *dans les deux sens*. Dans l'Open Marketing, il existe des flux sortants d'actifs marketing qui circulent de l'organisation marketing vers le réseau de prestataires (voir pp. 155-156), sans toutefois qu'il s'agisse d'une commercialisation des actifs de l'organisation marketing. De plus, l'Open Marketing se focalise sur les flux entrants d'actifs marketing, qui doivent permettre d'enrichir l'organisation marketing (Day, 2011). Par conséquent, toute une partie du modèle de l'Open Innovation n'est pas traitée, ce qui montre bien qu'on se distingue de ce concept.

### 1. 2. 3. Distinction entre l'Open Marketing et le processus de benchmarking

Le benchmarking est un processus structuré par lequel une entreprise cherche à identifier et à répliquer des « *best practices* » afin d'améliorer sa performance (Camp, 1995 ; Zairi, 1998). Il s'agit donc d'un mécanisme d'apprentissage particulier, très important dans le cadre de l'organisation apprenante (Garvin, 1993) et de l'organisation orientée marché (Slater et Narver, 1995) car il permet de diriger l'attention des collaborateurs vers l'extérieur de l'organisation. Basé sur un processus d'imitation (Voss et al., 1997), le benchmarking se structure autour de trois phases (e.g. Vorhies et Morgan, 2005) : (1) une *étape de recherche* par laquelle les managers identifient des entreprises ayant une performance supérieure ainsi que les ressources, les capacités et les compétences qui en sont à l'origine ; (2) une *étape d'évaluation de l'écart* entre les capacités et les compétences de l'entreprise et du benchmark ; (3) une *étape d'amélioration* des capacités et des compétences de l'entreprise. Dans le domaine marketing, Vorhies et Morgan (2005) montrent que le benchmarking est un mécanisme d'apprentissage clé qui permet d'identifier, de construire et de renforcer les capacités marketing de l'entreprise pour atteindre un avantage concurrentiel durable.

Le concept de benchmarking semble proche du concept d'Open Marketing car, comme lui, il est dirigé vers l'extérieur de l'organisation et il consiste à développer le stock d'actifs de l'organisation pour améliorer sa performance. Plusieurs points distinguent pourtant ces concepts :

- Le benchmarking est un mécanisme d'apprentissage parmi d'autres. L'organisation « OpM » peut utiliser ce mécanisme d'apprentissage comparatif lors de ses contacts avec les prestataires qui peuvent l'informer



des pratiques et façons de faire observées chez leurs autres clients<sup>58</sup>. Cependant, l'Open Marketing ne se restreint pas à ce seul mécanisme d'apprentissage comparatif. Il se base également sur d'autres mécanismes d'apprentissage, non spécifiquement orientés vers la comparaison avec d'autres entreprises. Ainsi, des formations au contact des prestataires peuvent survenir sur des sujets qui n'ont pas préalablement été identifiés comme des sujets maîtrisés par les concurrents et clés pour eux.

- Le benchmarking est un processus par lequel l'organisation se compare elle-même à ses concurrents, plus ou au moins éloignés. Or, dans l'Open Marketing, on s'intéresse à un processus d'apprentissage inter-organisationnel (reposant sur plusieurs mécanismes) auprès des prestataires. Le processus central n'est donc pas dirigé vers le même type d'acteurs.

- De par sa nature, le benchmarking permet uniquement de capter un savoir « comparatif » qui conduit à une imitation des entreprises plus performantes. Or, dans le cadre de l'Open Marketing, si ce savoir est en effet recherché, on cherche également des actifs innovants, nouveaux, que les concurrents ne possèdent pas. Par exemple, au travers des contacts avec les prestataires, on cherche des idées créatives qui seront propres à l'organisation marketing.

Pour résumer, le concept d'Open Marketing est plus large que le concept de benchmarking : il comprend entre autres le processus de benchmarking, qui se réalise au contact des prestataires.

## **2. Une définition exprimant un positionnement clair par rapport à la littérature**

Après avoir proposé une définition théorique du concept d'Open Marketing qui permet de le distinguer de concepts *a priori* proches, nous montrons à présent qu'au travers des termes choisis, cette définition exprime un positionnement clair par rapport à la littérature sur la fonction marketing (voir 2.1), sur l'apprentissage en marketing (voir 2.2.) et sur les actifs marketing (voir 2.3.).

### **2. 1. Positionnement par rapport à la littérature sur la fonction marketing**

#### **▪ L'organisation marketing et son ouverture**

Le terme « *organisation marketing* » est utilisé dans la définition plutôt que celui de « fonction marketing » car on s'intéresse aux cas où le marketing est circonscrit dans un département (Workman et al., 1998) plutôt qu'aux cas où il est diffus dans l'organisation (Harris et Ogbonna, 2003). Ainsi, la notion de frontière devient induite et on peut utiliser le terme d'« *ouverture* » de l'organisation marketing à des acteurs extérieurs. Cette notion renvoie au mouvement d'ouverture des frontières de l'entreprise en économie et en management (Saussois, 1997) retracé en introduction (voir pp. 4-5), et plus spécifiquement à l'ouverture de l'organisation marketing à des réseaux extérieurs retracée lors de la présentation du courant de recherche sur l'ouverture de la fonction marketing (voir p. 44). En effet, l'ouverture de la fonction marketing à des réseaux extérieurs est un champ d'étude propre (e.g. Webster, 1992 ; Achrol et Kotler, 1999). Day (2011) utilise aussi cette notion, estimant qu'il faut utiliser les réseaux et « *ouvrir l'organisation marketing*<sup>59</sup> ». Ainsi, dans le concept d'Open Marketing, la frontière de l'organisation marketing existe mais devient perméable à des flux entrants d'actifs marketing provenant d'un réseau de prestataires.

---

<sup>58</sup> Les résultats empiriques montreront en effet que les prestataires peuvent apporter ce type de savoir (voir p. 306).

<sup>59</sup> Texte original : « *Imagination and necessity will encourage initiatives to leverage networks and "open" up the marketing organization* » (Day, 2011, p. 189).

### ▪ Le réseau de prestataires

L'idée de « réseau » de prestataires, reprise de l'article de Day (2011), est cohérente avec les préoccupations du courant de recherche sur l'ouverture de la fonction marketing qui étudie la place et le rôle du marketing dans les organisations en réseaux (Achrol et Kotler, 1999 et 2012 ; Piercy et Cravens, 1995). L'organisation marketing peut être considérée comme une organisation élargie, comprenant une « périphérie » de prestataires (Day, 2011). Cependant, les caractéristiques structurelles du réseau de prestataires (e.g. sa taille, sa densité, sa centralité, etc.) ne seront pas prises en compte, à l'exception de la force de liens entre les prestataires et l'organisation marketing (voir p. 160). En effet, les autres caractéristiques structurelles du réseau ne nous ont pas semblé déterminantes dans un premier temps, et ne sont donc pas investiguées dans ce travail doctoral à visée exploratoire. Pour résumer, nous nous intéressons au sentiment qu'il existe un réseau de prestataires autour de l'organisation marketing, tout en positionnant notre recherche par rapport à la littérature sur la force des liens (Granovetter, 1973) (voir Chapitre 11, p. 415).

## 2. 2. Positionnement par rapport à la littérature sur l'apprentissage en marketing

### ▪ La recherche explicite et durable d'apports

La notion de recherche « *explicite* » d'apports fait référence à l'apprentissage organisationnel « délibéré » (Zollo et Winter, 1982) et non « naturel » (à l'instar par exemple de Sinkula (1994) qui, dans certaines de ses propositions, considère que l'organisation peut engranger naturellement du savoir). Ici, l'Open Marketing est considéré comme une capacité dynamique par laquelle des enrichissements provenant du réseau sont explicitement recherchés par l'organisation marketing. Le terme « *durable* » est cohérent avec la littérature sur les capacités dynamiques, celles-ci étant en effet considérées comme des processus organisationnels durables et continus dans le temps (Zollo et Winter, 2002). Par ailleurs, le caractère durable de l'apprentissage grâce au réseau est clé, et l'emploi de ce terme génère deux implications :

- On ne traite pas du comportement d'apprentissage « opportuniste » des organisations marketing qui consiste à capter des actifs marketing auprès des prestataires au coup par coup, en fonction des besoins, et sans logique constructive dans le temps.
- On se distingue de l'étude des phénomènes d'internalisation totale d'une activité. L'utilisation d'un prestataire pour internaliser de façon totale une activité sans avoir par la suite de contacts avec des prestataires du même métier ne fait donc pas partie de notre sujet.

Le caractère continu et durable de l'apprentissage grâce au réseau de prestataires est donc clé. Si certaines parties ou tranches d'activité finissent par être internalisées, l'organisation « OpM » reste ensuite en contact avec les prestataires du métier en question pour apprendre en fonction des évolutions, et continue de toute façon de travailler avec un réseau de prestataires sur la globalité des activités marketing. On exclut donc de notre analyse toute forme d'action consistant à se servir de prestataires pour maîtriser la totalité d'une activité qui sera ensuite totalement internalisée, sans contact avec des prestataires de ce domaine d'activité. Au final, l'Open Marketing est donc bien un « intermédiaire » entre internalisation et externalisation.

### ▪ Une capacité dynamique déclenchant un apprentissage inter-organisationnel

L'Open Marketing est selon nous une capacité dynamique qui engendre la mise en œuvre d'une démarche d'« *apprentissage inter-organisationnel* » permettant de capter des apports. On se distingue ici de Zollo et

Winter (2002) qui considèrent les mécanismes d'apprentissage inter-organisationnels comme des antécédents qui expliquent le développement de capacités dynamiques dans l'organisation et l'évolution des routines opérationnelles. La perspective adoptée ici est différente : l'Open Marketing est défini comme une capacité dynamique qui utilise une démarche d'apprentissage inter-organisationnel sous-jacente pour modifier et développer le stock d'actifs marketing collectifs. L'apprentissage inter-organisationnel est donc un moyen de mise en œuvre plutôt qu'un antécédent de l'Open Marketing. Par ailleurs, nous associons clairement l'Open Marketing au champ de recherche sur l'apprentissage inter-organisationnel, et non au champ de recherche sur le *network learning* (Knight, 2002) : l'Open Marketing s'appuie sur une démarche d'apprentissage inter-organisationnel dans le contexte du réseau mais ne correspond pas à un apprentissage du réseau comme un tout (voir pp. 71-72).

### **2. 3. Positionnement par rapport à la littérature sur les actifs marketing**

La littérature reconnaît l'existence de différents niveaux de capacités en management stratégique (Grant, 1996) et en marketing (Morgan, 2012). En reprenant la synthèse de Retour (2006), nous avons plus spécifiquement défini quatre niveaux d'analyse des actifs marketing : les niveaux individuel, collectif, organisationnel stratégique, et environnemental. Tout d'abord, nous avons justifié notre choix de considérer l'Open Marketing comme une « *capacité dynamique de l'entreprise* » située au niveau environnemental, ce qui positionne le concept à un niveau organisationnel supérieur et soutient l'idée que la démarche d'Open Marketing est une stratégie délibérée de l'entreprise destinée à développer le stock d'actifs marketing collectifs (voir p. 142). Les capacités marketing dynamiques encouragent en effet les employés marketing et l'organisation en général à apprendre sur les sujets actuels et potentiels, afin d'adapter et de reconfigurer le stock d'actifs marketing (Morgan, 2012). De plus, de façon simultanée, un second niveau d'analyse des actifs marketing est mobilisé : le niveau collectif. En effet, la capacité d'Open Marketing est destinée à enrichir « *collectivement* » les collaborateurs marketing, c'est-à-dire à permettre la captation d'actifs marketing utiles aux collaborateurs marketing pour leur travail quotidien puis à favoriser la mise en commun de ces actifs, qui deviennent donc collectifs. Au final, la définition proposée fait état de deux niveaux d'analyse simultanés des actifs marketing.

*En proposant une définition théorique de l'Open Marketing claire et distinctive, la section 2 a apporté un premier élément de réponse à QR1. D'une part, cette définition répond aux limites de la conceptualisation de Day (2011). D'autre part, elle exprime un positionnement clair par rapport à la littérature. Cette définition théorique devra toutefois être confrontée au terrain dans la suite de notre travail (cf. Partie 2 de la thèse), pour être validée empiriquement. Afin de répondre aux autres questions de recherche de la thèse, nous proposons dans la section suivante un modèle conceptuel.*

### **Section 3. Modèle conceptuel proposé**

Nous proposons de nous appuyer sur un modèle conceptuel pour synthétiser nos interrogations théoriques. En management, le modèle d'Easterby-Smith et al. (2008) synthétise les enjeux existants autour du transfert de savoir entre deux organisations et représente les facteurs susceptibles de l'influencer. L'adaptation de ce

modèle semble pertinente pour mieux comprendre le processus d'apprentissage inter-organisationnel sous-jacent à la démarche d'Open Marketing grâce auquel les collaborateurs marketing captent des actifs marketing auprès des prestataires du réseau. Comme pour la définition théorique proposée du concept d'Open Marketing, dans le cadre du raisonnement abductif utilisé (voir Chapitre 5, p. 172, et Annexe E), le choix du modèle d'Easterby-Smith et al. (2008) et son adaptation proviennent à la fois de nos lectures théoriques et de nos premiers contacts avec le terrain. Le modèle conceptuel proposé a toutefois vocation à être confronté à la totalité du terrain de recherche à l'issue de l'étude exploratoire, pour être testé empiriquement.

Nous présentons d'abord le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008) (voir 1.). Ensuite, nous adaptons ce cadre théorique pour l'étude de l'Open Marketing, aboutissant ainsi à une proposition de modèle conceptuel pour la thèse (voir 2.). Enfin, nous apportons des précisions sur le modèle conceptuel puis nous rattachons les questions de recherche au modèle (voir 3.).

### 1. Cadre théorique original d'Easterby-Smith et al. (2008)

Le modèle d'Easterby-Smith et al. (2008) intervient dans le cadre d'une relation dyadique. Quatre blocs de facteurs influencent le transfert de savoir : (1) les ressources et capacités du « donneur », (2) celles du « receveur », (3) la nature du savoir transféré, (4) les dynamiques inter-organisationnelles.

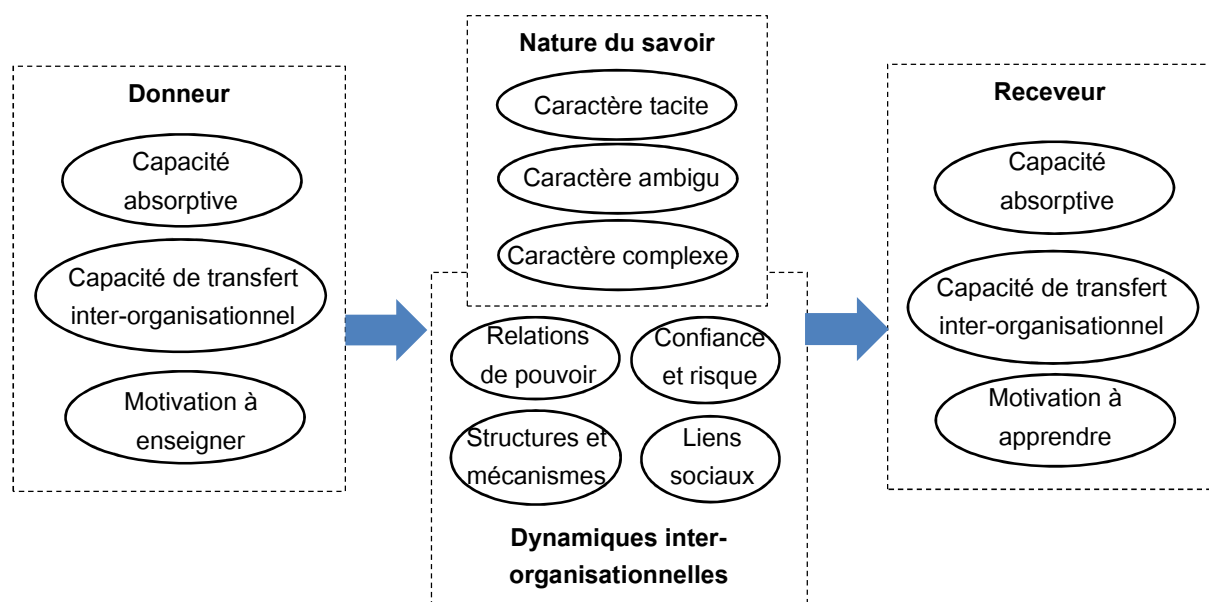


Figure 11. Modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008)

Easterby-Smith et al. (2008) rappellent que le transfert peut s'effectuer dans plusieurs directions : le donneur peut être receveur dans un autre contexte, avec d'autres partenaires. Le *donneur* doit avoir des capacités absorbatives (Cohen et Levinthal, 1990), c'est-à-dire une aptitude à reconnaître la valeur du savoir extérieur, à l'assimiler et à l'utiliser ensuite, notamment en faveur du receveur à qui il pourra transmettre ce savoir. Egalement, une fois le savoir capté à l'extérieur, il doit avoir des capacités de transfert intra-organisationnel, afin de diffuser dans l'organisation le savoir acquis et de l'utiliser. De son côté, le *receveur* doit aussi posséder des capacités absorbatives pour apprécier la valeur du savoir externe, le capter et ensuite le réutiliser, ainsi que des capacités en termes de transfert intra-organisationnel pour acheminer de manière

efficace le savoir entre les différentes unités de son organisation. Les auteurs soulignent que les capacités absorbatives et de transfert intra-organisationnel sont liées : il ne faut pas seulement « absorber » le savoir externe mais aussi le rediffuser en interne. S'appuyant sur la littérature, Easterby-Smith et al. (2008) soulignent également que le receveur doit chercher à apprendre (Hamel, 1991) et que le donneur doit être motivé pour transmettre au receveur (Ko et al., 2005). Cependant, la littérature soutient l'idée que, lorsque le receveur s'aperçoit qu'il n'a plus rien à apprendre du donneur, la relation s'arrête.

Plusieurs facteurs liés aux *dynamiques inter-organisationnelles* peuvent influencer le transfert entre le donneur et le receveur (Easterby-Smith et al., 2008). Il existe d'abord des enjeux liés au risque (par exemple, le donneur estime qu'il risque de transférer du savoir qu'il n'avait pas l'intention de transmettre) et à la confiance entre les deux entités. Egalement, la structure de la relation inter-organisationnelle fait référence au contexte dans lequel le transfert se produit (alliance, *joint-venture*, ...), ainsi qu'aux mécanismes par lesquels on peut opérer le transfert de savoir dans ce contexte. La structure et les mécanismes peuvent ainsi influencer le transfert. Par ailleurs, les liens sociaux peuvent faciliter le transfert : les liens interpersonnels représentent un conduit accélérant le transfert entre les organisations. Enfin, les relations de pouvoir entre les deux organisations doivent aussi être prises en compte.

Enfin, la *nature du savoir transféré* (i.e. son caractère tacite, son ambiguïté ou sa complexité) influence aussi le transfert de savoir entre les deux organisations. Les propriétés du savoir transféré affectent en effet la capacité à transférer ce savoir et le degré avec lequel il peut être assimilé (Argote et al., 2003). Parmi les différentes propriétés du savoir étudiées, il semble que ce soit surtout son caractère tacite qui crée de l'ambiguïté (Simonin, 1999) ce qui impacte ensuite directement et négativement la transférabilité du savoir (Simonin, 2004).

## **2. Adaptation du cadre théorique d'Easterby-Smith et al. (2008) et proposition d'un modèle conceptuel pour la thèse**

Comme précisé dans le Chapitre 2 (voir pp. 71-72), notre travail doctoral constitue une recherche sur l'apprentissage inter-organisationnel dans le contexte du réseau, et non une étude du concept de *network learning*. Un modèle sur l'apprentissage inter-organisationnel semble donc légitime. Toutefois, à ce stade, une question supplémentaire doit être abordée (Ruekert et Walker, 1987) : étudie-t-on l'apprentissage inter-organisationnel dans le contexte du réseau considéré comme un ensemble de liens dyadiques entre l'organisation marketing et chaque prestataire *ou bien* étudie-t-on l'apprentissage inter-organisationnel dans le contexte du réseau en retenant une perspective intégrative qui traite simultanément de l'ensemble des liens entre l'organisation marketing et ses prestataires ? La seconde perspective est intéressante, car elle permet de traiter des collaborations entre les prestataires du réseau. De plus, les interactions entre l'organisation marketing et ses prestataires surviennent bien simultanément et peuvent s'influencer les unes les autres (e.g. l'apprentissage réalisé sur un sujet auprès d'un prestataire peut être l'occasion de rebondir sur le même sujet auprès d'un autre prestataire, pour en apprendre davantage ou remettre en cause certains éléments). Cependant, si ces éléments ne seront pas occultés, la perspective centrale retenue est celle du *réseau comme une collection de liens dyadiques entre l'organisation marketing et chacun de ses prestataires*. Ces liens représentent des « conduits » apporteurs d'actifs pour l'organisation marketing située au centre de notre analyse. Le modèle d'Easterby-Smith et al. (2008), qui traite de l'apprentissage inter-organisationnel dans le cadre d'une dyade, semble donc adapté pour comprendre le processus d'apprentissage inter-organisationnel

par lequel les apports d'actifs marketing sont transmis des prestataire à l'organisation marketing dans l'Open Marketing. Toutefois, il convient de garder à l'esprit que les apports proviennent *simultanément* de tout le réseau de prestataires. Ci-après, nous représentons le modèle conceptuel de la thèse adapté du travail d'Easterby-Smith et al. (2008), avant d'expliquer de façon générale sa composition et ses caractéristiques.

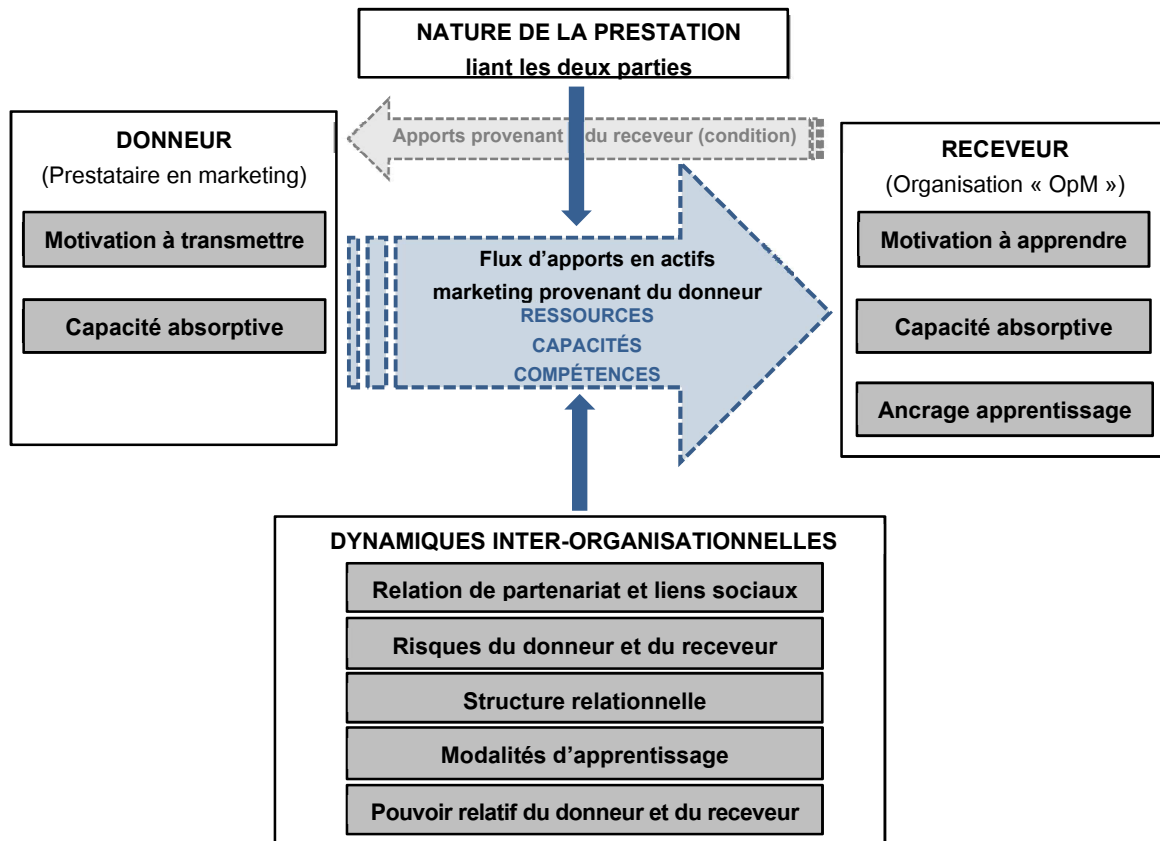


Figure 12. Modèle conceptuel (1) de la thèse

Deux acteurs sont au centre de notre modèle : le prestataire en marketing « donneur » et l'organisation « OpM », ici qualifiée de « receveur ». Entre ces acteurs, une flèche horizontale principale matérialise le flux d'apports d'actifs marketing qui circule du donneur vers le receveur. Ce flux d'apports est décomposé en ressources, en capacités et en compétences marketing, qui proviennent du donneur. L'inclusion de ce flux de savoir circulant sur le modèle, mais surtout sa décomposition en ressources, en capacités et en compétences marketing apporte un enrichissement par rapport au modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008). Par ailleurs, nous choisissons également de représenter un flux d'apports « inversé », c'est-à-dire circulant du receveur vers le donneur. La littérature justifie en effet l'existence de ce flux « inversé ».

Dans leur ouvrage, Dubois et al. (2007) développent une analyse intéressante en ce sens. L'organisation est un système de transformation de ressources : elle transforme des ressources et des compétences (*input*) en d'autres ressources et compétences (*output*). Toutefois, les ressources dont elle a besoin sont souvent détenues par les individus, les organisations ou les institutions qui font partie de son écosystème. Le management de l'organisation consiste alors à (1) déterminer qui possède les ressources nécessaires et (2) faire en sorte que ces parties prenantes détentrices de ressources aient envie de coopérer avec l'organisation et de lui fournir les ressources nécessaires. Pour faciliter l'échange, il est alors clé de déterminer quelle offre

compensatoire offrir à ces parties prenantes. Plus précisément, Dubois et al. (2007) proposent de concevoir l'organisation comme le centre d'un système socio-technique de création de valeur : pour faciliter l'échange et l'accès aux ressources nécessaires détenues par des parties prenantes externes, l'organisation doit analyser leur pouvoir et les bénéfices qu'elles recherchent puis, en se basant sur cette analyse, leur offrir une valeur supérieure à celle proposée par les organisations concurrentes. La valeur créée provient alors des processus proposés et des résultats, ceux-ci comprenant l'offre centrale (*core offer*), ainsi que les éléments attendus, ajoutés, et symboliques. La perspective développée par Dubois et al. (2007) peut être mobilisée à double titre pour renforcer la compréhension de notre modèle, et justifier l'existence des deux flux représentés :

- Au centre d'un système socio-technique, l'entreprise prestataire cherche à apporter davantage de valeur que ses concurrentes au client, l'organisation marketing, afin d'obtenir de façon durable les ressources nécessaires à sa survie (*cash flow*). A ce titre, la valeur créée pour l'organisation marketing repose sur la réalisation de la prestation (*core offer*) mais aussi sur les éléments périphériques apportés, tels que les ressources, les capacités et les compétences marketing qui lui sont transférées au cours des collaborations de travail.
- Au centre d'un système socio-technique, l'organisation marketing cherche à obtenir les ressources nécessaires dans son écosystème, dont notamment un flux de savoir (ressources, capacités et compétences marketing) pour se renforcer. Les entreprises prestataires, qui détiennent en partie ces ressources, doivent obtenir une compensation pour participer à l'échange et accepter de fournir des actifs marketing à l'organisation marketing. Le flux inversé sur le modèle conceptuel suppose ainsi que, pour que le donneur procède à des apports d'actifs en faveur du receveur, il doit retirer de la valeur de sa collaboration avec le receveur. La valeur créée pour le prestataire (ou donneur) repose sur la rémunération gagnée en échange de la prestation réalisée (*core offer*), mais aussi sur le savoir gagné en travaillant au contact de l'organisation marketing. Le flux d'apports inverse qui provient du receveur comprend donc entre autres du savoir. Ce flux doit être interprété comme une condition nécessaire à l'existence du flux principal circulant du donneur vers le receveur.

Au final, la thèse se focalise donc sur le flux principal circulant du donneur vers le receveur, tout en reconnaissant l'importance du flux inversé pour le bon déroulement de l'Open Marketing.

Deux flèches verticales influencent ensuite la circulation du flux principal. Un premier bloc de facteurs concerne les « dynamiques inter-organisationnelles » (terme utilisé par Easterby-Smith et al. (2008)) et comprend des construits issus du modèle original. Un second grand facteur pouvant influencer le flux d'apports est ajouté par rapport au modèle original : le type d'activité sur lequel intervient le donneur à la demande du receveur. Dans le modèle original, un bloc de facteur « modérateur » différent est employé : les auteurs prennent en compte la nature du savoir, censée influencer le savoir circulant du donneur vers le receveur. Nous avons pris le parti de ne pas étudier spécifiquement les variables liées à la nature du savoir mais de reprendre en partie ces notions dans un bloc de facteur plus large nommé « Nature de la prestation ».

Nous détaillons à présent davantage les blocs de facteurs du modèle conceptuel, en précisant l'acception donnée aux différentes variables qui les constituent. Nous traitons d'abord de la figure du donneur et du receveur (voir 2.1.), puis du flux d'apports circulant entre le donneur et le receveur (voir 2.2). Ensuite, nous exposons les variables liées aux dynamiques inter-organisationnelles qui peuvent influencer le flux circulant du donneur vers le receveur (voir 2.3.). Enfin, nous traitons de la nature de la prestation et de son effet sur le

flux circulant (voir 2.4.).

## **2. 1. Le donneur, le receveur et leurs caractéristiques « miroir »**

Dans notre recherche, le prestataire (*donneur*) apporte des actifs marketing à l'organisation « OpM » (*receveur*) au cours de collaborations de travail. Nous explicitons les caractéristiques de ces acteurs, en termes de motivation à enseigner ou à apprendre (voir 2.1.1.), en termes de capacités absorbives (voir 2.1.2.), et en termes de transfert de savoir interne (voir 2.1.3.).

### **2. 1. 1. Motivation à enseigner, motivation à apprendre**

Comme dans le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008), le donneur doit avoir la volonté de transmettre et d'enseigner pour que l'Open Marketing puisse se déployer. Lors du test empirique de notre modèle conceptuel, nous chercherons donc si certains prestataires présentent plus que d'autres cette motivation à transmettre, ainsi que son influence sur la mise en œuvre de l'apprentissage inter-organisationnel et donc de l'Open Marketing.

De son côté, la motivation à apprendre est caractéristique des organisations « OpM » : la recherche explicite d'apports provenant du réseau de prestataires est en effet au cœur du concept d'Open Marketing et de sa définition. Aussi, afin de ne pas être redondant, au travers de cette variable, nous rechercherons lors du test du modèle conceptuel *comment s'exprime* cette motivation à apprendre. Notamment, nous rechercherons les signes tangibles et visibles par le prestataire de la motivation à apprendre de l'organisation « OpM ».

### **2. 1. 2. Capacité absorbive du donneur, capacité absorbive du receveur**

Le donneur doit présenter une capacité absorbive lui permettant d'identifier de nouvelles sources de savoir externe à intégrer, à assimiler et à utiliser. Selon Easterby-Smith et al. (2008), « *les meilleurs enseignants sont aussi les meilleurs apprenants* ». Ainsi, les prestataires qui peuvent le plus transmettre aux organisations marketing sont aussi ceux qui cherchent le plus à apprendre de leur côté, ainsi qu'à utiliser et mettre à profit les savoirs captés. Dans notre recherche, la capacité absorbive du prestataire est définie comme sa capacité à acquérir lui-même de nouvelles ressources (notamment informationnelles), capacités et compétences marketing, qui sont ensuite assimilées et utilisées dans les interactions avec les organisations marketing clientes. Le concept d'Open-Marketing repose sur l'idée que les prestataires sont toujours plus à la pointe, car apprenants eux-mêmes, et qu'ils pourront donc toujours nourrir l'organisation marketing « OpM » sur le long-terme. Lors du test empirique du modèle, nous étudierons en quoi la capacité absorbive du donneur est en effet clé dans le cadre de l'Open Marketing.

De son côté, le receveur doit aussi présenter une capacité absorbive que nous définissons comme une aptitude à identifier les actifs marketing à capter dans le réseau, et à les réutiliser ensuite en interne dans le travail quotidien. Lors du test empirique du modèle, nous étudierons comment la capacité absorbive de l'organisation « OpM » se met en œuvre, permettant d'identifier les actifs à capter qui pourront être réutilisés.

### **2. 1. 3. La question de la circulation du savoir en interne**



Easterby-Smith et al. (2008) traitent du transfert intra-organisationnel dans leur modèle, celui-ci étant fortement lié au transfert et à l'apprentissage inter-organisationnel. Ainsi, selon le modèle original, du côté du donneur, il faut que le transfert de savoir se fasse aisément entre ses différentes unités internes, de façon à pouvoir apporter du savoir pertinent au receveur. Bien que reconnaissant l'existence et l'importance de cet aspect, nous ne pourrions pas directement l'observer. En effet, alors que nous nous focalisons sur l'organisation « OpM » et son fonctionnement, il semble difficile d'observer le transfert intra-organisationnel chez le prestataire. Alors que la capacité absorbative et la motivation à transmettre du prestataire peuvent être accessibles au travers des discours et du jugement de l'organisation marketing, il semble plus complexe d'approcher la notion de transfert intra-organisationnel de savoir chez prestataire. Les organisations marketing ont souvent un point de contact quasiment unique chez le prestataire (le Responsable de compte ou *Account Manager*) : la « boîte noire » interne du prestataire n'est alors que très peu visible. La variable « transfert de savoir intra-organisationnel » chez le donneur ne sera donc pas traitée et n'apparaît pas sur notre modèle.

Par contre, il est important d'étudier la diffusion en interne des actifs captés chez le receveur. Dans leur modèle original, Easterby-Smith et al. (2008) étudient comment le savoir transmis par le donneur est diffusé dans différents départements et unités internes. La capacité absorbative et le transfert de savoir intra-organisationnel du receveur sont en effet liés car une entreprise qui capte du savoir à l'extérieur doit aussi « être bien équipée pour le rediffuser à l'intérieur de ses frontières » (Easterby-Smith et al., 2008). Cependant, dans notre travail, nous étudierons la diffusion et le partage des actifs captés grâce aux prestataires différemment, en étudiant la diffusion et le partage entre les collaborateurs marketing, et non au sein de l'entreprise en général. Ainsi, lors du test empirique du modèle, nous étudierons comment les actifs captés sont diffusés et ancrés dans l'organisation marketing spécifiquement. Le processus d'apprentissage d'Huber (1991) peut s'appliquer : des actifs marketing sont *acquis* à l'extérieur, *distribués* et partagés au sein du collectif marketing, puis collectivement *interprétés* par eux, avant d'être *stockés* dans la mémoire organisationnelle collective de l'organisation marketing pour être ensuite réutilisés par les collaborateurs.

## 2. 2. Flux d'apports marketing entre le donneur et le receveur

Plus précisément que du « savoir », c'est un flux d'actifs marketing (i.e. ressources, capacités et compétences marketing) qui circule du donneur vers le receveur dans le cadre de l'Open Marketing. Aussi, nous nous proposons de décomposer cette notion de « transfert de savoir » initialement présente dans le modèle d'Easterby-Smith et al. (2008) en apports de ressources, de capacités et de compétences marketing. De ce fait, à la différence du modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008), nous introduisons la notion de « flux d'apports » circulant du donneur vers le receveur, que nous décomposons et détaillons ensuite. Cependant, deux précisions d'importance doivent être apportées ici quant à ce flux d'apports central :

- Le contenu même du flux (i.e. des *actifs marketing*) fait de notre modèle conceptuel un cadre théorique parfaitement ancré dans le champ du marketing. En effet, la présence de variables spécifiquement marketing au cœur du modèle permet de situer la thèse dans le champ du marketing, et non exclusivement dans le champ du management stratégique d'où provient le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008).
- Comme précisé précédemment (voir pp. 155-156), bien que nous étudions de façon centrale la circulation des actifs marketing du donneur vers le receveur, le flux « inversé » (i.e. les apports circulant du receveur vers le donneur) doit être pris en compte. Il pourrait représenter une condition nécessaire à

l'existence et à l'importance du flux principal, et ainsi, à la bonne mise en œuvre de l'Open Marketing.

### **2. 3. Les dynamiques inter-organisationnelles**

Les éléments qui constituent les dynamiques inter-organisationnelles pourraient influencer l'existence et l'importance du flux d'actifs circulant du donneur vers le receveur, et l'importance de la captation d'actifs par le receveur. Par rapport au modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008), une plus grande importance est attribuée à ce bloc de facteurs, qui est ici davantage détaillé et qui comprend les éléments suivants : la relation de partenariat entre donneur et receveur et leurs liens sociaux (voir 2.3.1.), les risques pour le donneur et le receveur (voir 2.3.2.), la structure relationnelle qui les lie (voir 2.3.3.), les modalités par lesquelles le receveur apprend (voir 2.3.4.) et le pouvoir relatif du donneur et du receveur (voir 2.3.5.).

#### **2. 3. 1. Relation de partenariat entre donneur et receveur et liens sociaux interpersonnels**

##### **▪ La relation de partenariat entre donneur et receveur**

La confiance facilite le transfert, comme le rappellent Easterby-Smith et al. (2008), car elle garantit un sentiment de sécurité entre les acteurs. Dans notre modèle, nous privilégions la notion de « relation partenariale » plutôt que de « confiance », ce premier concept nous semblant plus large. La relation partenariale entre l'organisation marketing et ses prestataires passe ainsi par un rapport de confiance d'une part, mais aussi par des échanges nombreux et transparents. Un facteur « relation partenariale » plutôt que « confiance » est donc créé.

##### **▪ Les liens sociaux interpersonnels**

Easterby-Smith et al. (2008) s'appuient sur la littérature pour rappeler que les liens sociaux entre les personnes des deux organisations sont fondamentaux pour influencer le transfert de savoir inter-organisationnel. Ils peuvent ainsi aider à surpasser la distance géographique ou culturelle. Dans notre modèle, les liens sociaux interpersonnels entre les collaborateurs du donneur et du receveur pourraient aussi expliquer une dynamique d'apprentissage plus fructueuse et un enrichissement d'autant plus important de l'organisation marketing.

#### **2. 3. 2. Risque du donneur et risque du receveur**

Dans le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008), la notion de risque est mêlée à celle de confiance. Dans notre modèle, nous traitons séparément ces concepts, afin de mieux les analyser.

D'une part, si la confiance et le risque à transmettre peuvent être liés, ils peuvent aussi être distincts selon nous. Il est possible d'avoir confiance dans son partenaire, mais d'éprouver pourtant un risque à donner. A l'inverse, il est possible d'avoir une relation transactionnelle et non partenariale avec une autre organisation, sans pour autant ressentir de risque à transmettre. Nous étudierons donc les concepts de « partenariat » et de « risque » séparément.

D'autre part, dans le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008), la notion de risque est intrinsèque à la figure du donneur : le donneur perçoit un risque car il craint que le receveur ne capte du savoir qu'il n'avait pas l'intention de transmettre en plus du savoir qu'il avait bien l'intention de transférer, ceci mettant en jeu son

avantage compétitif. Dans notre adaptation, nous étudierons le *risque perçu par le donneur* quant à la démarche d'Open Marketing, que nous analysons ainsi : le prestataire peut craindre un comportement d'apprentissage opportuniste qui consisterait pour l'organisation marketing à capter le maximum d'actifs provenant du prestataire pour ensuite rompre la relation et ne plus faire appel à lui par la suite. Par ailleurs, on constate que le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008) étudie uniquement le risque du point de vue du donneur. Or, dans notre modèle, nous proposons de donner une acception plus large à ce facteur « risques » en étudiant également le *risque perçu par le receveur*. Nous interrogerons alors les risques éventuels de dérive de l'Open Marketing et ses limites, du point de vue du receveur cette fois.

Pour résumer, nous incluons dans le modèle un facteur « risques du donneur et du receveur », distinct de la notion de confiance, et revêtant une acception plus large que dans le modèle original.

### 2. 3. 3. Structure relationnelle liant le donneur et le receveur

Easterby-Smith et al. (2008) donnent au facteur « structure » une acception hiérarchique, voire juridique. Ils entendent par « structure » le fait que le donneur et le receveur soient liés par une alliance, un partenariat, un contrat de licence, une *joint-venture*, ... ce qui pourrait influencer le processus de transfert de savoir. Dans notre modèle, nous traitons cette variable différemment, en lui donnant une acception « relationnelle » définie autour de deux dimensions que nous expliquons ci-après. Cependant, il est important de noter que seule la première dimension sera étudiée empiriquement dans un premier temps. En effet, la seconde dimension est une dimension qui a émergé au cours de la recherche et que nous avons peu à peu intégrée.

#### ▪ Le type de liens avec les prestataires du réseau

Le type de liens avec les prestataires du réseau pourrait influencer le contenu et l'importance du flux d'actifs capté par l'organisation marketing. La théorie du réseau social, et notamment la littérature sur la force des liens (voir p. 55), mérite d'être mobilisée. Selon cette littérature, les flux d'informations qui circulent entre les acteurs sociaux dépendent de la structure sociale dans laquelle ils sont encastés et de leur motivation à échanger de l'information (Granovetter, 1973 ; Burt, 1982). On s'intéresse donc à la *nature* des relations entre les acteurs, ainsi qu'aux *effets* qu'ont ces différentes natures de relation sur le partage d'informations (e.g. Rindfleisch et Moorman, 2001). Souvent, cette littérature oppose les *relations proches* (ou « encastées ») aux *relations de marché* (Uzzi, 1997), et plus spécifiquement les *liens forts* aux *liens faibles* (Granovetter, 1973). Elle cherche ensuite à comprendre ce que chaque type de lien peut apporter à l'acteur focal. Ainsi, les liens forts peuvent apporter des informations sensibles ou complexes alors que les liens faibles apportent une plus grande quantité d'informations d'une part, et des informations nouvelles et non-redondantes d'autre part, plus à même de favoriser l'innovation (Granovetter, 2005 ; Harryson et al., 2008 ; Frenzen et Nakamoto, 1993 ; Hansen, 1999). Il s'agit de la « *force des liens faibles* » (Granovetter, 1973, 2005).

Il existe autour de l'organisation marketing des prestataires de *long-terme*, ainsi que des prestataires de *court-terme* qui interviennent sur des missions ponctuelles ou qui sont simplement rencontrés ou consultés par l'organisation « OpM ». Or, traditionnellement, le réseau est défini sur la base de l'existence de liens de long-terme avec des partenaires stratégiques (e.g. Gulati et al., 2000 ; Rindfleisch et Moorman, 2001). La littérature sous-estime en effet les liens de court-terme développés (Han, 2008). Pourtant, ces liens de court-terme peuvent être intéressants pour les organisations. Han (2008) conçoit notamment le réseau comme un

portefeuille de liens de court-terme et de long-terme, qui diffèrent dans leur contenu. Selon elle, les liens de court-terme sont générés par des relations de travail antérieures ou par de simples contacts qui peuvent se transformer en interactions de travail par la suite. Ils pourraient avoir un impact positif sur la performance, au contraire des liens de long-terme (Han, 2008). En nous inscrivant dans cette lignée, nous optons ici pour une conceptualisation élargie du réseau dans laquelle les liens de long-terme et de court-terme sont considérés.

Cependant, les liens de court-terme et de long-terme s'apparentent-ils à la distinction classique « liens forts/liens faibles » ? Les liens forts se caractérisent traditionnellement (1) par une forte proximité relationnelle, une réciprocité et une motivation à partager plus importante, et (2) par le caractère redondant de l'information qui circule (Granovetter, 1973 ; 2005). Cependant, alors que des recherches ont montré que les liens forts peuvent aussi contenir une information nouvelle (Rindfleisch et Moorman, 2001), le second critère ne semble donc pas toujours approprié pour identifier les liens forts. La redondance de l'information pourrait qui plus est davantage être une conséquence exogène qu'une caractéristique endogène aux liens forts. En ce qui concerne le premier critère, les liens forts sont souvent mesurés par la fréquence des interactions (Han, 2008 ; Rindfleisch et Moorman, 2001) et sont alors plutôt associés à des relations de long-terme (même si des auteurs comme Noordhoff et al. (2011) considèrent que la durée de la relation n'est pas forcément liée à la proximité relationnelle). Par ailleurs, la motivation des partenaires à transmettre doit être évaluée (Rindfleisch et Moorman, 2001 ; Frenzen et Nakamoto, 1993). Elle est souvent considérée comme supérieure dans les liens de long-terme. Cependant, la proximité et l'échange peuvent émerger rapidement entre deux acteurs, sans qu'une relation de long-terme soit nécessaire (Buchan et al., 2002), si bien que le critère de la motivation à partager n'est pas toujours distinctif. De ce fait, alors qu'il existe des conceptualisations divergentes des liens forts (Rindfleisch et Moorman, 2001), nous proposons de distinguer simplement les liens de *long-terme* et de *court-terme*, en considérant qu'ils s'apparentent à des liens forts et faibles dans lesquels la motivation à partager peut être aussi importante<sup>60</sup>. Le critère retenu pour qualifier les types de liens avec le réseau est donc la durée de la relation avec le prestataire. On cherchera ensuite si les apports transmis à l'organisation marketing par ces types de liens diffèrent.

#### ▪ La gouvernance du réseau de prestataires

La littérature sur la fonction marketing et son ouverture met en avant la notion de gouvernance du réseau (Piercy et Cravens, 1995 ; Day, 2011). Les mécanismes de gouvernance instaurés par l'organisation marketing pourraient favoriser le transfert de savoir en facilitant le processus de captation des apports. En marketing, Noordhoff et al. (2011) montrent par exemple que l'instauration de mécanismes de gouvernance formels par une organisation cliente, lorsque des liens de proximité existent entre cette organisation et ses fournisseurs, peut influencer positivement l'échange de savoir entre client et fournisseur, et ainsi favoriser l'innovation du fournisseur. Nous proposons donc d'étudier en quoi le système de gouvernance du réseau de prestataires établi influence le flux d'apports captés et la façon dont ces apports sont captés.

#### 2. 3. 4. Les modalités par lesquelles le receveur apprend

Dans leur modèle original, Easterby et al. (2008) mettent dans un même ensemble les structures et les

---

<sup>60</sup> On se distingue ainsi du travail d'Uzzi (1997) qui oppose les relations encadrées de long-terme aux « relations de marché » dans lesquelles il n'existe pas de relations humaines profondes, ni de confiance. Nous considérerons ici que les liens de court-terme peuvent pourtant être riches socialement et marqués par une motivation à transmettre.

mécanismes. Nous proposons de séparer ces deux variables en distinguant d'une part la structure dans laquelle s'inscrit la dynamique inter-organisationnelle (paragraphe précédent) et les modalités par lesquelles le receveur apprend, ces deux concepts prenant des acceptions différentes dans notre travail. Par ailleurs, nous utilisons le terme « modalités d'apprentissage » plutôt que « mécanismes d'apprentissage », car nous donnons à ce facteur une acception plus large. En effet, nous souhaitons interroger d'une part le degré de formalisation du processus d'apprentissage inter-organisationnel sous-jacent à l'Open Marketing, et d'autre part les mécanismes utilisés pour capter des actifs et apprendre (voir Hislop, 2009). Lors du test empirique du modèle, nous rechercherons ainsi quels processus et mécanismes s'appliquent dans le cadre de l'Open Marketing.

### 2. 3. 5. Le pouvoir relatif entre donneur et receveur

Le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008) comprend un facteur « relation de pouvoir ». Selon les auteurs, il existe souvent une asymétrie de pouvoir entre le donneur et le receveur, au profit du donneur qui possède plus de savoir. La vitesse de l'apprentissage du receveur peut toutefois contrebalancer ce rapport et, lorsque le receveur a capté tout ce qui l'intéressait, il peut mettre fin à la relation avec le donneur (Easterby-Smith, 2008). Cependant, les clarifications précédentes quant au concept d'Open Marketing ont montré que celui-ci ne se veut pas opportuniste (voir p. 151) : cette démarche ne consiste pas à capter toutes les compétences du prestataire pour ensuite les internaliser définitivement, conduisant à la fin de leur relation une fois les apports captés. Par ailleurs, l'idée de chercher à contrebalancer les asymétries de pouvoir en gagnant tout le savoir du donneur n'est pas au cœur de la démarche d'Open Marketing. Au contraire, l'Open Marketing se fonde sur l'idée que le prestataire doit toujours être en avance par rapport à l'organisation marketing, ce qui justifie la continuité de la relation : l'organisation marketing bénéficie ainsi d'apports d'actifs qu'elle aurait eu du mal à se procurer autrement.

La notion d'asymétrie de pouvoir ne prend donc pas la même acception dans notre recherche que dans le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008). Dans notre modèle, la notion de « pouvoir relatif » entre l'organisation « OpM » et le prestataire correspond à l'importance de l'organisation « OpM » pour le prestataire (en termes chiffre d'affaires généré ou de bénéfices d'image par exemple). Or, le pouvoir relatif de l'organisation « OpM » pourrait avoir une influence sur l'importance des apports transmis par le prestataire. Lors du test empirique du modèle, il sera donc important d'étudier si cette notion de pouvoir relatif entre le donneur et le receveur peut influencer l'apprentissage inter-organisationnel et le flux d'actifs transmis.

### 2. 4. La nature de la prestation

Notre modèle se distingue de celui d'Easterby-Smith et al. (2008) par l'inclusion d'un facteur particulier : la nature de la prestation qui lie l'organisation marketing et le prestataire. En effet, selon la nature de la prestation sur laquelle intervient le prestataire, (1) il ne serait pas toujours possible de déployer la démarche d'Open Marketing, et (2) les apports captés pourraient différer.

En marketing, il existe une forte hétérogénéité des prestations possibles. Certaines prestations peuvent être *stratégiques* alors que d'autres sont *tactiques*. Egalement, certaines prestations peuvent être *techniques* et analytiques, quand d'autres sont *créatives* (McGovern et Quelch, 2005). Les tâches attribuées aux prestataires peuvent en effet être classées sur un continuum allant des tâches créatives aux tâches non-

créatives (Carson, 2007). Par ailleurs, de façon générale, la littérature a parfois estimé que le marketing est une discipline moins technique que d'autres. Selon Simonin (1999), la recherche sur le transfert de savoir s'inscrit surtout empiriquement dans les domaines à forte composante technologique et il semble opportun d'étudier le marketing pour sa dimension moins technologique. Alors que l'intention de Simonin (1999) de ne pas cantonner le transfert de savoir uniquement au domaine technologique est intéressante, on doit toutefois noter que le marketing est devenu beaucoup plus technique qu'auparavant, notamment avec l'apparition du digital et du CRM. Aujourd'hui, on peut donc dire qu'il existe des prestations marketing techniques et spécifiques quand d'autres sont traditionnellement plus générales et créatives. Par ailleurs, en suivant le raisonnement de Simonin (1999), il devient intéressant d'étudier en quoi le caractère créatif versus technique des activités marketing peut influencer le transfert de savoir entre le prestataire et l'organisation marketing. Enfin, alors que le marketing tend à devenir plus technique, certaines prestations reposent sur des logiciels et des systèmes (e.g. l'hébergement d'une base de données par le prestataire) alors que d'autres sont davantage « *dématérialisées* » (e.g. le conseil en marketing). Au final, cette hétérogénéité importante dans les natures de prestations marketing pourrait influencer le flux d'actifs circulant, aussi bien en termes de volume que de contenu (i.e. types d'actifs circulant).

### **3. Précisions sur le modèle et lien avec les questions de recherche de la thèse**

Avant de clore le Chapitre 4, nous apportons dans cette partie deux précisions sur le modèle conceptuel (voir 3.1.), puis nous montrons comment les questions de recherche sont reliées au modèle (voir 3.2.).

#### **3. 1. Deux précisions sur le modèle conceptuel**

- Le modèle conceptuel (et son test empirique) ne constituent pas une simple application en marketing d'un modèle issu du champ du management stratégique. En effet, plusieurs variables du modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008) sont étudiées selon un sens bien spécifique lié au contexte de l'Open-Marketing. Ainsi, les variables ne prennent pas toujours le même sens entre le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008) et notre modèle conceptuel, comme expliqué. Qui plus est, un enrichissement du modèle est d'ores-et-déjà proposé, au travers de la qualification et de la décomposition du flux de savoir circulant en actifs marketing. D'autres améliorations du modèle pourront être proposées, à l'issue de son étude empirique.
  
- « Open-Marketing » et « apprentissage inter-organisationnel » ne doivent pas être confondus : l'Open-Marketing se déploie grâce à une démarche d'apprentissage inter-organisationnel, mais ne se résume pas à cet apprentissage inter-organisationnel. Le concept d'Open-Marketing est riche et présente des subtilités qui sont introduites dans le modèle conceptuel et son application, afin de cerner l'influence du contexte sur l'Open-Marketing et le flux d'apports d'actifs qu'il vise à générer. Par exemple, dans le modèle conceptuel, on étudie de façon spécifique l'influence de la structure sur le flux d'actifs. La notion de structure telle qu'elle est étudiée ici est en effet spécifique au concept d'Open-Marketing, comprenant la notion de « réseau » d'une part (avec une analyse de l'influence du type de lien avec les prestataires du réseau sur le flux d'apports, ce qui n'est pas traité dans le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008)), et la notion de gouvernance d'autre part. Egalement, dans le modèle proposé, la notion de « risque » est analysée de façon spécifique, en fonction du concept d'Open-Marketing, des motivations qui poussent les entreprises à le déployer, et de l'acceptation de cette démarche par les prestataires. Ainsi, les variables du modèle et la façon dont elles sont étudiées tiennent compte du concept d'Open Marketing et de sa définition. Notre modèle se distingue donc

d'un simple modèle sur l'apprentissage inter-organisationnel.

### 3. 2. Lien entre le modèle conceptuel et les questions de recherche

A l'issue de ce chapitre, nous montrons en quoi les questions de recherche peuvent être reliées au modèle conceptuel, et en quoi l'application du modèle permettra par conséquent d'y répondre. La première question de recherche (QR1) survient en amont de l'application du modèle. En effet, étant destinée à conceptualiser l'Open Marketing puis à définir ses dimensions et ses formes, elle n'est pas représentée sur le modèle conceptuel. Elle constitue toutefois une étape nécessaire qui conditionne l'application du modèle : c'est sur les organisations spécifiquement « OpM » identifiées dans la recherche que le modèle pourra s'appliquer. De plus, la résolution de QR1 permettra d'affiner l'opérationnalisation de certaines des variables du modèle. Non représentée sur le modèle, QR1 demeure donc intrinsèquement liée au modèle. A l'inverse, les autres questions de recherche peuvent quant à elles être plus précisément rattachées au modèle.

L'application en lui-même du modèle conceptuel permet de répondre à QR2. En étudiant spécifiquement les caractéristiques du donneur et du receveur (i.e. leur motivation à transmettre ou à apprendre, leur capacité absorptive, la capacité du receveur à ancrer le savoir acquis) ainsi que des variables pouvant développer ou restreindre le flux d'apports d'actifs circulant entre le donneur et le receveur (i.e. variables liées aux dynamiques inter-organisationnelles et à la nature de la prestation), le modèle conceptuel permet de répondre à QR2 (voir Figure 13). Il donne des indications sur les caractéristiques internes des deux entités et les variables de contexte qui facilitent l'apprentissage inter-organisationnel et donc le déploiement de l'Open Marketing.

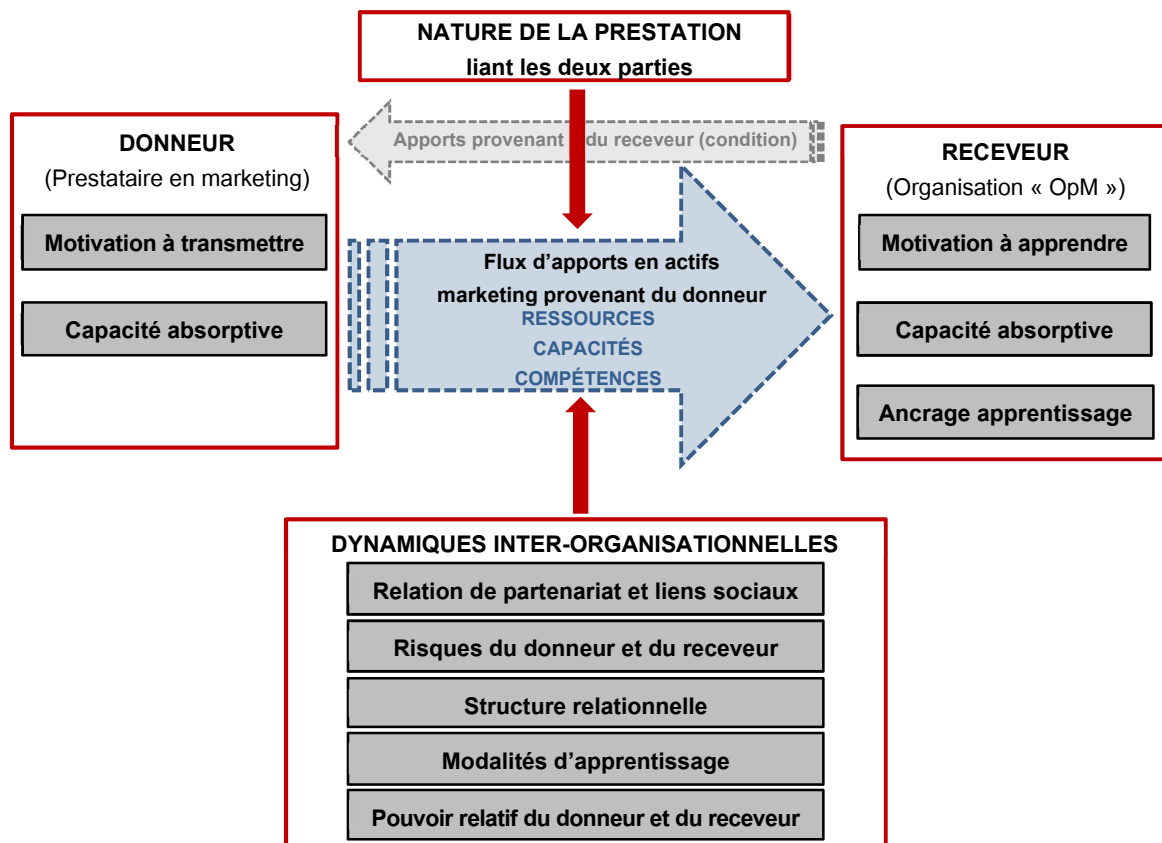


Figure 13. Représentation graphique de QR2 sur le modèle conceptuel

Les questions QR1 et QR2 sont des questions de recherche générales, l'une se soldant par la définition d'un concept et l'autre par l'application d'un modèle conceptuel intégratif. A l'inverse, QR3 et QR4 sont quant à elles focalisées sur une partie précise du modèle :

- QR3 se focalise sur le cœur du modèle conceptuel (voir Figure 14). Elle s'intéresse au flux circulant du donneur vers le receveur, et cherche à le qualifier et à le décomposer en ressources, en capacités et en compétences marketing utiles aux collaborateurs marketing. Une illustration du type de ressources, de capacités et de compétences pouvant être captées par les collaborateurs marketing grâce aux prestataires du réseau sera donc apportée.
- QR4 se concentre sur une des variables du modèle : la structure relationnelle (voir Figure 15). Elle a pour but d'étudier son influence sur le flux d'actifs circulant et sur le processus de captation de ces actifs. Alors que QR2 est une question générale qui étudie l'influence potentielle de différentes variables sur le processus d'apprentissage inter-organisationnel sous-jacent à l'Open Marketing et donc sur le flux d'actifs circulant, QR4 est plus précise. Après avoir opérationnalisé la variable « structure relationnelle » au terme de l'application du modèle dans une première étude empirique, on cherchera ensuite à montrer en quoi la structure relationnelle influence la nature et le type des actifs captés, mais aussi le processus de captation des actifs. QR4 étudie donc plus en profondeur l'influence de la structure relationnelle sur la composition du flux d'actifs circulant (i.e. influence sur le cœur du modèle conceptuel) et sur le processus de captation (i.e. influence sur les autres parties du modèle et le processus général de captation).

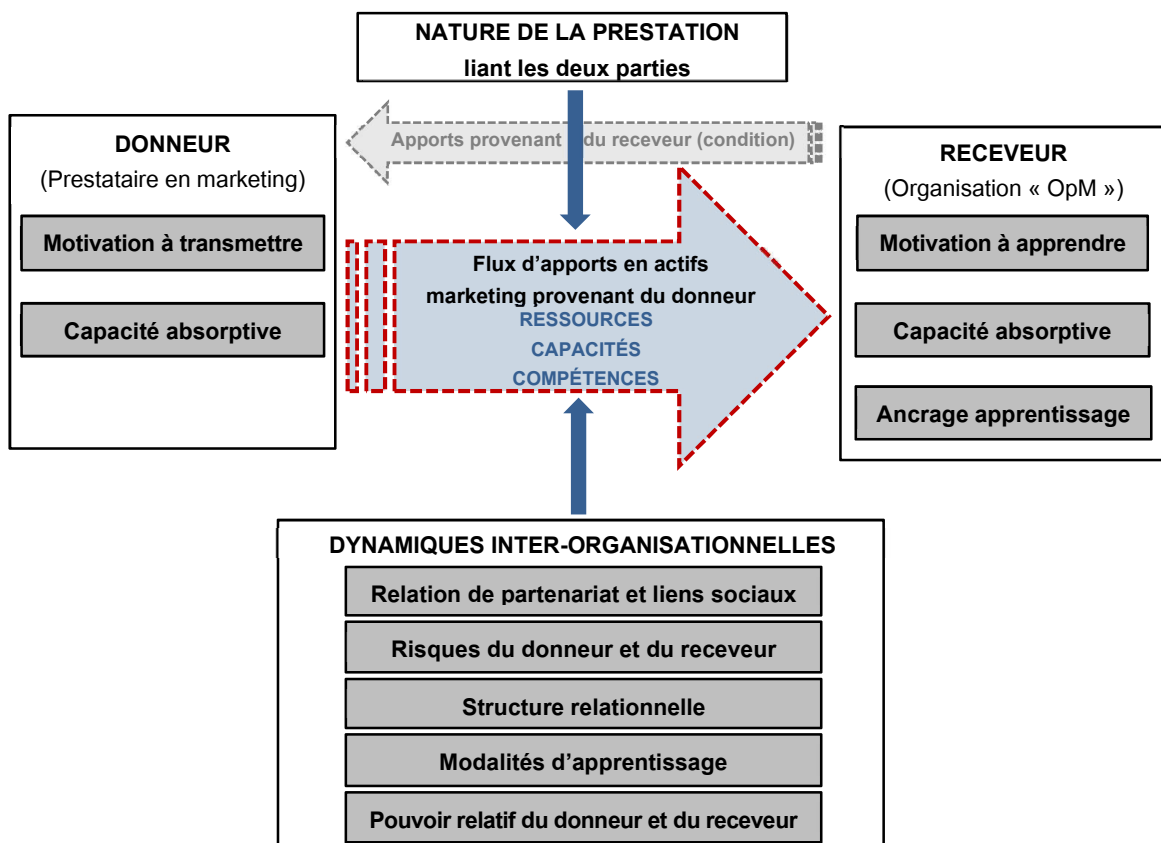


Figure 14. Représentation graphique de QR3 sur le modèle conceptuel



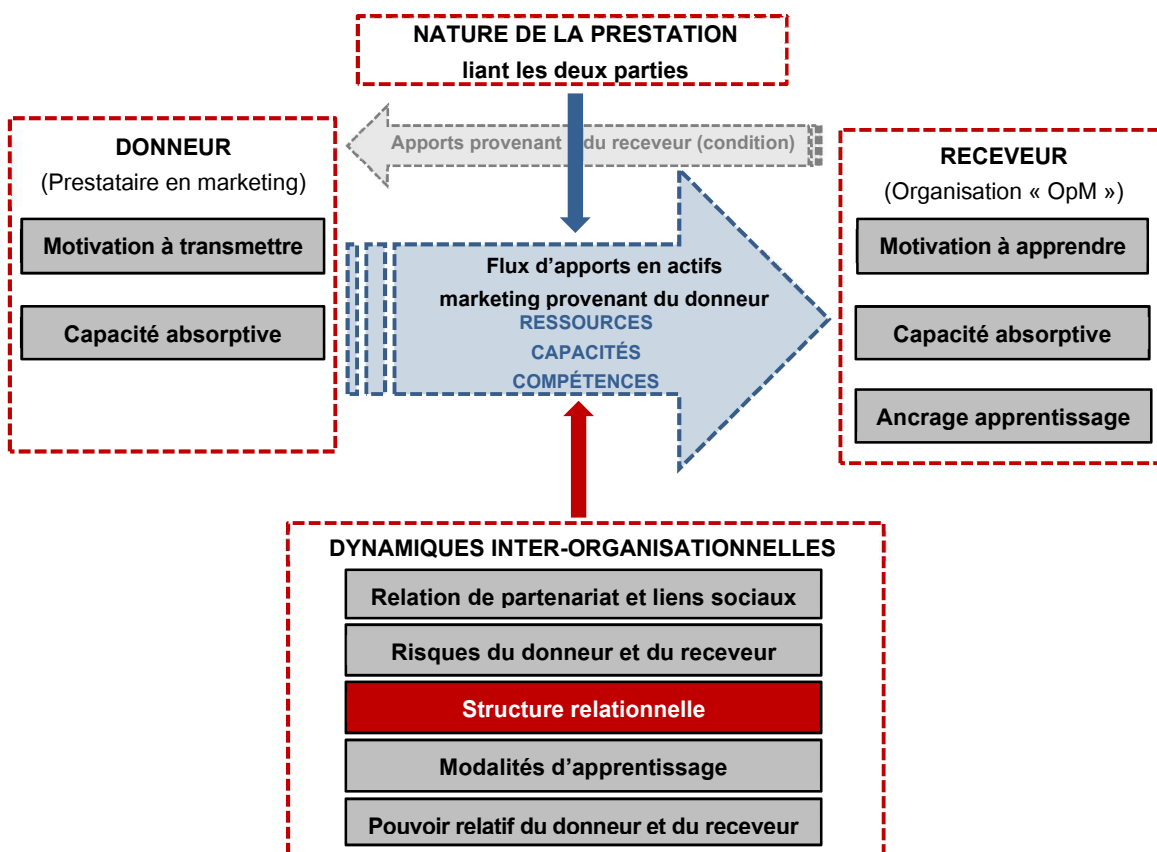


Figure 15. Représentation graphique de QR4 sur le modèle conceptuel

Suite à l'étude de la littérature dans les trois premiers chapitres de la thèse, le Chapitre 4 a d'abord proposé une synthèse des lacunes identifiées dans les champs de recherche étudiés. De cette façon, une opportunité de recherche a émergé, définissant un angle d'étude du concept d'Open Marketing. Elaborée sur la base de cette opportunité de recherche, une problématique a été formulée, accompagnée de quatre questions de recherche (QR).

Le Chapitre 4 a ensuite exposé des propositions théoriques destinées à être testées lors de la phase empirique. Premièrement, nous avons proposé une définition théorique du concept d'Open Marketing, commençant à répondre à QR1. Cette définition, positionnée par rapport à la littérature, est claire et distinctive. Elle doit ensuite être confrontée au terrain pour être validée empiriquement. Deuxièmement, nous avons proposé un modèle conceptuel, adapté du modèle d'Easterby-Smith et al. (2008). Ce modèle, qui sera appliqué et testé dans la partie empirique de la thèse, permettra de répondre à QR2. De plus, il permet d'expliquer ce qui sera investigué dans QR3 et QR4, qui se focalisent sur certaines parties du modèle.

Alors qu'une définition théorique de l'Open Marketing et qu'un modèle conceptuel ont été proposés, il convient maintenant de définir la stratégie de recherche qui permettra d'appliquer et de tester empiriquement ces deux propositions théoriques. Avant de poursuivre vers les Parties 2 et 3 de la thèse dédiées à l'exploration empirique de l'Open Marketing, nous proposons donc un chapitre dédié à la méthode de recherche générale employée dans la thèse.

## Chapitre 5. Méthode de recherche générale

Le Chapitre 5 est consacré à la méthode générale de recherche. Au travers de ce chapitre, nous expliquons ainsi comment les propositions théoriques définies dans le Chapitre 4 (i.e. la définition de l'Open Marketing et le modèle conceptuel proposés) seront testées empiriquement de façon à répondre à la problématique et aux questions de recherche. Par conséquent, le Chapitre 5 est une transition entre le travail théorique exposé dans la Partie 1 de la thèse et le travail empirique qui sera présenté dans les Parties 2 et 3 de la thèse.

Toute recherche doit faire l'objet d'une réflexion et d'un positionnement ontologique puis épistémologique, qui conditionne les méthodes de recherche retenues. Aussi, dans un premier temps, nous explicitons notre posture épistémologique (voir section 1.). La stratégie (ou « design ») de recherche consiste à lier la littérature, la problématique et les questions de recherche avec les études empiriques et les modes de collecte prévus. Elle se doit d'être en cohérence avec la posture épistémologique choisie. Aussi, dans un second temps, nous faisons état de la stratégie de recherche retenue (voir section 2.).

### Section 1. Positionnement épistémologique

Pour toute recherche, il convient de mener une réflexion et un positionnement ontologique puis épistémologique, ce qui conditionne ensuite les méthodes de recherche retenues. L'*ontologie* consiste à se demander quelle est notre conception de la nature de la réalité. Ainsi, on se demande si l'on considère le monde comme « réel » ou comme « construit ». Suite à cela, il convient de choisir l'*épistémologie* retenue, soit la nature de la relation entre le chercheur et son objet de recherche. Le positionnement épistémologique dépend donc du positionnement ontologique, et conduit à s'inscrire dans un certain paradigme. Enfin, de ces positionnements successifs découle un *choix méthodologique*, car toutes les méthodologies de recherche ne sont pas forcément adaptées au positionnement épistémologique retenu.

L'exposé qui suit permet donc d'explicitier notre positionnement épistémologique et de faire état de la posture paradigmatique retenue. Après avoir exposé les principaux paradigmes souvent mobilisés en sciences de gestion (voir 1.), nous explicitons ainsi notre propre posture paradigmatique : le « positivisme aménagé » ou le « réalisme transcendantal » (voir 2.).

#### 1. Les principaux paradigmes en sciences de gestion

De façon à donner une cohérence globale au projet de recherche, le positionnement épistémologique du chercheur doit être exprimé (Royer et Zarlowski, 2003 ; Miles et Huberman, 2003), notamment au travers du choix d'un paradigme. Un paradigme peut être défini comme un ensemble de croyances, de valeurs reconnues et de techniques qui sont communes aux membres d'un groupe donné (Kuhn, 1983). Il s'agit donc d'une sorte de « vision du monde » partagée par une communauté. En sciences de gestion notamment, Giordano (2003) invite le chercheur à se positionner par rapport à trois paradigmes principaux : les paradigmes *positiviste*, *interprétativiste* et *constructiviste*. Pour cela, trois questions principales doivent être résolues (Giordano, 2003) : (1) Quelle est la nature de la réalité ? (i.e. objective, interprétée ou bien

construite); (2) Quelle est la relation du chercheur avec l'objet de recherche ? (i.e. indépendante ou interdépendante); (3) Quel est le projet de construction de connaissances du chercheur ? (i.e. expliquer, comprendre ou construire). Le tableau suivant présente les trois principaux paradigmes de recherche, leur positionnement ontologique et épistémologique, ainsi que leur projet de construction de connaissance.

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
<b>Statut de la connaissance</b>	Il existe une essence propre à l'objet et à la connaissance.	L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme).	
<b>Nature de la réalité (Ontologie)</b>	La réalité est une donnée objective indépendante.	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant.	La réalité est une construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde. Il y a co-construction par des sujets en interaction.
<b>Relation chercheur-objet de recherche (Epistémologie)</b>	Indépendance : le chercheur n'agit pas sur la réalité observée.	Empathie : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font, qui eux-mêmes interprètent l'objet.	Interaction : le chercheur co-construit les interprétations et/ou des projets avec les acteurs.
<b>Projet de connaissance et processus de construction de connaissances</b>	Décrire, expliquer, confirmer : fondé sur la découverte de régularités et de causalités.	Comprendre : fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs.	Construire : fondé sur la conception d'un phénomène/projet.
<b>Chemin de la connaissance</b>	Statut privilégié de l'explication.	Statut privilégié de la compréhension.	Statut privilégié de la construction.

**Tableau 3. Les principaux paradigmes de recherche, d'après Giordano (2003, p. 9)**

D'autres classifications des paradigmes de recherche existent. Par exemple, Lincoln et Guba (2000) proposent quatre paradigmes principaux : le positivisme, le post-positivisme, la théorie critique, le constructivisme. Le paradigme *post-positiviste*, également parfois qualifié de « réaliste », est en partie pertinent dans le cadre de cette thèse, ce qui nous incite à l'explicitier. Ce paradigme peut être considéré comme une évolution raisonnable du modèle positiviste, provenant notamment des sciences dures. En effet, aujourd'hui, les recherches en gestion se revendiquent en général d'une posture « post-positiviste » et non « positiviste ». L'ontologie de ce paradigme se fonde sur la conscience de l'existence d'une réalité imparfaitement appréhendable. Les résultats proposés sont donc « globalement vrais » : on cherche à tendre vers une réalité objective, dont on n'est cependant jamais certain. L'épistémologie, dans ce paradigme, repose sur un « objectivisme modéré », car on a conscience qu'il est impossible d'être totalement extérieur et indépendant de l'objet de recherche étudié.

Afin de déterminer notre propre posture paradigmatique, nous répondons aux trois questions proposées par Giordano (2003). Le tableau suivant présente le résultat de ce questionnement.

Question posée	Réponse du chercheur	Paradigme de référence
Quelle est la nature de la réalité ?	La réalité est considérée comme indépendante du chercheur...  ... mais est perçue par lui.	Post-positivisme  Interprétativisme
Quelle est la relation du chercheur avec son objet de recherche ?	Le chercheur n'agit pas sur la réalité observée...  ... mais il interprète de ce que disent les acteurs, alors que ces-derniers interprètent aussi l'objet de recherche.	Post-positivisme  Interprétativisme
Quel est le projet de connaissance ?	Décrire et expliquer...  ... mais surtout, comprendre un phénomène.	Post-positivisme  Interprétativisme

**Tableau 4. Positionnement du chercheur en vue de déterminer sa posture paradigmatique**

Ce tableau révèle un positionnement intermédiaire entre post-positivisme et interprétativisme, justifiant le choix d'une posture « positiviste aménagée », expliquée dans la partie suivante.

## 2. L'adoption d'une posture « positiviste aménagée » ou « réaliste transcendentale »

La classification des paradigmes existants ne doit pas être considérée comme rigide. Les contours de ces paradigmes sont flous. Perret et Séville (2003) rapportent ainsi qu'il est possible d'adopter une « *position épistémologique aménagée* » consistant à emprunter des éléments à des paradigmes *a priori* distincts. Notamment, Miles et Huberman (2003) estiment dommageable l'existence de positions tranchées et de cloisons entre les paradigmes. Ils reconnaissent et encouragent la possibilité d'emprunter des éléments à des paradigmes différents, se situant eux-mêmes entre positivisme et interprétativisme. Dans la première édition de leur ouvrage sur les méthodes qualitatives (daté de 1985), les auteurs présentent un *continuum* paradigmatique allant du positivisme à l'interprétativisme avec, entre les deux, une posture qu'ils qualifient de « positivisme aménagé » et dont ils se revendiquent. Dans les éditions suivantes, ce positionnement est requalifié en « réalisme » (édition de 1998), puis en « réalisme transcendantal » (édition de 2003) du fait du caractère polysémique du terme « réalisme ». Se situant entre positivisme et interprétativisme, ils jugent « *complexe mais non impossible l'application d'une approche réaliste à visée compréhensive* » (Miles et Huberman, 2003, p. 16).

Plus précisément, Miles et Huberman (2003, p. 16) définissent ainsi leur positionnement réaliste transcendantal : « *Nous croyons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel – et que des relations légitimes et raisonnement stables peuvent y être découvertes. Le caractère légitime de ces relations vient des régularités et des séquences qui lient les phénomènes entre eux* ». Explicitons à présent ce positionnement, en nous basant sur les propos des auteurs. D'abord, on retrouve dans ce positionnement la vision interprétativiste. Même si Miles et Huberman (2003) considèrent que les phénomènes sociaux existent « objectivement », ils reconnaissent que la connaissance est un produit à la fois historique et social. Par ailleurs, l'importance de l'interprétation et du ressenti subjectif, ainsi que du « rendre signifiant » est reconnue. Pour résumer, le postulat de l'existence « objective » des phénomènes sociaux ne remet aucunement en cause l'importance des perceptions et des représentations des individus qui sont jugées importantes pour comprendre ces phénomènes sociaux (Miles et Huberman, 2003, p. 17). Par

ailleurs, le positionnement réaliste transcendantal reprend des éléments issus de la vision positiviste. Ainsi, les auteurs estiment qu'il est possible de mettre à jour des régularités et des relations causales qui, sans prendre la forme de lois à portée générale, permettent de lier les phénomènes et les concepts entre eux dans une structure explicative. Pour résumer, « *le réalisme transcendantal appelle à la fois une explication causale et des preuves pour montrer que chaque entité ou évènement est un exemple de cette explication. Ainsi, nous avons besoin non seulement d'une structure explicative mais aussi d'une compréhension idiosyncratique de la configuration en présence* » (Miles et Huberman, 2003, p. 17). Dans cette posture, les méthodologies qualitatives ainsi qu'une démarche inductive sont privilégiées (Miles et Huberman, 2003).

Dans le cadre de notre recherche, l'Open Marketing est une démarche que nous estimons réelle et observable. En étudiant une population d'organisations marketing, nous cherchons à mettre à jour les « régularités » qui permettent de déterminer qu'une organisation met en place ou non une démarche d'Open Marketing. De plus, nous nous efforçons de mettre à jour une structure explicative de l'Open Marketing, notamment en utilisant un modèle<sup>61</sup> permettant d'appréhender le contexte permettant à cette démarche de se déployer. Ceci correspond donc à la dimension « positiviste » ou « post-positiviste » du réalisme transcendantal. Néanmoins, nous avons pleinement conscience que le discours des répondants par lequel nous essayons de mettre à jour l'Open Marketing et d'améliorer la compréhension de cette démarche relève de leur ressenti propre et subjectif. Ainsi, dans la recherche, nous recueillerons des données factuelles, mais aussi des représentations, des perceptions et des opinions d'acteurs. A titre d'exemple, nous traduirons l'existence de l'Open Marketing au travers du ressenti des acteurs quant à l'ouverture de leur organisation à des prestataires extérieurs et quant à l'existence selon eux d'une logique d'apprentissage inter-organisationnel par laquelle des apports sont explicitement recherchés. De plus, notre compréhension de l'Open Marketing proviendra aussi d'une interprétation subjective du discours des acteurs. Cette interprétation peut en effet être considérée comme une interprétation parmi d'autres possibles.

Pour résumer, l'Open Marketing est considéré comme une démarche réelle que l'on cherche à observer, mais qui est approchée par l'interprétation des représentations et du ressenti des acteurs. Une posture « post-positiviste aménagée » ou « réaliste transcendantale » au sens de Miles et Huberman (2003) est donc adoptée dans la thèse. Par cette posture, nous estimons que les phénomènes sont observables dans la réalité, tout en étant intimement liés aux représentations des acteurs ainsi qu'à notre propre interprétation.

*La Section 1 nous a permis d'exposer notre posture paradigmatique pour la thèse. Après avoir présenté les principaux paradigmes en sciences de gestion, il est apparu important de dépasser les frontières de ces paradigmes. En nous basant sur des travaux académiques, nous choisissons donc une posture positiviste aménagée qui emprunte des éléments à deux paradigmes distincts : le post-positivisme et l'interprétativisme. Une fois notre posture paradigmatique explicitée, il nous faut exposer la stratégie générale de la recherche, qui doit être cohérente avec le positionnement épistémologique et paradigmatique retenu.*

---

<sup>61</sup> Voir notre modèle conceptuel adapté du travail d'Easterby-Smith et al. (2008), p. 155.

## Section 2. La stratégie générale de recherche ou « design » de la recherche

Selon Royer et Zarlowski (2003), le design de la recherche est « *la trame qui permet d'articuler les éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* ». Il s'agit donc d'une séquence logique qui clarifie le lien entre les questions de recherche, les données empiriques, l'analyse et les conclusions (Yin, 1990). Si le design de la recherche paraît clair lorsqu'il est exposé *in fine*, il s'est en fait construit « chemin-faisant » par des processus itératifs entre terrain et théorie. Aussi, il n'a pas été construit *a priori* au début de la recherche mais s'est plutôt construit « pas à pas ». Il fait donc ici l'objet d'une rationalisation *a posteriori*.

Allard-Poési (2003) précise que le design de la recherche comprend plusieurs éléments : la problématique de recherche, la démarche générale, la définition de l'unité ou des unités d'analyse, la définition du type et du mode de recueil des données, la définition des méthodes d'analyse, la définition des résultats attendus ou des apports de la recherche. Ainsi, avant de présenter de façon schématique l'élaboration de notre design de recherche (voir p. 174), nous revenons d'abord sur certains des éléments fondamentaux qui le constituent. Cette section s'organise notamment de la façon suivante. Nous précisons d'abord le type de recherche mené (voir 1.), et le mode de raisonnement qui caractérise notre travail (voir 2.). Nous retraçons ensuite clairement l'élaboration du design de la recherche, en nous appuyant sur un schéma explicatif (voir 3.). Enfin, avant de passer à la partie empirique de la thèse, nous faisons un point sur les difficultés méthodologiques rencontrées tout au long de la recherche (voir 4.), puis sur la fiabilité et la validité de la recherche (voir 5.).

### 1. Le type de recherche : l'exploration qualitative

En sciences de gestion, on distingue deux grands types de recherche : l'*exploration* ou le *test*. Selon Charreire et Durieux (2003) l'exploration correspond à « *la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs* » alors que le test correspond à « *la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique* ». La thèse se réclame du premier type de recherche, à savoir l'étude à visée exploratoire. Dans cette perspective, il s'agit de *comprendre* un phénomène, notamment en se confrontant au terrain à travers une recherche empirique, dans l'objectif final de formuler des réflexions théoriques ainsi que de futures perspectives de recherche. Cette perspective exploratoire est adaptée dans le cadre de l'étude d'objets de recherche nouveaux, non stabilisés, lorsqu'on cherche plus à comprendre et à décrire qu'à expliquer et à prédire. Or, dans le cadre de notre recherche, nous sommes face à l'étude d'un objet, l'Open Marketing, dont la définition, les frontières et le mode de fonctionnement ne sont que très peu connus et définis. Le concept et son apparition sont récents et actuels (Day, 2011). Il convient donc d'adopter une démarche exploratoire, ayant pour objectif de générer une compréhension de notre objet de recherche, ainsi que de proposer une structuration théorique permettant de mieux l'appréhender.

Se pose ensuite le choix d'une optique qualitative, quantitative, ou de la combinaison des deux. Bien qu'il faille dépasser les « *fausses alternatives* » du quanti et du quali (Hlady-Rispal, 2002), on associe souvent la démarche qualitative à la compréhension et à la génération de théorie et la démarche quantitative à l'examen et à l'explication. En effet, force est de constater qu'il est souvent plus cohérent d'utiliser une démarche qualitative lorsqu'on mène une recherche de type exploratoire destinée à construire une théorie : « *Bien que l'exploration ne présuppose pas le choix a priori d'un dispositif qualitatif ou quantitatif, les méthodologies qualitatives sont plus courantes pour l'exploration parce que plus efficaces compte tenu de la finalité de la*

recherche dans ce cas » (Charreire et Durieux, 2003). Ainsi, de façon cohérente avec notre objectif d'exploration destiné à comprendre l'Open Marketing et à en proposer une structuration théorique, une optique exclusivement qualitative est retenue. La démarche qualitative est en effet reconnue comme la plus adéquate lorsqu'on se situe dans une démarche exploratoire (Miles et Huberman, 2003 ; Wacheux, 1996).

## 2. Le mode de raisonnement de la recherche : l'abduction

Comme soulevé, le développement de la connaissance passe souvent par deux types de processus : l'exploration ou le test (Charreire et Durieux, 2003). Deux modes de raisonnement font écho à ces deux façons de construire de la connaissance : l'*induction* par laquelle on passe du particulier au général ou encore des faits aux lois, et la *déduction* qui passe par l'élaboration d'hypothèses qui sont ensuite testées empiriquement. Toutefois, au-delà de cette dichotomie, un mode de raisonnement réconcilie ces deux approches : l'*abduction*<sup>62</sup>. C'est le sémiologue Charles Sanders Peirce<sup>63</sup> qui a en premier théorisé l'abduction. Toutefois, il a utilisé différents termes (dont notamment le terme de rétroduction) et différentes définitions de l'abduction tout au long de son travail, ce qui rend parfois l'explication de l'abduction complexe (Dumez, 2012). De plus, d'autres auteurs ont aussi proposé des définitions parfois variées.

La littérature permet cependant de retracer les étapes clés de l'abduction : (1) selon Peirce, la démarche part de l'observation et de l'identification d'un fait surprenant ou nouveau que les théories actuelles ne permettent pas d'expliquer (Dumez, 2012) ; (2) Peirce précise qu'une hypothèse nouvelle doit ensuite être proposée, basée sur une « induction » permettant, à partir des faits observés, de structurer le raisonnement en termes d'effets attendus ou prédits (Dumez, 2012) ; (3) une étape de test et de validation de la proposition théorique doit ensuite survenir (Koenig, 1993 ; Charreire et Durieux, 2003). Le raisonnement abductif consiste donc à explorer un phénomène complexe empreint de nombreuses observations, à structurer le système d'observations pour produire du sens, et à tester ensuite le système obtenu afin de tendre vers la règle ou la loi. Pour Koenig (1993, p. 7), l'abduction est bien « *l'opération qui (...) permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager de l'observation des régularités indiscutables, l'abduction consiste à tirer des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ».

Un mode de raisonnement abductif est légitime dans le cadre d'une recherche qualitative exploratoire (Dumez, 2012). En effet, pour Charreire et Durieux (2003), « *pour explorer, le chercheur adopte une démarche de type inductive et/ou abductive* » qui permet d'aller du particulier à des conjonctures plus générales. Toutefois, « *l'induction est une inférence logique qui confère à la découverte une constance a priori (loi) alors que l'abduction lui confère un statut explicatif et compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite* » (Charreire et Durieux, 2003). Ainsi, si l'induction et l'abduction peuvent légitimement être utilisées dans le cadre d'une recherche exploratoire qui vise à comprendre un phénomène, l'induction permet de passer directement des faits à la loi générale alors que l'abduction est un mode de raisonnement intermédiaire qui permet d'obtenir une théorie explicative qu'il convient ensuite de re-tester.

---

<sup>62</sup> Certains chercheurs ne considèrent pas l'induction et la déduction comme des modes de raisonnement opposés et l'abduction comme un mode hybride mais conçoivent plutôt induction et déduction comme des procédures dialectiques qui ne s'excluent pas mutuellement (Miles et Huberman, 2003).

<sup>63</sup> Peirce n'a jamais finalisé le livre qu'il comptait écrire sur l'abduction. Les écrits qu'il a laissés sur le sujet ont été regroupés *post-mortem* par d'autres chercheurs. Ce sont les « *Collected Papers* ». Les références de ces écrits peuvent être consultées dans la Bibliographie de la thèse, au nom de « Peirce Charles Sanders ».

Dans la thèse, le mode de raisonnement abductif est utilisé à deux niveaux :

▪ L'abduction est tout d'abord utilisée au quotidien dans notre façon de travailler. Ainsi, notamment au commencement de la recherche, nous procédons d'abord à une certaine induction à partir du contact avec le terrain afin d'essayer de définir l'Open Marketing, ses formes et son mode de fonctionnement. Ceci nous conduit à des propositions théoriques temporaires (fruit de constations empiriques et de connaissances théoriques), que nous testons au contact du terrain alors que l'étude exploratoire continue son déroulement. Ainsi, la définition de l'Open Marketing, la structuration théorique permettant d'identifier différentes formes d'Open Marketing et le modèle conceptuel entre autres font l'objet de propositions théoriques (issues de notre travail théorique et empirique) qui sont testées ensuite en continu pour être améliorées. Au final, c'est donc par itérations entre induction et test que nous construisons une théorie de l'Open Marketing. Charreire et Durieux (2003) confirment par ailleurs le fait que l'emploi d'une démarche consistant à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche relève d'un mode de raisonnement abductif : « *Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. La démarche est abductive dans ce cas* » (Charreire et Durieux, 2003).

▪ L'abduction caractérise par ailleurs la structure plus globale de la thèse. La partie empirique se décompose en deux temps majeurs. Le premier temps, bien que se basant au quotidien sur un raisonnement abductif avec des allers-retours itératifs entre terrain et théorie, est globalement inductif. Ainsi, il doit permettre d'apporter une structuration théorique générale de la démarche d'Open Marketing. Ainsi, au terme de ce premier temps, une conceptualisation de l'Open Marketing, de ses formes, et de son fonctionnement général est mise à jour. Dans un second temps, à l'occasion d'une seconde phase empirique destinée à répondre à une question de recherche spécifique (QR4), les propositions théoriques issues de la première phase sont utilisées et réemployées. Ainsi, le modèle conceptuel et les outils déterminés à l'issue de la première phase empirique sont appliqués et re-testés. Cette seconde phase empirique fait donc également office de test, confirmant l'utilité des propositions théoriques apportées pour étudier l'Open Marketing. De plus, cette seconde phase empirique est aussi l'occasion de les enrichir, contribuant à développer la théorisation.

Le schéma situé en Annexe E retrace la démarche abductive utilisée dans la thèse à ces deux niveaux. Il représente ainsi les allers-retours entre terrain et théorie qui se sont produits, aussi bien dans notre travail quotidien qu'au niveau plus général de la structure de la thèse.

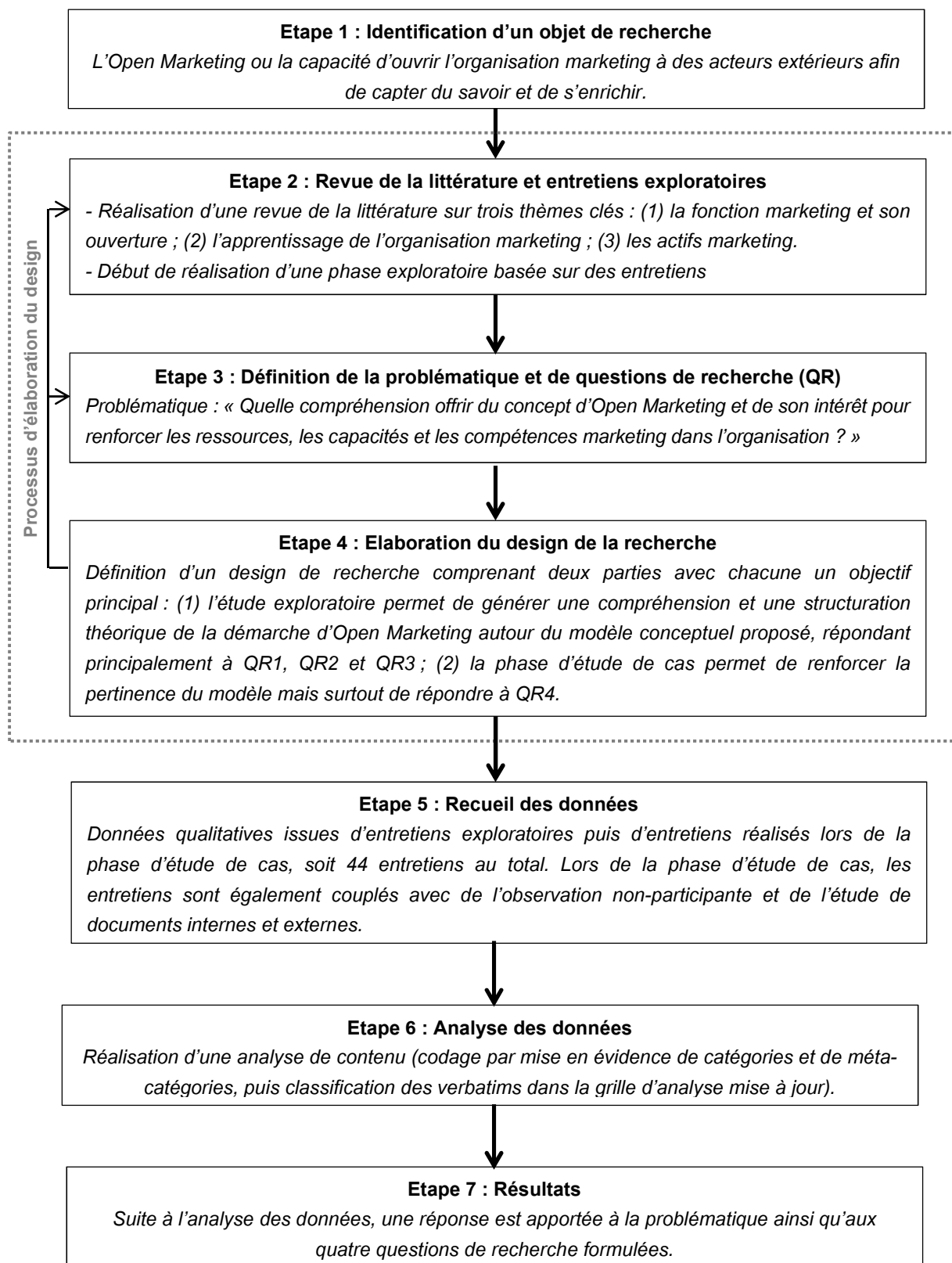
### **3. L'élaboration du design de la recherche**

D'abord, nous nous appuyons sur la représentation processuelle du design de la recherche de Royer et Zarlowski (2003) (voir 3.1.). Ensuite, nous nous focalisons sur les deux grandes parties empiriques constituant le design de la recherche : la phase exploratoire initiale et la phase d'étude de cas (voir 3.2.).

#### **3. 1. Représentation graphique de l'élaboration du design**

Le design de la recherche comprend sept étapes que nous représentons graphiquement ci-après (voir Figure 16) en les adaptant à notre recherche, puis que nous détaillons ensuite.





**Figure 16. Représentation graphique du design de la recherche, d'après Royer et Zarlowski (2003)**

▪ **Etape 1 : identification d'un thème de recherche.** Le terme d' « Open Marketing » suscite notre intérêt à la lecture de l'article alors récent de Day (2011) en début de Doctorat. C'est la première fois que ce terme apparaît dans la littérature, qui plus est dans un journal académique influent. Ce concept est donc actuel, intéressant, et en pleine ébauche. Nous décidons de faire du concept d'Open Marketing la pierre angulaire de notre thèse. L'Open Marketing devient notre objet de recherche, défini initialement comme la capacité d'ouvrir l'organisation marketing à des acteurs extérieurs afin de capter du savoir et de s'enrichir.

▪ **Etape 2 : revue de la littérature et entretiens exploratoires.** Une revue de littérature débute sur les thèmes qui se rattachent au concept d'Open Marketing tel qu'il est défini par Day (2011). La décision de rattacher le concept au champ de recherche sur l'organisation marketing et son interface externe est prise, ce qui nous amène à entamer une revue de littérature sur la fonction marketing. Egalement, la notion de « mobilisation » des actifs marketing du réseau dans l'article de Day (2011) nous pousse à nous intéresser à la notion de transfert de savoir et à la littérature sur l'apprentissage inter-organisationnel. Enfin, souhaitant décomposer le flux de savoir capté par l'organisation « OpM » en actifs marketing, nous entamons une revue de littérature sur ce thème. Parallèlement à ces lectures, et de façon totalement itérative, une étude exploratoire est initiée. En plus de l'étude de la littérature, cette rencontre avec le terrain nous aide à orienter notre recherche. Peu à peu, les propositions théoriques exposées dans le Chapitre 4 (i.e. la définition de l'Open Marketing et le modèle conceptuel) se dessinent et la problématique se stabilise.

▪ **Etape 3 : définition de la problématique et des questions de recherche.** De façon totalement émergente par rapport à nos lectures théoriques et à la conduite de l'étude exploratoire, la problématique et les questions de recherche se dessinent peu à peu. La thèse a donc pour objectif de répondre à la problématique suivante : « *Quelle compréhension offrir du concept d'Open Marketing et de son intérêt pour renforcer les ressources, les capacités et les compétences marketing dans l'organisation ?* ». Quatre questions de recherche plus précises sont progressivement définies :

▪ **QR1 (concept)** : Comment préciser la nature du concept d'Open Marketing, ses dimensions, ainsi que les différentes formes d'Open Marketing existantes ?

▪ **QR2 (contexte)** : Comment appréhender le contexte global entourant la captation d'apports d'actifs marketing par l'organisation « OpM » ? Spécifiquement, comment mieux appréhender ce contexte en étudiant tour à tour la figure du prestataire en marketing « donneur », la figure de l'organisation « OpM » « receveuse » puis les facteurs qui influencent le flux d'apports marketing circulant du donneur vers le receveur ?

▪ **QR3 (flux)** : Quels types d'actifs marketing utiles aux collaborateurs marketing sont contenus dans le flux d'apports circulant du réseau de prestataires vers l'organisation « OpM » ?

▪ **QR4 (structure)** : Comment et en quoi la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit la démarche d'Open Marketing peut-elle avoir une influence sur les apports captés par l'organisation marketing et sur le processus de captation de ces apports ?

▪ **Etape 4 : élaboration du design de la recherche.** Alors que la problématique et les questions de recherche se dessinent, il faut élaborer le design de la recherche. La visée exploratoire et compréhensive de notre recherche nous conduit vers un design entièrement qualitatif alliant l'*étude exploratoire* (étude 1) alors

en cours puis une *phase d'étude de cas* (étude 2) que nous planifions peu à peu alors que la recherche progresse. En effet, la quatrième question de recherche de la thèse (QR4) n'est pas identifiée au début mais émerge à l'issue de la phase exploratoire. Afin d'y répondre, une étude de cas comparative est décidée. Elle sera menée après la phase exploratoire.

▪ **Etape 5 : recueil des données.** A l'issue des deux grandes phases empiriques composant le design de la recherche, le matériau empirique final comprend :

- la retranscription des entretiens semi-directifs réalisés auprès de répondants variés (managers marketing mais aussi prestataires) et à différents niveaux de la ligne hiérarchique lors des deux phases empiriques (i.e. phase d'étude exploratoire et phase d'étude de cas) ;
- l'étude de documents externes et parfois internes réalisée lors de la phase d'étude de cas ;
- les données de l'observation non-participante réalisée lors de la phase d'étude de cas (e.g. observation d'interactions entre les équipes « OpM » et leurs prestataires, notes d'observation).

▪ **Etape 6 : analyse des données.** L'analyse repose sur le traitement et la structuration du matériau empirique constitué. La retranscription, le codage et l'analyse sont effectués manuellement afin de produire du sens et de répondre aux questions de recherche.

▪ **Etape 7 : résultats.** Alors que le postulat d'une organisation marketing naturellement ouverte est prégnant, la recherche devrait contribuer à montrer que certaines organisations sont pourtant plus ouvertes que d'autres et s'appuient davantage sur leur réseau pour apprendre et capter de nouveaux actifs marketing utiles aux collaborateurs marketing. Les résultats devraient particulièrement enrichir la littérature suivant trois dimensions. La première dimension est conceptuelle : la thèse permettra de définir et de stabiliser un nouveau concept récemment introduit dans la littérature, l'Open Marketing (QR1). La seconde dimension relève de la compréhension globale du déploiement de l'Open Marketing. En effet, outre la compréhension de la nature du concept apportée avec QR1, nous étudierons le contexte dans lequel il se déploie (QR2), les actifs marketing qu'il permet de capter grâce aux prestataires (QR3), puis l'influence de la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit l'Open Marketing sur les actifs captés et le processus de captation de ces actifs (QR4). La troisième dimension est empirique : alors qu'il n'existe pas assez de recherches qui investiguent les nouvelles formes d'organisation marketing (e.g. Homburg et al., 2000), la thèse vise à faire avancer la connaissance par une étude empirique de l'organisation marketing ouverte, ce qui a relativement peu été effectué jusqu'alors et permettra d'aboutir à des résultats nouveaux.

### **3. 2. Deux études empiriques utilisant chacune une unité d'analyse différente**

A ce stade, nous nous focalisons sur la partie empirique du design de la recherche. Nous revenons ainsi sur l'étude exploratoire (voir 3.2.1.) puis sur la phase d'étude de cas (voir 3.2.2.) afin d'explicitier leurs objectifs et leurs apports attendus respectifs. Ensuite, nous clarifions l'unité d'analyse principale retenue dans l'organisation marketing pour appréhender l'Open Marketing lors de chacune de ces études (voir 3.2.3.).

#### **3. 2. 1. L'étude exploratoire**

Une étude qualitative exploratoire basée sur des entretiens semi-directifs est menée, avec quatre objectifs :

- Le premier objectif est de tester la réalité du concept d'Open Marketing, introduit récemment dans la littérature (Day, 2011) sans être étudié empiriquement. Pour cela, en nous basant sur la littérature et sur les premiers contacts avec le terrain dans un raisonnement abductif, nous proposons une définition théorique de l'Open Marketing (exposée dans le Chapitre 4). En accord avec notre posture paradigmatique, la conceptualisation proposée est issue de notre propre perception : il s'agit d'une conceptualisation parmi d'autres possibles. En accord avec le raisonnement abductif, cette proposition théorique temporaire doit ensuite être confrontée à la pratique. En effet, l'étude exploratoire doit permettre de rechercher si la définition de l'Open Marketing proposée fait sens avec la pratique de certaines organisations et, ainsi, de valider empiriquement cette définition théorique.
- Outre l'apport d'une conceptualisation claire et validée empiriquement de l'Open Marketing, l'étude exploratoire est aussi destinée à fournir une compréhension générale du concept. Elle doit notamment permettre d'identifier ses dimensions et marqueurs, afin de pouvoir classer une organisation marketing en organisation « OpM » ou « non OpM ». Egalement, elle doit permettre d'identifier différentes formes d'Open Marketing. Au final, l'étude exploratoire a donc pour objectif de répondre entièrement à QR1.
- Tout comme la définition théorique de l'Open Marketing, le modèle conceptuel proposé dans le Chapitre 4 provient aussi d'un raisonnement abductif basé sur l'étude de la littérature et les premiers contacts avec le terrain. Dans le cadre de ce raisonnement abductif, le modèle théorique doit ensuite être confronté à la pratique pour être validé. Plus précisément, c'est sur le discours des répondants provenant d'organisations « OpM » que repose le test du modèle. Grâce à l'étude exploratoire, on doit donc obtenir des indications sur le contexte dans lequel l'Open Marketing peut se déployer, et ainsi répondre à QR2.
- Au travers de l'étude exploratoire, on doit pouvoir illustrer les apports d'actifs marketing captés par l'organisation marketing auprès de ses prestataires afin d'enrichir et de développer ses collaborateurs. Cela permettra alors de montrer les types d'actifs qui peuvent circuler entre les prestataires du réseau et l'organisation « OpM », et ainsi d'apporter une réponse à QR3.

### 3. 2. 2. La phase d'étude de cas

A l'issue de l'étude exploratoire, un échantillonnage est mené, consistant à sélectionner des cas permettant de conduire une étude approfondie sur l'objet de recherche. Le design de la recherche comprend donc ensuite une phase d'étude de cas qui doit permettre de répondre à QR4 (i.e. « *Comment et en quoi la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit la démarche d'Open Marketing peut-elle avoir une influence sur les apports captés par l'organisation marketing et sur le processus de captation de ces apports ?* »). Ci-après, nous justifions l'utilisation de cette méthodologie, tout en explicitant son objectif.

L'étude de cas est une méthode de recherche définie comme « *une recherche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1994). Les études de cas sont parfois utilisées pour étudier l'organisation marketing (e.g. Harris et Ogbonna, 2003), mais cette méthode de recherche demeure marginale. Pourtant, Bonoma (1985) estime que l'organisation interne du département marketing est souvent tellement complexe qu'une étude de cas se justifie amplement. Ce point

de vue est partagé par quelques chercheurs du champ sur la fonction marketing (Workman et al., 1998 ; Homburg et al., 2000 ; Harris et Ogbonna, 2003). Aussi, utiliser la méthode de l'étude de cas pour étudier l'organisation marketing est légitime.

Par ailleurs, la méthode de l'étude de cas se justifie tout à fait dans le cadre de notre objectif général de recherche. Cette méthode est jugée acceptable dans différents cadres épistémologiques (Langley et Royer, 2006), y compris le nôtre. Trois paramètres peuvent orienter le chercheur vers cette méthode : le type de question de recherche, le degré de contrôle que le chercheur peut avoir sur les événements, et son intérêt pour les phénomènes contemporains (Yin, 2003). L'étude de cas est en effet adaptée lorsqu'une question de recherche de type « *comment* » ou « *pourquoi* » est définie, et lorsqu'on étudie un phénomène contemporain sur lequel le chercheur a peu de contrôle (Yin, 2003). Nous revenons sur ces aspects :

- La phase d'étude de cas est destinée à répondre en particulier à QR4. Au travers de cette question, on recherche en quoi la structure relationnelle dans laquelle s'établit la démarche d'Open Marketing influence les apports et le processus de captation d'apports. On cherche donc à étudier l'influence de la structure relationnelle sur les apports captés, mais aussi à comprendre « *comment* » cette influence s'établit. Plus précisément, les mécanismes et processus par lesquels le type de gouvernance instauré influence notamment le processus de captation d'apports seront questionnés. On rejoint donc des interrogations de type « *comment* » avec cette question de recherche, ce qui rend l'étude de cas intéressante.
  
- L'Open Marketing est un concept relativement contemporain et récent (Day, 2011). De ce fait, afin d'obtenir une réponse à QR4, il semble difficile d'envisager une étude quantitative : il faudrait un échantillon d'organisations « OpM » important, ce qui semble compliqué au vu de la faible prévalence de l'Open Marketing. Aussi, il est préférable de chercher à étudier en profondeur des organisations identifiées comme « OpM » lors de la phase exploratoire. Par ailleurs, lors de l'étude de cas, la comparaison de deux cas pourrait être pertinente. L'étude en profondeur de deux organisations peut tout d'abord permettre de bien comprendre les systèmes de gouvernance en place, ainsi que les types de liens développés avec les prestataires du réseau. Une fois cette compréhension acquise, on pourra mieux déterminer l'influence de la structure relationnelle sur le processus de captation d'apports, notamment en comparant les deux cas.

Pour résumer, au regard des critères de Yin (2003), l'étude de cas semble adaptée à notre objectif. Cette méthode peut permettre de tester une théorie (Allison, 1971), ou de générer une théorie qui sera alors souvent de « moyenne portée » (Eisenhardt, 1989). Dans le cadre de notre recherche et du raisonnement abductif sur lequel nous nous appuyons, l'étude de cas permettra tout d'abord de valider à nouveau l'utilisation du modèle conceptuel (appliqué aux deux cas étudiés) et d'autres éléments théoriques mis à jour au terme de l'étude exploratoire (i.e. logique de « test »). Par ailleurs, l'étude de cas permettra également d'enrichir la théorie liée à ce modèle conceptuel en apportant des éléments de réponse sur QR4. La méthode de l'étude de cas s'inscrit donc de façon cohérente dans notre stratégie de recherche.

### 3. 2. 3. Clarification de l'unité d'analyse retenue lors de chaque étude empirique

Chaque étude empirique est marquée par le choix d'une unité d'analyse spécifique (voir Tableau 5). Dans l'étude exploratoire, nous retenons comme unité d'analyse principale l'*organisation marketing* comme un tout. Nous étudierons ainsi un ensemble d'organisations marketing, plus ou moins orientées vers l'Open Marketing.

Afin de répondre à QR1, QR2 et QR3, nous interrogerons un répondant par organisation étudiée. En tant que « *key informant* », celui-ci nous permettra d'étudier le fonctionnement de son organisation au global. Dans la phase d'étude de cas, nous étudierons deux organisations marketing différentes. Toutefois, nous nous focaliserons sur une partie de ces organisations marketing uniquement : l'unité d'analyse de l'équipe marketing est en effet retenue.

Dans les organisations optant pour une organisation fonctionnelle du marketing, celui-ci prend la forme d'une entité distincte nommée « département marketing » ou « organisation marketing » (Walker et Ruekert, 1987). Toutefois, cette organisation marketing n'est pas uniforme : en son sein, on trouve plusieurs entités correspondant à la répartition des activités marketing. A titre d'exemple, dans un département marketing, on peut trouver une entité dédiée au marketing produit, une entité dédiée à la communication, une entité dédiée au e-commerce et au digital, etc. Dans notre travail, nous considérons que ces différentes entités constituent des « équipes marketing ». Wageman et al. (2005) estiment que, pour qu'un groupe constitue une équipe réelle (et non une équipe « qui n'en a que le nom »), il doit exister des frontières claires distinguant les membres et les non-membres, ainsi qu'une stabilité dans les membres de l'équipe. Ces conditions sont réunies dans notre recherche : ces équipes possèdent des frontières organisationnelles (souvent représentées sur l'organigramme), ainsi qu'une stabilité relative dans le temps. Plusieurs raisons nous poussent à retenir cette unité d'analyse lors de la phase d'étude de cas :

- La focalisation sur une équipe marketing permet de mieux observer et comprendre la construction des actifs marketing collectifs. En effet, l'échange et le stockage des actifs captés, favorisés par les mécanismes mis en place par l'organisation marketing, ont plus de chances de survenir au niveau de l'équipe marketing spécifiquement. Par exemple, les ressources et les compétences captées par les membres de l'équipe marketing « e-commerce » vont plus facilement être échangées au sein de cette unité qu'avec les collaborateurs marketing des autres unités du département marketing. Au final, plutôt qu'un stock d'actifs marketing global, il semble plus judicieux de penser qu'il existe plusieurs stocks d'actifs collectifs liés aux différentes équipes marketing qui composent l'organisation marketing.

- D'un point de vue pratique, le fait d'étudier une équipe marketing permet d'acquérir plus rapidement une compréhension du cas étudié. En effet, l'équipe marketing a un but commun, fait face au même contexte, ainsi qu'à une unité de prestataires. Ainsi, d'une équipe marketing à l'autre au sein de la même organisation marketing, la constitution du réseau de prestataires et le mode d'Open Marketing majoritairement utilisé (voir p. 289) peuvent varier. Aussi, afin d'acquérir une compréhension plus rapide du contexte du cas et de limiter les erreurs d'interprétation, il semblait plus simple de se focaliser sur une équipe marketing.

	<i>Etude 1 - Etude exploratoire</i>	<i>Etude 2 - Etudes de cas</i>
<b>Unité d'analyse principale</b>	L'organisation marketing au global	Une partie/cellule de l'organisation marketing : l'équipe marketing.
<b>Managers marketing interrogés</b>	Un ou deux collaborateur(s) de l'organisation marketing. Le collaborateur interrogé occupe un rôle de <i>key informant</i> : il décrit le fonctionnement général de son organisation marketing.	Les membres de l'équipe marketing choisie uniquement.

**Tableau 5. Unité d'analyse principale retenue lors des deux études empiriques**

#### **4. Les difficultés méthodologiques**

La conduite de la recherche n'est pas sans rencontrer de difficultés méthodologiques. Principalement, nous avons pu rencontrer des difficultés liées à l'objet de la recherche, le concept d'Open Marketing (voir 4.1.), ainsi que des difficultés liées à l'accès au terrain (voir 4.2.).

##### **4. 1. Difficultés méthodologiques liées au concept d'Open Marketing**

Rétrospectivement, cinq difficultés liées à l'objet de recherche peuvent être distinguées :

- Le fait que le concept d'Open Marketing n'était pas précisément défini au début de la recherche était à la fois une chance et une difficulté. Comme précisé, de premiers entretiens ainsi que la littérature ont été utilisés pour aboutir à une proposition de définition théorique de l'Open Marketing (voir Chapitre 4). Dans ces premiers entretiens, notre définition de travail de l'Open Marketing était donc différente de celle finalement proposée. Par exemple, notre conceptualisation initiale était plus large, car nous nous réservions la possibilité d'inclure des sources d'apports extérieures autres que les prestataires. Ceci a parfois fait dériver les entretiens sur des aspects jugés non-pertinents par la suite. Par ailleurs, en fin d'entretien, afin d'obtenir l'avis du répondant par rapport à l'existence ou non de l'Open Marketing dans son organisation, nous présentions l'Open Marketing selon la définition temporaire retenue au moment de l'entretien, qui était donc différente de la définition finalement retenue. Ainsi, le fait de travailler sur un concept émergent a pu poser certaines difficultés méthodologiques.
- En marketing, la rotation sur les postes est en moyenne très élevée (McIntyre et Sutherland, 2002). De ce fait, il peut donc être difficile de chercher à retracer la mise en place de certains processus. Ainsi, alors que nous cherchions initialement à appréhender la mise en place processuelle de l'Open Marketing pour avoir une vision complète de cette démarche, cela s'est avéré trop complexe et cette perspective a été abandonnée.
- Dans la revue de littérature, nous avons souligné à plusieurs reprises l'existence de différents niveaux d'analyse possibles de l'organisation marketing. Selon nos choix, la capacité d'Open Marketing est une démarche organisationnelle supérieure (située au niveau environnemental). D'autre part, les actifs captés devaient quant à eux être analysés au niveau du collectif marketing. Or, sur le terrain, ces choix ont parfois engendré des difficultés méthodologiques. A titre d'exemple, il était parfois complexe de différencier l'Open Marketing et sa démarche d'apprentissage inter-organisationnel du niveau d'analyse individuel et des comportements personnels. En effet, l'Open Marketing ne doit pas être confondu avec la curiosité et la recherche d'apprentissage personnelle que l'on peut retrouver chez certains employés marketing. Ainsi, il a fallu être vigilant et chercher à identifier l'Open Marketing comme un comportement de l'organisation marketing au global, et non comme le résultat d'initiatives individuelles.
- Les questions posées pour identifier l'existence de l'Open Marketing ont pu générer un biais de désirabilité sociale. En effet, en interrogeant les répondants sur leurs pratiques d'ouverture à des prestataires extérieurs et sur la dimension d'apprentissage grâce à ces acteurs, on pouvait générer chez eux un désir de se conformer à une vision idéale où l'on valorise la curiosité et l'apprentissage lors du travail avec des tiers. Ce problème a pu être contourné en posant différemment les questions ou en sollicitant des exemples.

▪ L'Open-Marketing est un concept « multi-niveaux », dans le sens où différents niveaux d'analyse du concept et de ses conséquences peuvent être retenus. A titre d'exemple, ce concept peut être étudié d'un point de vue purement organisationnel, ou bien à un niveau plus individuel en interrogeant le déploiement de cette démarche organisationnelle et ses conséquences au niveau interpersonnel. Alors que nous menions la phase exploratoire initiale, cette difficulté est apparue, nous poussant à ancrer la thèse au niveau organisationnel.

#### 4. 2. Difficultés méthodologiques liées à l'accès au terrain

Dans le cadre d'une recherche qualitative notamment par étude de cas, l'accès au terrain peut être problématique (Hlady-Rispal, 2002). En effet, il convient tout d'abord d'obtenir l'autorisation de mener l'étude, puis ensuite de maintenir de bonnes relations avec le terrain de recherche, et cela jusqu'à la fin de la collecte des données (Langley et Royer, 2006).

Dans le cadre de notre recherche, les difficultés liées à l'accès au terrain ont même commencé en amont de l'étude de cas, lors de l'étude exploratoire. Nous avons par exemple constaté qu'il est difficile d'avoir accès à un certain type de répondant : les Directeurs Marketing. En effet, alors qu'il est primordial d'étudier le déploiement de la démarche d'Open Marketing à un niveau opérationnel (notamment pour observer la captation et le partage d'actifs marketing entre les collaborateurs marketing), il faut aussi pouvoir capter la ligne directrice donnée ou non par le Directeur Marketing quant au déploiement d'une démarche d'Open Marketing. Lorsqu'on a uniquement accès à des répondants opérationnels, il est en effet difficile de faire la part entre stratégie délibérée et stratégie émergente ancrée dans la pratique (Mintzberg et Waters, 1985).

Ensuite, au commencement de la phase d'étude de cas, des difficultés méthodologiques sont apparues. Il nous fallait trouver des organisations « OpM » pour mener cette phase. Or, il est impossible d'appréhender d'un point de vue extérieur si une organisation mène ou non une démarche d'Open Marketing. Les organisations pouvant faire l'objet d'une étude de cas étaient donc en priorité celles identifiées comme « OpM » au cours de l'étude exploratoire, ce qui représentait un nombre de « cibles » restreint. De nombreux efforts pour convaincre certaines de ces organisations ont été déployés, et certains refus essuyés. Des problématiques de temps et de confidentialité ont pu entrer en compte. Finalement, parmi les organisations considérées, deux cas ayant un fort potentiel de découverte ont accepté de participer : **Alpha** et **Celio**<sup>64</sup>.

Le nom « Alpha » est fictif, l'entreprise souhaitant rester anonyme. Baumard et al. (2003) soulignent en effet que la recherche en management s'opère dans un contexte parfois « sensible », ce qui peut contraindre le chercheur à « *assurer la protection de l'anonymat des sujets interrogés et des organisations étudiées* ». De ce fait, dans notre travail, les noms des prestataires d'Alpha seront remplacés par des noms de lettres grecques (e.g. Gamma, Omega). De plus, les entités internes d'Alpha seront renommées et les marques de l'entreprise rendues confidentielles (e.g. marque X, marque P). Par ailleurs, par discrétion, nous rendrons aussi anonymes les prestataires de Celio au moyen d'autres noms de lettres grecques (e.g. Delta, Epsilon).

#### 5. La fiabilité et la validité de la recherche conduite

---

<sup>64</sup> Suite au paragraphe 3.2.3. précédent (voir p. 178) et comme nous le verrons plus tard, plutôt que de dire que nous étudions le « cas Alpha » et le « cas Celio », il semblerait en fait plus juste de dire que nous étudions spécifiquement le « cas du groupe Marketing Operations d'Alpha » et le « cas du pôle e-commerce et digital de Celio ».



Il convient de s'assurer de la qualité de la recherche produite. Pour une recherche qualitative, on évalue souvent la fiabilité de la recherche (voir 5.1.), préalable à sa validité (voir 5.2.).

### 5. 1. La fiabilité de la recherche

Selon Drucker-Godard et al. (2003), la fiabilité cherche à démontrer que les opérations de recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s). Dans ce chapitre dédié à la méthode générale de recherche, et plus spécifiquement dans les chapitres dédiés aux méthodes de collecte et d'analyse des données pour la phase d'étude exploratoire (voir Chapitre 6) et la phase d'étude de cas (voir Chapitre 9), nous nous sommes efforcés de retracer avec précision le processus de recherche suivi. Par ailleurs, dans la thèse, nous mettons à disposition du lecteur une description des répondants interrogés, les outils de collecte utilisés (guides d'entretiens<sup>65</sup>), la méthode d'analyse et de codage utilisée, ainsi que les grilles d'analyse du matériau collecté constituées (liste des catégories et méta-catégories issues du codage<sup>66</sup>). L'accès aux données brutes du terrain non confidentielles est par ailleurs possible car tous les entretiens et interactions ont pu être enregistrés et conservés. Ces éléments traduisent un processus de recherche le plus transparent possible.

Par ailleurs, spécifiquement au moment de l'analyse et du codage des données, les trois critères définis par Weber (1990) sont parfois utilisés pour retracer la fiabilité de la recherche. La *stabilité du codage* fait référence à l'étendue avec laquelle les résultats du codage sont les mêmes lorsque les données sont codées par le même codeur à différentes reprises dans le temps. Cette technique a été utilisée lors de l'étude exploratoire et lors de l'étude de cas. Nous codons une première fois les données, relisons les entretiens originels afin de s'assurer de la cohérence des entretiens avec le codage (Allard-Poési, 2003), puis effectuons un nouveau codage. Ce codage intra-chercheur est en général stable, garantissant une utilisation non laborieuse de la grille d'analyse constituée. La *précision du codage* consiste à évaluer la proximité entre le codage des données et une norme, lorsqu'un codage standard des données a déjà été réalisé. Dans notre cas, ce critère n'est pas pertinent car il n'existe pas de codage préalable et de « norme » sur le sujet qui nous préoccupe. Enfin, la *reproductibilité du codage* (ou fiabilité inter-codeurs) correspond à l'étendue avec laquelle le codage effectué produit les mêmes résultats lorsque les données sont codées par deux chercheurs indépendants. Ce critère n'a pas été jugé pertinent dans le cadre de notre recherche. En effet, selon Allard-Poési (2003), « le double-codage des données naturelles (...) est particulièrement épineux lorsqu'un des codeurs n'a pas participé au recueil des données. Ce-dernier ne dispose pas de la connaissance du contexte dans lequel les informations ont été collectées ou émises, de sorte qu'il lui sera particulièrement difficile de faire sens (développer une compréhension immédiate, de premier niveau) et donc de coder les données ». Ainsi, n'ayant pas connaissance de nos réflexions, postulats et développements théoriques préalables sur la nature du concept d'Open Marketing, un second chercheur aurait sans doute (1) fait émerger des catégories différentes, et (2) jugé non-nécessaire de faire apparaître ou de détailler certaines catégories pourtant clés dans le cadre de notre recherche (e.g. la recherche *explicite* d'actifs marketing ; la décomposition précise des actifs captés en ressources, en capacités et en compétences marketing ; etc.). De plus, dans le cadre de notre positionnement réaliste transcendantal, l'interprétation que nous proposons nous est propre (i.e. il s'agit d'une interprétation parmi d'autres possibles), et nous reconnaissons l'importance du ressenti subjectif des

---

<sup>65</sup> Voir Annexes G, H, L et M.

<sup>66</sup> Voir Annexes I, J et O.

acteurs perçu ainsi que de notre propre ressenti subjectif lors de l'analyse des données. Pour toutes ces raisons, il n'a pas été jugé pertinent de procéder à un double-codage.

## 5. 2. La validité de la recherche

La question de la validité est d'autant plus questionnée dans le cas des études qualitatives que dans le cas des études quantitatives. Mucchielli (1994) définit ainsi cinq critères permettant de s'en assurer. Nous présentons ces critères et montrons en quoi ils peuvent être vérifiés dans notre recherche.

Critère	Définition	Vérification du critère
<b>Complétude</b>	<i>La recherche rend compte de la globalité du phénomène, sans omettre de dimensions.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une revue de littérature transdisciplinaire (marketing, stratégie, GRH) est menée afin d'identifier au préalable des dimensions pertinentes pour l'étude de l'Open Marketing.</li> <li>• La logique abductive permet de laisser émerger au cours de l'analyse de nouvelles dimensions et variables<sup>67</sup>, garantissant une meilleure complétude.</li> </ul>
<b>Saturation</b>	<i>Au bout d'un moment, les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lors de l'étude exploratoire, la collecte est stoppée lors de l'atteinte de la saturation sémantique.</li> <li>• Lors de la phase d'étude de cas, tous les membres de l'équipe marketing Celio sont interrogés, en plus de quelques prestataires, et la saturation théorique est atteinte. Sur le cas Alpha, bien que le retrait du terrain ait été un peu anticipé (voir p. 346), la saturation théorique est atteinte.</li> </ul>
<b>Cohérence interne</b>	<i>La logique interne des explications est solide. Les énoncés produits sont plausibles et réalistes. La logique organisatrice est compréhensible par n'importe quel autre chercheur.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les résultats exposés et mis à jour présentent un caractère réaliste. Certains sont cohérents avec des théories et résultats de la littérature, les confortant ou les complétant<sup>68</sup>.</li> <li>• Les concepts mobilisés et leurs relations sont expliquées, de façon à rendre compréhensible la logique sur laquelle nous appuyons.</li> </ul>
<b>Confirmation externe</b>	<i>Les résultats et la validité de la recherche sont acceptés par la communauté des chercheurs.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La recherche et ses résultats sont présentés à plusieurs reprises lors de séminaires doctoraux internes à l'Université Paris-Dauphine ou extérieurs (colloque doctoral de l'AFM). Les commentaires sont pris en compte, contribuant à renforcer la validité de la recherche</li> <li>• Certains des résultats sont présentés dans des communications, dans des conférences avec comité de lecture, signe d'une acceptation par les pairs.</li> </ul>

<sup>67</sup> Par exemple, de nouvelles dimensions enrichiront le modèle conceptuel au terme de la recherche (e.g. influence des différences de *thought world*) et d'autres dimensions seront précisées (e.g. variable « structure relationnelle » du modèle).

<sup>68</sup> A titre d'exemple, la recherche nous conduira à proposer une grille d'analyse des ressources marketing captées par les collaborateurs marketing. Cette grille est cohérente avec d'autres travaux de la littérature (Morgan, 2012 ; Rossiter, 2000), mais elle les enrichit en proposant une vision affinée.

<b>Acceptation interne</b>	<i>Les explications proposées sont validées par les acteurs impliqués dans le processus de recherche.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pendant les entretiens, nous ménagons des temps de validation de nos interprétations partielles par les répondants.</li> <li>• Certains verbatims utilisés dans la thèse sont présentés aux répondants (dans leur contexte d'apparition dans la thèse), pour validation.</li> <li>• Une relecture des parties de la thèse traitant du cas Alpha est réalisée par la Directrice Marketing d'Alpha France, à des fins d'acceptation des résultats et de détermination de la confidentialité des éléments.</li> </ul>
----------------------------	---	---

**Tableau 6. Vérification des critères de validité de la recherche, d'après Mucchieli (1994)**

Outre les critères proposés par Mucchieli (1994), la validité d'une recherche qualitative est souvent évaluée sous l'angle de trois dimensions :

- La validité du construit vise à préciser et délimiter les concepts étudiés, et à s'assurer que les variables utilisées pour opérationnaliser ces concepts sont les bonnes. En effet, « *lorsqu'on se pose la question de la validité du construit, il convient (...) de s'assurer que le concept opérationnalisé reflète bien le concept théorique* » (Drucker-Godard et al., 2003).
  
- La validité interne conduit à s'assurer de la qualité des inférences réalisées dans la recherche. Miles et Huberman (2003), en s'appuyant sur les propos de Kvale (1989), expliquent que la validité interne est « *un processus de vérification, de questionnement et de théorisation, et non une stratégie qui établit une relation normalisée entre les résultats des analyses et le "monde réel"* ». Pour résumer, la validité interne consiste à « *s'assurer de la pertinence et de la cohérence des résultats générés* » (Ayerbe et Missonier, 2007). Les résultats doivent d'une part être « justes » et « plausibles » au regard du terrain de recherche, et d'autre part liés à des théories antérieures ou émergentes (Ayerbe et Missonier, 2007).
  
- La validité externe fait référence à la généralisation des résultats. Toutefois, il ne s'agit pas toujours de généraliser les résultats à la population de référence, mais parfois plutôt de mettre à jour les conditions dans lesquelles un phénomène existe, et de comprendre les actions et les processus qui lui sont associés. Aussi, dans le cadre des études de cas, Yin (2003) distingue la *généralisation statistique* (qui repose sur un échantillon probabiliste) par laquelle on vise à généraliser les résultats observés sur l'échantillon à l'ensemble de la population de référence, et la *généralisation analytique* (qui repose sur un échantillonnage théorique) par laquelle on vise à proposer un enrichissement théorique, les résultats observés venant compléter la théorie existante. En permettant la mise à jour de phénomènes et de processus dont la compréhension enrichit la théorie, l'étude de cas n'a donc pas pour objectif la généralisation statistique mais plutôt la généralisation analytique (Ayerbe et Missonier, 2007).

Dans le paragraphe de synthèse suivant, nous appliquons à notre recherche les critères de validité du construit, de validité interne et de validité externe expliqués.

### **5. 3. Synthèse : application des « tests-qualité » de Hlady-Rispal (2002)**

Afin de synthétiser les éléments ayant trait à la fiabilité et à la validité de notre recherche, nous proposons de

nous appuyer sur les explications et les critères précédents ainsi que sur un outil destiné à évaluer la qualité d'une recherche qualitative : les « Tests-qualité » de Hlady-Rispal (2002)<sup>69</sup>. Dans cet outil, les quatre critères de qualité (i.e. fidélité, validité du construit, validité interne, validité externe) interviennent plus spécifiquement à différentes étapes du processus de recherche (i.e. la collecte et/ou l'analyse). Toutefois, nous nous basons plutôt sur l'article d'Ayerbe et Missonier (2007) pour associer les critères de qualité aux étapes du processus de recherche. En effet, en se basant sur la littérature, Ayerbe et Missonier (2007) identifient différentes techniques pour renforcer la validité interne et la validité externe intervenant lors de l'établissement du design de la recherche et de la constitution de l'échantillon, lors du recueil des données, lors de l'analyse, et lors du contrôle des résultats. Le Tableau 7 ci-après est donc construit en utilisant l'outil de Hlady-Rispal (2002) et le travail d'Ayerbe et Missonier (2007)<sup>70</sup>.

Test-qualité	Question posée	Moyens utilisés	Temps de recherche
<b>Fiabilité/ Fidélité</b>	<i>Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparence sur le processus de recherche.</li> <li>- Mise à disposition des outils utilisés (e.g. les guides d'entretien et les grilles d'analyse utilisés).</li> <li>- Accès possible au matériau brut non confidentiel.</li> </ul>	<i>Collecte</i>
<b>Validité du construit</b>	<i>Lorsque le chercheur parle d'un concept, est-ce bien de ce concept dont il parle ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilisation des travaux de référence dans la littérature pour définir et étudier les concepts mobilisés (e.g. capacité absorbative, apprentissage organisationnel).</li> <li>- Effort d'identification des faits qui génèrent et traduisent les concepts dans les discours des répondants pendant les entretiens.</li> </ul>	<i>Collecte</i>
<b>Validité interne</b>	<i>Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions et les actions des acteurs ?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboration d'un cadre conceptuel plus ou moins formalisé au début de la recherche (Yin, 2003)<sup>71</sup></li> <li>- Echantillonnage théorique soigné limitant mortalité expérimentale (des sujets disparaissent pendant l'étude) et contamination (propagation de l'objet de recherche).</li> </ul>	<i>Design de la recherche et constitution de l'échantillon</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalisation du recueil des données et absence d'une disparité d'enquêteurs (Ducker-Godard et al., 2003)</li> <li>- Regard critique porté sur la période d'étude pour limiter d'éventuels biais liés au contexte de la recherche.</li> <li>- Dans une moindre mesure, triangulation des méthodes et des sources de données (Miles et Huberman, 2003) lors de la phase d'étude de cas : différentes personnes, de</li> </ul>	<i>Recueil des données</i>

<sup>69</sup> L'outil proposé par Hlady-Rispal (2002) s'applique en théorie aux recherches qualitatives de type « étude de cas ». Toutefois, il peut être utilisé pour les recherches qualitatives au sens large.

<sup>70</sup> Le travail d'Ayerbe et Missonier (2007) porte aussi sur les recherches qualitatives de type « étude de cas ». Toutefois, selon nous, les techniques de renforcement de la validité présentées peuvent être appliquées aux recherches qualitatives en général. Le schéma en Annexe F, issu de l'article d'Ayerbe et Missonier (2007), résume les techniques de renforcement de la validité identifiées dans la littérature.

<sup>71</sup> D'après Yin (2003), l'élaboration d'un cadre conceptuel initial renforce la validité interne dans la mesure où il intègre les principaux résultats de la littérature, les organise de façon cohérente, délimite les dimensions à étudier, et aide à rendre moins complexe le phénomène étudié (Ayerbe et Missonier, 2007).

		différents niveaux hiérarchiques, sont interrogées à différents moments. Différentes méthodes de recueil (observation, entretiens, étude documentaire) sont aussi utilisées.	
		- Construction d'explications (Yin, 2003) : analyse les données en construisant une explication, c'est-à-dire en stipulant de façon itérative des liens causaux.	<i>Analyse</i>
		- Validation de certains résultats par des acteurs de terrain (pour le cas Alpha). - Certains résultats dialoguent avec la littérature, corroborant des résultats ou des théories existantes.	<i>Contrôle et vérification des résultats</i>
<b>Validité externe</b>	<i>Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?</i>	- Lors de la phase d'étude de cas spécifiquement, l'échantillonnage théorique est diversifié (i.e. deux types d'Open Marketing étudiés), afin d'opérer une application plus large (Miles et Huberman, 2003). - L'échantillon est décrit précisément, pour une meilleure comparaison (et transposition éventuelle) des résultats à d'autres cas (Miles et Huberman, 2003).	<i>Design de la recherche et constitution de l'échantillon</i>
		- Lors de la phase d'étude de cas spécifiquement, une synthèse inter-cas (Yin, 2003) est réalisée. Elle permet de procéder à des comparaisons entre les cas.	<i>Analyse</i>
		- Réplication de certains résultats de l'étude exploratoire lors de la phase d'étude de cas (e.g. version n°2 du modèle conceptuel, matrice de l'Open Marketing, ...). Le fait d'appliquer ces résultats issus de l'étude exploratoire sur deux cas spécifiques plus en profondeur dans la phase d'étude de cas suggère une validité externe possible. - La généralisation analytique est envisageable. La recherche au global contribue à développer et enrichir une théorie. A chaque phase de la recherche, le modèle conceptuel est amélioré et une version plus aboutie est proposée. Les résultats complètent la théorie existante. - Présentation de certains résultats à la communauté des chercheurs (e.g. lors de séminaires doctoraux, lors de conférence à comité de lecture) contribuant à renforcer la validité externe des résultats.	<i>Contrôle et vérification des résultats</i>

**Tableau 7. Application des « Tests-qualité » de Hlady-Rispal (2002) à la recherche**

*Afin de répondre aux questions de recherche formulées dans le Chapitre 4, une phase empirique est planifiée. Avant toute chose, il était important de faire état de notre posture positiviste aménagée, puis d'exposer la stratégie de recherche générale choisie. Après avoir indiqué le caractère exploratoire de la recherche et sa logique abductive, nous avons donc élaboré un design de recherche reposant sur deux études qualitatives. L'étude 1, de nature exploratoire, utilise le niveau d'analyse de l'organisation marketing*

pour répondre à QR1, QR2 et QR3. L'étude 2, qui repose sur deux études de cas comparées, utilise le niveau d'analyse de l'équipe marketing. En cohérence avec la logique abductive utilisée, elle vise à poursuivre la théorisation en cours en appliquant et testant les éléments théoriques mis à jour dans l'étude exploratoire d'une part, et en répondant spécifiquement à QR4 (qui a émergé lors de l'étude exploratoire) d'autre part. Enfin, les éléments qui soutiennent la fiabilité et la validité de la recherche ont été exposés.

Pour conclure ce chapitre ainsi que la Partie 1 de la thèse, nous proposons un tableau de synthèse ci-après. Par ailleurs, les fondements théoriques de la thèse étant posés grâce à cette première partie théorique, l'exploration empirique du concept d'Open Marketing va pouvoir commencer. Les Parties 2 et 3 qui vont suivre sont dédiées à cette étude empirique.

Etape	Description
<i>Objet de recherche</i>	L'Open Marketing, ou la capacité d'ouvrir l'organisation marketing à des acteurs extérieurs afin de capter du savoir et de s'enrichir.
<i>Objectifs de l'étude</i>	Apporter une compréhension du concept d'Open Marketing, de son fonctionnement général, et de son intérêt pour renforcer les organisations marketing et participer au développement de leurs collaborateurs marketing.
<i>Posture épistémologique</i>	Positiviste aménagée ou « réaliste transcendentale » (Miles et Huberman, 2003).
<i>Problématique</i>	Quelle compréhension offrir du concept d'Open Marketing et de son intérêt pour renforcer les ressources, les capacités et les compétences marketing dans l'organisation ?
<i>Questions de recherche</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>QR1 (concept)</b> : Comment préciser la nature du concept d'Open Marketing, ses dimensions, ainsi que les différentes formes d'Open Marketing existantes ?</li> <li>▪ <b>QR2 (contexte)</b> : Comment appréhender le contexte global entourant la captation d'apports d'actifs marketing par l'organisation « OpM » ? Spécifiquement, comment mieux appréhender ce contexte en étudiant tour à tour la figure du prestataire en marketing « donneur », la figure de l'organisation « OpM » « receveuse » puis les facteurs qui influencent le flux d'apports marketing circulant du donneur vers le receveur ?</li> <li>▪ <b>QR3 (flux)</b> : Quels types d'actifs marketing utiles aux collaborateurs marketing sont contenus dans le flux d'apports circulant du réseau de prestataires vers l'organisation « OpM » ?</li> <li>▪ <b>QR4 (structure)</b> : Comment et en quoi la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit la démarche d'Open Marketing peut-elle avoir une influence sur les apports captés par l'organisation marketing et sur le processus de captation de ces apports ?</li> </ul>
<i>Méthode de recherche</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche générale qualitative exploratoire</li> <li>- Mode de raisonnement abductif</li> <li>- Design constitué de deux parties empiriques : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Etude 1 : étude exploratoire destinée à répondre à QR1, QR2, QR3 (cf. Partie 2)</li> <li>▪ Etude 2 : phase d'étude de cas destinée à répondre à QR4, question de recherche ayant émergée au cours de l'étude exploratoire (cf. Partie 3)</li> </ul> </li> </ul>

**Tableau 8. Synthèse de la Partie 1 de la thèse**



## PARTIE 2. ÉTUDE EXPLORATOIRE

### Mise à jour de l'Open Marketing, application du modèle conceptuel et décomposition du flux d'apports provenant des prestataires

La première partie de la thèse a permis d'exposer les fondements théoriques de notre travail doctoral. La thèse débute sur le constat que, en théorie, le marketing se doit d'être ouvert vers l'extérieur. La littérature reconnaît en effet au marketing un rôle fondamental et stratégique d'interface et de connexion avec l'extérieur (Ruekert et Walker, 1987 ; Anderson, 1982). Son rôle est d'écouter les besoins du client et les évolutions de l'environnement pour proposer des offres à même de satisfaire les clients. La diffusion du concept d'orientation-marché (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990) a de plus renforcé cette vision d'un marketing naturellement ouvert.

Toutefois, l'ouverture du marketing, et *a fortiori* de l'organisation marketing, n'est pas si évidente. Dans la littérature, on note justement un regain d'intérêt récent pour la notion de marketing « ouvert » ou d'organisation marketing « ouverte ». Face à un dynamisme de marché accru et à l'émergence de structures générales en réseaux, l'organisation marketing doit évoluer (Piercy et Cravens, 1995) et de nouvelles formes d'organisation marketing « ouvertes » apparaissent (Hult, 2011 ; Day, 2011). L'organisation marketing « ouverte » prend alors une acception bien particulière : elle peut se concevoir comme la mobilisation de ressources et de compétences détenues par des acteurs extérieurs (Achrol et Kotler, 1999 et 2012). Or, ces travaux sous-entendent que toutes les organisations marketing ne s'ouvrent pas aux apports issus d'acteurs extérieurs avec la même intensité et, surtout, la même intention stratégique.

L'ouverture de l'organisation marketing à un réseau d'acteurs extérieurs semble pourtant à même de l'enrichir. En ce sens, Day (2011) propose le concept d'Open Marketing, défini comme une capacité de l'organisation permettant de s'ouvrir à des réseaux afin de capter des *insights* et des capacités marketing à l'extérieur, et ainsi, d'enrichir le marketing de l'entreprise. Le fait qu'il existe une « capacité » d'Open Marketing suggère que, si en théorie le marketing se doit d'être ouvert, en pratique, les organisations et les collaborateurs marketing ne s'appuient pas tous autant sur leur réseau pour faire évoluer leurs connaissances et leurs compétences marketing. Cette question mérite d'être investiguée et l'objet de la thèse est d'apporter une compréhension de la démarche d'Open Marketing, dont l'unique définition (Day, 2011) est actuellement peu formalisée et présente des limites. Afin de mieux appréhender notre objet de recherche, une revue de littérature autour de trois champs principaux a d'abord été menée :

- La *littérature sur l'organisation marketing* révèle que la notion d'ouverture à des réseaux n'est ni concrètement définie d'un point de vue théorique, ni étudiée empiriquement. Notamment, l'ouverture vers les réseaux de prestataires spécifiquement est sous-investiguée. Qui plus est, on constate un positionnement ambigu de la littérature marketing sur la question du recours au réseau. Premièrement, des travaux tendent à considérer le réseau comme un moyen d'externaliser des activités marketing, passant du « *make* » au « *buy* » (Webster, 1992), ce qui pourrait affaiblir le département marketing corporate (Piercy et Cravens, 1995 ; Park et al., 2011). Deuxièmement, certains travaux offrent une vision



plus positive du réseau, montrant en quoi il peut contribuer à enrichir l'organisation marketing (e.g. Cui et O'Connor, 2012 ; Rindfleisch et Moorman, 2001 ; Day, 2011). Toutefois, cette notion d'enrichissement est ambiguë : certains travaux voient plus le réseau comme un moyen d'accéder à des ressources et des compétences externes qu'un moyen d'apprendre pour les *développer et les conserver en interne* (voir Hamel, 1991). Face à ces ambiguïtés, il semble important d'étudier la dynamique par laquelle le réseau contribue à renforcer l'organisation marketing, et non à l'affaiblir. Plus précisément, il apparaît essentiel d'étudier en quoi le réseau de prestataires peut contribuer à développer les connaissances et les compétences des collaborateurs marketing, au travers d'un mécanisme d'apprentissage. L'apprentissage grâce au réseau est en effet parfois évoqué conceptuellement (Achrol et Kotler, 1999 ; Piercy et Cravens, 1995), sans être étudié en profondeur.

▪ L'étude de la *littérature sur l'apprentissage* montre que si l'apprentissage organisationnel en marketing est questionné au travers d'articles influents (Slater et Narver, 1995 ; Sinkula, 1994), l'étude de l'apprentissage inter-organisationnel en marketing est quant à lui plus rare (Lukas et al., 1996), hormis dans les travaux sur le développement de produits nouveaux (e.g. Song et Thieme, 2009 ; Zhao et Lavin, 2012). Cependant, ces travaux traitent exclusivement d'un savoir lié au développement de produit et se limitent à l'étude d'un certain type de fournisseur. Par ailleurs, dans les travaux sur l'apprentissage de l'organisation marketing en général, on constate que la nature du savoir capté par l'organisation marketing est peu détaillée. On étudie ainsi la captation de *savoir* de façon générale (Lukas et al., 1996 ; Slater et Narver, 1995) ou d'*informations* en particulier (Rindfleisch et Moorman, 2001), et notamment d'*informations de marché* (Sinkula, 1994 ; Bao et al., 2012). Si des recherches tentent parfois de détailler le flux de savoir transmis à l'organisation marketing (Bao et al., 2012 ; Zhao et Lavin, 2012), elles ne proposent pas de décomposition précise. Il semblerait pourtant intéressant de décomposer finement le flux de savoir capté par l'organisation marketing et ses collaborateurs en un flux de *ressources*, de *capacités* et de *compétences* marketing utiles aux collaborateurs marketing.

▪ Souhaitant donc décomposer le flux de savoir circulant du réseau de prestataires vers l'organisation marketing en ressources, en capacités et en compétences marketing, nous avons interrogé la *littérature sur les actifs marketing*. Les recherches se focalisent sur les actifs marketing situés à un haut niveau d'abstraction (i.e. niveaux organisationnel stratégique et environnemental). Pourtant, l'étude de niveaux d'analyse inférieurs, comme le niveau des capacités et des compétences collectives (Dejoux, 1998 ; Amherdt et al., 2000), pourrait être intéressante. De plus, on remarque que la littérature définit plusieurs capacités marketing supérieures (situées au niveau organisationnel stratégique ou environnemental) destinées à apprendre de l'environnement (Day, 2011 ; O'Cass et Weerawardena, 2010). Cependant, ces capacités d'apprentissage supérieures sont toujours destinées à capter d'autres actifs marketing de niveau d'abstraction élevé, et non de niveaux inférieurs. Il manque donc à la littérature l'étude de capacité ou de compétence d'apprentissage supérieures permettant de capter des actifs marketing situés à un niveau d'analyse inférieur (comme les actifs collectifs liés aux activités et aux tâches effectuées quotidiennement par les collaborateurs marketing comme un collectif).

Les lacunes identifiées dans ces trois champs ont alors fait émerger une opportunité de recherche. Basée sur cette opportunité de recherche, la problématique suivante a été proposée : « *Quelle compréhension offrir du concept d'Open Marketing et de son intérêt pour renforcer les ressources, les capacités et les compétences marketing dans l'organisation ?* ». Quatre questions de recherche ont également été formulées. Les trois

premières questions seront traitées dans cette Partie 2 :

- **QR1 (concept)** : Comment préciser la nature du concept d'Open Marketing, ses dimensions, ainsi que les différentes formes d'Open Marketing existantes ?
- **QR2 (contexte)** : Comment appréhender le contexte global entourant la captation d'apports d'actifs marketing par l'organisation « OpM » ? Spécifiquement, comment mieux appréhender ce contexte en étudiant tour à tour la figure du prestataire en marketing « donneur », la figure de l'organisation « OpM » « receveuse » puis les facteurs qui influencent le flux d'apports marketing circulant du donneur vers le receveur ?
- **QR3 (flux)** : Quels types d'actifs marketing utiles aux collaborateurs marketing sont contenus dans le flux d'apports circulant du réseau de prestataires vers l'organisation « OpM » ?

Initiant en partie la réponse à QR1, une proposition de définition théorique de l'Open Marketing a été avancée dans le Chapitre 4 précédent. L'Open Marketing est alors défini comme « *une capacité dynamique de l'entreprise qui consiste à ouvrir l'organisation marketing à un réseau de prestataires marketing spécialisés afin de rechercher, de façon explicite et durable, des apports d'actifs marketing (i.e. ressources, capacités et compétences) qui sont captés grâce à une démarche d'apprentissage inter-organisationnel et qui enrichissent collectivement les collaborateurs marketing* ». Il est clé de noter que deux niveaux d'analyse des actifs marketing sont considérés simultanément dans cette définition : la capacité d'Open Marketing, déployée par l'organisation, se situe au niveau environnemental et vise à capter des actifs marketing de niveau collectif, liés au travail des collaborateurs marketing considérés comme un collectif. Parallèlement, un modèle conceptuel permettant d'appréhender le déploiement de l'Open Marketing a aussi été proposé dans le Chapitre 4.

Afin de répondre à nos interrogations théoriques, une posture positiviste aménagée a été choisie et une stratégie de recherche élaborée. Une étude empirique à visée compréhensive basée sur des données qualitatives va être menée. Plus précisément, deux phases empiriques sont planifiées. La première phase empirique, qui sera traitée dans la Partie 2 de la thèse que nous entamons à présent, consiste en une *étude exploratoire*. Elle initie le travail de terrain qui alterne des contacts avec des acteurs du terrain et des phases de retranscription, de recul et d'analyse. Cette première phase est destinée à tester nos propositions théoriques (i.e. définition de l'Open Marketing et modèle conceptuel), afin de répondre à QR1, QR2 et QR3.

Dans cette Partie 2, le plan suivant est adopté. Nous commençons par expliciter le design de recherche spécifique à l'étude exploratoire (voir Chapitre 6.). Nous exposons ensuite les résultats empiriques de cette première étude (voir Chapitre 7.), avant de mettre en avant ses contributions (voir Chapitre 8.).

## Chapitre 6. Méthode de recherche pour l'étude exploratoire

Le Chapitre 6 est dédié à l'explication de la méthode de recherche utilisée spécifiquement dans la phase exploratoire de la recherche. En effet, il nous faut rappeler les objectifs généraux de cette étude exploratoire, ainsi que la façon dont elle s'est déroulée sur le terrain. Les sources de données ainsi que la méthode de collecte ayant permis de construire le matériau empirique de cette étude exploratoire doivent également être exposés. De même, les méthodes d'analyse ayant permis de traiter et de « faire parler » le matériau empirique collecté doivent être mises à jour.

Pour cela, dans un premier temps, nous expliquons l'étude exploratoire dans sa globalité en rappelant ses objectifs d'une part, puis en retraçant son déroulement général d'autre part (voir section 1.). Dans un second temps, nous nous penchons sur les sources de données et les méthodes de collecte puis d'analyse du matériau empirique qui ont été utilisées (voir section 2.).

### Section 1. L'étude exploratoire en général

L'exploration empirique de l'Open Marketing débute donc par une étude exploratoire. Nous rappelons tout d'abord les buts et les objectifs de cette phase de la recherche (voir 1.), avant de retracer son déroulement général (voir 2.).

#### 1. Rôle et objectifs de l'étude exploratoire

▪ Le premier rôle de l'étude exploratoire est de tester l'adéquation du terrain par rapport à la problématique : *« C'est lors de la phase exploratoire qu'il est possible d'évaluer l'adéquation du terrain par rapport à l'objectif poursuivi et à la question de recherche, ce qui permet de sélectionner les unités qui seront étudiées (cette sélection peut difficilement être opérée a priori et demande déjà une bonne connaissance du terrain) »* (Musca, 2006, p. 161).

Dans notre travail, le *terrain de recherche* est constitué d'organisations marketing qui sont étudiées au travers de la vision d'un « *key informant* » ainsi que de prestataires en marketing travaillant avec plusieurs organisations marketing. Il n'existe pas d'indication théorique sur le type d'organisation marketing le plus à même de mener une démarche d'Open Marketing. Face à ce constat, il nous a semblé nécessaire d'inclure dans le terrain de recherche des organisations marketing variées ainsi que des prestataires travaillant avec différents types d'organisations marketing (voir p. 196). L'étude exploratoire doit alors permettre de déterminer si la démarche d'Open Marketing est uniquement typique de certains secteurs, de certaines configurations ou de certaines caractéristiques structurelles (comme la taille de l'entreprise), ou bien si elle est plus générale, pouvant potentiellement s'appliquer à tout type d'organisation marketing.

Afin de rechercher si le terrain investigué et la problématique sont en adéquation, il est important de parvenir à identifier dans l'échantillon interrogé des organisations susceptibles de s'inscrire dans la démarche d'Open Marketing telle qu'elle a été conceptualisée d'un point de vue théorique. Parmi les différentes organisations

marketing étudiées lors de l'étude exploratoire, au moins six semblent finalement s'inscrire dans une démarche d'Open Marketing. Ceci confirme d'une part la possibilité et l'intérêt d'étudier la démarche d'Open Marketing, et d'autre part la pertinence de notre terrain pour répondre à la problématique.

- Une fois l'adéquation du terrain avec la problématique de recherche confirmée, on attribue des objectifs précis et spécifique à la phase exploratoire. Ainsi, comme exposé dans le Chapitre 5 dédié à la stratégie générale de recherche, l'étude exploratoire doit remplir plusieurs objectifs (voir pp. 176-177). Premièrement, elle doit contribuer à apporter une meilleure compréhension de l'Open Marketing en confirmant (voire en affinant) la définition théorique proposée, et en identifiant les dimensions et les formes possibles du concept (QR1). Deuxièmement, au travers du test du modèle conceptuel proposé, elle doit apporter une compréhension du contexte permettant à l'Open Marketing et au processus de captation des apports d'actifs de survenir (QR2). Troisièmement, en analysant le flux d'apports circulant entre les prestataires du réseau et l'organisation marketing, elle doit illustrer les types d'actifs captés par une organisation « OpM » (QR3).

- Enfin, la phase exploratoire de la recherche est aussi nécessaire en vue de la phase d'étude de cas qui compose également le design de la recherche. En effet, comme le précise Musca (2006) dans la citation précédemment rapportée, la phase exploratoire permet de prendre connaissance du terrain, ce qui permet ensuite de « *sélectionner les unités qui seront étudiées (cette sélection peut difficilement être opérée a priori et demande déjà une bonne connaissance du terrain)* » (Musca, 2006). Aussi, les cas étudiés plus en profondeur dans la seconde phase empirique de la thèse ont pu être repérés lors de l'étude exploratoire.

## **2. Déroulement général de l'étude exploratoire**

L'étude exploratoire se déroule entre Juin 2011 et Février 2012, couvrant une période d'environ 9 mois avec une intensité très élevée surtout à l'été 2011 et quelques entretiens supplémentaires à l'automne/hiver 2011-2012. Plus précisément, l'étude exploratoire se déroule en deux temps. Une *phase exploratoire initiale* consiste à interroger des répondants clés (*key informants*) représentants des organisations marketing ou des entreprises prestataires variées. Une *phase exploratoire d'approfondissement* est ensuite menée pour les cas d'Open Marketing potentiels repérés. En effet, parmi la première série d'entretiens exploratoires, six cas d'Open Marketing potentiels sont identifiés. Afin de confirmer que ces organisations fonctionnent bien selon une démarche d'Open Marketing et d'approfondir la compréhension de notre objet de recherche, un second entretien avec un autre répondant de l'organisation marketing est effectué lorsque cela est possible, constituant la phase exploratoire d'approfondissement. La phase exploratoire initiale s'étend donc de Juin 2011 à Février 2012 alors que la phase exploratoire d'approfondissement survient surtout à l'hiver 2012, une fois la majorité des entretiens de la phase exploratoire effectués.

*La section 1 a rappelé les objectifs de l'étude exploratoire : vérifier l'adéquation du terrain à la problématique, répondre ensuite aux trois premières questions de recherche de la thèse (QR1, QR2 et QR3), et identifier les organisations qui pourront être étudiées plus en profondeur dans l'optique de l'étude de cas qui se dessine peu à peu. Le déroulement de l'étude exploratoire a aussi été retracé. La section suivante précise les sources de données ainsi que la méthode d'analyse pour l'étude exploratoire.*

## **Section 2. Sources de données et méthode d'analyse**

Nous exposons d'abord les sources de données utilisées ainsi que la méthode de collecte mobilisée dans l'étude exploratoire (voir 1.). Ensuite, nous nous penchons sur les méthodes d'analyse et de traitement ayant permis de « faire parler » le matériau empirique collecté (voir 2.).

### **1. Les sources de données : des entretiens semi-directifs**

La collecte des données permet de constituer le matériau empirique qui permettra d'apporter des éléments de réponse à la problématique : « *La collecte des données est un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche* » (Baumard et al., 2003). Il convient de préciser d'une part *la méthode de collecte*, mais aussi *la nature des données* recueillies : en effet, dans une recherche qualitative, on peut recueillir des données non seulement qualitatives (telles que des mots ou des expressions), mais aussi quantitatives (telles que des fréquences ou des mesures). Dans le cadre de l'étude exploratoire, la méthode de collecte est exclusivement celle de l'entretien. En ce qui concerne la nature des données, alors que nous nous basons sur des entretiens semi-directifs, les données recueillies sont essentiellement qualitatives, constituées de verbatims issus des discours des répondants.

Afin de décrire les sources de données constituées par les entretiens semi-directifs réalisés, nous décrivons dans un premier temps l'échantillon de répondants (voir 1.1.), avant d'explicitier le type d'entretien mené ainsi que le guide utilisé comme support de l'entretien (voir 1.2.). Enfin, nous effectuons un point sur la façon dont se sont déroulés les entretiens (voir 1.3.).

#### **1. 1. L'échantillon de répondants : constitution et contenu**

L'étude exploratoire passe tout d'abord par la constitution d'un échantillon de répondants. Dans un premier temps, nous expliquons comment cet échantillon a été constitué (voir 1.1.1.). Ensuite, nous détaillons le type de populations interrogées (voir 1.1.2.). Enfin, nous décrivons le contenu de l'échantillon en fournissant une liste descriptive des répondants interrogés (voir 1.1.3.).

##### **1. 1. 1. La constitution de l'échantillon**

L'échantillon de la phase exploratoire est un « échantillon de convenance », constitué sur la base de contacts personnels et de contacts provenant des liens tissés entre l'Université Paris-Dauphine et les entreprises. En effet, la plupart des personnes interrogées sont des managers ayant participé à des événements organisés par l'Université Paris-Dauphine (tels que des séminaires de formation). Ce vécu antérieur a pu faciliter l'acceptation des entretiens et la réceptivité des personnes.

Toutefois, alors que nous n'avons pas d'indication théorique sur le type d'organisation le plus à même de mener une démarche d'Open Marketing (voir p. 192), certains critères ont été pris en compte de façon à constituer un échantillon d'organisations marketing variées, dont certaines seraient davantage susceptibles que d'autres d'avoir développé une capacité d'Open Marketing :

▪ Nous avons inclus dans l'échantillon des organisations issues de *secteurs différents*. La culture du secteur peut influencer différents paramètres, tels que la relation entre l'entreprise et son environnement ou les relations de travail (Philipps, 1994). Certains secteurs présentent des cultures qui ne semblent pas orientées vers l'ouverture et la recherche d'apprentissage grâce à l'extérieur. Par exemple, alors que le secteur de la grande consommation est à l'écoute de l'extérieur et du client, le secteur du luxe ne valorise pas les apports provenant de l'extérieur et n'est pas à l'écoute du client (Kapferer, 2009) : c'est surtout la vision du créateur et l'innovation interne qui sont valorisées. Egalement, le secteur du web et des médias pourrait avoir une culture davantage ouverte aux apports provenant de différentes sources que d'autres secteurs.

▪ Nous avons intégré dans l'échantillon des organisations présentant des *cultures d'entreprise différentes*, car la culture d'entreprise pourrait favoriser ou empêcher la survenance de l'Open Marketing. Premièrement, des entreprises présentant une « culture organisationnelle d'apprentissage » pourraient favoriser l'Open Marketing. Ce type de culture organisationnelle intègre l'apprentissage organisationnel, soutenant donc l'acquisition, la distribution et le partage de l'information et de l'apprentissage (Pantouvakis et Bouranta, 2013). Schein (1992) s'intéresse à ce qui caractérise une culture organisationnelle favorable à l'apprentissage. On trouve dans ces cultures une implication élevée des employés (notamment dans la prise de décision), ceux-ci exerçant par ailleurs un contrôle sur leur développement professionnel et leur carrière. Watkins et Marsick (1997) proposent des dimensions pour ce concept : apprentissage continu, enquête et dialogue, apprentissage en équipe, existence de systèmes pour capturer et partager l'apprentissage, *empowerment* des employés vers une vision collective, connexion à l'environnement, présence de leaders prônant l'apprentissage. Nous avons donc cherché à inclure des entreprises qui, d'un point de vue extérieur, semblaient revendiquer une culture orientée vers l'apprentissage et le développement des collaborateurs. Cela semblait le cas chez Unilever (« *We believe in everyone's ability to develop and grow. Whatever our function, role or level, we all have an equal right to take advantage of learning opportunities and progress how we want to in our chosen careers* »<sup>72</sup>) ou encore chez Celio (« *Le développement des équipes est au cœur des préoccupations quotidiennes de Celio. C'est pourquoi, la montée en compétence des collaborateurs est un réel engagement de l'entreprise* »<sup>73</sup>). Deuxièmement, des entreprises présentant une « culture d'organisation ouverte » (Lin et al., 2013) pourraient être favorables à la démarche d'Open Marketing. Selon Lin et al., (2013), une culture ouverte facilite la synthèse, l'échange et l'application du savoir acquis de sources internes ou externes. Elle met l'accent sur le respect pour les autres, la confiance, l'apprentissage, la prise de risque, la recherche d'opportunités, et elle permet la collaboration interne et externe. Nous avons donc cherché à inclure des entreprises qui, d'un point de vue extérieur, semblaient mettre en avant une culture « ouverte », et notamment des modèles ouverts d'innovation. Notamment, « *la démarche d'innovation d'Essilor s'appuie depuis de nombreuses années sur un solide réseau de partenariats et de collaborations* » et repose sur plusieurs valeurs : « *partage d'expertise, rigueur scientifique, ouverture d'esprit* »<sup>74</sup>. Par ailleurs, cette démarche concerne aussi bien les innovations technologiques que marketing : « *Grâce à son réseau de partenariats créés avec des universités, des groupes industriels et des PME, l'innovation chez Essilor s'applique à tous les niveaux : produits, services et marketing* »<sup>75</sup>. Egalement, au sujet de sa culture d'entreprise, l'entreprise Alpha insiste sur son orientation vers l'extérieur, ainsi que sur les relations

---

<sup>72</sup> <http://www.unileverusa.com/Careers/insideunilever/howwework/ourculture/>

<sup>73</sup> [http://www.celio-talents.com/fiche-metier/fiche-notre-politique-de-d%C3%A9veloppement-RH\\_4.aspx?LCID=1036](http://www.celio-talents.com/fiche-metier/fiche-notre-politique-de-d%C3%A9veloppement-RH_4.aspx?LCID=1036)

<sup>74</sup> <http://www.essilor.com/fr/Innovation/Pages/PartenariatsInnovation.aspx>

<sup>75</sup> <http://www.essilor.com/fr/Innovation/Pages/Home.aspx>

collaboratives qu'elle entretient avec différents acteurs extérieurs comme ses clients et fournisseurs. Par ailleurs, on note aussi chez Alpha des pratiques d'*open innovation* faisant appel aux contributions des consommateurs mais aussi d'innovateurs privés.

Pour résumer, nous avons sélectionné des secteurs et des entreprises qui, d'un point de vue extérieur<sup>76</sup>, semblaient avoir une culture favorable à l'émergence de l'Open Marketing. Toutefois, nous avons aussi inclus des secteurs et des entreprises dont la culture ne semble pas spécifiquement en faveur de l'Open Marketing, afin d'avoir une variété d'observations. De plus, nous avons tenté de faire varier la nationalité et la taille des organisations marketing étudiées.

Pour finir, on peut souligner que la technique dite de la « boule de neige » (Miles et Huberman, 2003) ou du « parrainage » est utilisée une première fois (dans une moindre mesure) lors de l'étude exploratoire. Cette technique consiste à se faire recommander auprès d'un autre contact au sein de l'organisation. Lors de l'étude exploratoire, nous avons demandé aux contacts faisant partie d'une organisation identifiée comme « OpM » au cours de la recherche de nous mettre en relation avec une deuxième personne, afin d'obtenir la confirmation de l'existence de la démarche d'Open Marketing d'une part et un regard parfois différent d'autre part. C'est de cette manière que nous avons pu ensuite conduire la phase exploratoire d'approfondissement.

#### 1. 1. 2. Le contenu de l'échantillon

Des entretiens sont réalisés auprès de deux populations : des *managers marketing* d'une part, et des *prestataires* interagissant avec des organisations marketing d'autre part. La première catégorie devait permettre de rechercher l'existence ou non d'une démarche d'Open Marketing au sein des organisations marketing, et devait apporter des éléments de compréhension sur cette démarche permettant de traiter la plupart des questions de recherche (QR1, QR2, QR3). La deuxième catégorie de répondants devait conjointement permettre d'apporter un éclairage à la fois complémentaire et différent sur l'Open Marketing, mais surtout aider à établir des différences d'orientation vers l'Open Marketing dans les organisations marketing, ainsi que des formes d'Open Marketing différentes (QR1). Par ailleurs, là encore, cette population devait permettre d'obtenir des indications sur QR2 et QR3.

De plus, il est intéressant de confronter les discours de ces deux catégories de répondants, car il peut exister un certain « biais de désirabilité sociale » chez les managers marketing les poussant à exagérer le degré d'ouverture vers l'extérieur ou bien à cacher des pratiques plus opportunistes. Il est donc nécessaire d'obtenir le point de vue de quelques prestataires marketing sur la tendance à l'Open Marketing des organisations marketing en général.

#### 1. 1. 3. Le nombre d'entretiens réalisés

La question du nombre d'entretiens et du volume des données collectées prend en compte plusieurs

---

<sup>76</sup> L'objet de la thèse n'est pas d'étudier la culture des entreprises, qui s'appréhende surtout en menant des entretiens et des observations en interne. Cependant, certaines cultures d'entreprises communiquées et revendiquées (sur les sites internet des entreprises par exemple) semblaient intéressantes et pouvaient constituer une « piste » nous conduisant vers des organisations marketing davantage orientées vers l'Open Marketing.

contraintes : la disponibilité des acteurs, les contraintes liées au terrain, le temps imparti. Qui plus est, le principe de saturation théorique permet de savoir quand il est temps de se retirer du terrain. Glaser et Strauss (1967) définissent la saturation théorique comme le moment où les informations tirées du terrain deviennent redondantes et où le chercheur ne trouve plus aucune information nouvelle qui puisse enrichir la théorie. Selon plusieurs chercheurs (Eisenhardt, 1989 ; Hlady-Rispal, 2002), l'atteinte de la saturation théorique marque l'arrêt de la collecte de données car, une fois la saturation atteinte, le chercheur collecte des éléments marginaux qui n'enrichissent que très peu la connaissance déjà produite.

L'étude exploratoire se compose au final de 30 entretiens. Plus précisément, lors de la *phase exploratoire initiale*, 26 entretiens de managers en marketing et de prestataires sont réalisés. On constate alors que six organisations marketing semblent mener une démarche d'Open Marketing : l'entreprise anonyme Alpha, Unilever, Essilor International, Celio, Consortium Stade de France, Georgia-Pacific. Un second entretien est effectué lorsque cela est possible dans ces organisations, constituant la *phase exploratoire d'approfondissement*. Au final, 4 entretiens d'approfondissement sont menés (chez Alpha, Essilor International, Celio, Consortium Stade de France), portant donc à 30 le nombre d'entretiens semi-directifs réalisés. A l'issue de cette étude, la saturation théorique est atteinte et il est décidé d'arrêter la collecte.

Les entretiens sont tous réalisés en face à face, et enregistrés après autorisation préalable du répondant. Certains répondants demandent un droit de relecture des passages cités ou bien à rendre anonyme leur entreprise. Les tableaux 9 et 10 suivants présentent l'échantillon de l'étude exploratoire.

N°	Répondant	Catégorie	Société	Fonction	Durée	Nb pages
1	Répondant 1	Prestataire	Performance Interactive	Gérant, fondateur	1h04	21
2	Répondant 2	Prestataire	ETO	Président	58 min	16
3	Répondant 3	Organisation	Anonyme. Secteur du luxe.	Responsable call center (CRM)	57 min	14
4	Répondant 4	Organisation	Unilever	Directrice médias et CRM	54 min	16
5	Répondant 5	Organisation	Consortium Stade de France	Directrice Adjointe CRM et webmarketing	55 min	17
6	Répondant 6	Organisation	BNP Paribas	Responsable Grands projets banque de détail	1h33	23
7	Répondant 7	Organisation	Visa Europe	Directrice marketing et communication	52 min	15
8	Répondant 8	Organisation	Comexposium	Responsable webmarketing	1h02	17
9	Répondant 9	Prestataire	Anonyme. Société de Conseil Digital.	Directeur associé	1h	19
10	Répondant 10	Organisation	Labeyrie Fine Foods	Directrice marketing Labeyrie Traiteur Surgelés	1h02	15
11	Répondant 11	Organisation	Georgia-Pacific	Chef de produit senior Europe	1h36	21



12	<i>Répondant 12</i>	Organisation	CMS Bureau Francis Lefebvre	Directrice Marketing et Communication	1h46	30
13	<i>Répondant 13</i>	Organisation	Alpha	Responsable Etudes marketing France	1h30	24
14	<i>Répondant 14</i>	Organisation	Essilor International	Responsable communication Varilux	1h08	21
15	<i>Répondant 15</i>	Organisation	Crédit Agricole SA	Chargée de communication	51 min	18
16	<i>Répondant 16</i>	Organisation	Anonyme. Secteur de l'informatique.	Chef de produit France	1h07	18
17	<i>Répondant 17</i>	Prestataire	1000 mercis	Directeur général	1h	17
18	<i>Répondant 18</i>	Organisation	Yahoo	Responsable communication France	1h11	18
19	<i>Répondant 19</i>	Organisation	Anonyme. Grande consommation.	Chef de marque	1h	16
20	<i>Répondant 20</i>	Organisation	e-TF1	Responsable marketing relationnel et CRM	45 min	14
21	<i>Répondant 21</i>	Organisation	Celio	Directeur e-commerce	58 min	18
22	<i>Répondant 22</i>	Prestataire	Accenture	Managing Director	1h03	16
23	<i>Répondant 23</i>	Prestataire	Golden Eyes	Directeur Général	52 min	14
24	<i>Répondant 24</i>	Prestataire	Novacom Associés	Executive Manager	1h31	n. r. <sup>77</sup>
25	<i>Répondant 25</i>	Prestataire	Tele-performance	Directeur Marketing	1h26	n. r.
26	<i>Répondant 26</i>	Prestataire	Plan.net France	Business Developer	51 min	n. r.
<b>TOTAL (1)</b>					<b>28h54</b>	<b>418 pages</b>

**Tableau 9. Echantillon de répondants pour la phase exploratoire initiale**

N°	Répondant	Catégorie	Société	Fonction	Durée	Nb pages
27	<i>Répondant 27</i>	Organisation	Consortium Stade de France	Responsable du pôle Offres et Développement	1h10	15
28	<i>Répondant 28</i>	Organisation	Alpha	Directrice Marketing France	52 min	14
29	<i>Répondant 29</i>	Organisation	Essilor International	Responsable e-réputation et communication numérique	1h12	17
30	<i>Répondant 30</i>	Organisation	Celio	Responsable Marketing Digital et CRM	52 min	13
<b>TOTAL (2)</b>					<b>33h00</b>	<b>477 pages</b>

**Tableau 10. Echantillon de répondants pour la phase exploratoire d'approfondissement**

<sup>77</sup> « n. r. » pour « non-retranscrit ». Certains entretiens présentaient plusieurs passages hors-sujet. Nous avons alors jugé préférable de ne pas les retranscrire intégralement et de nous baser plutôt sur les notes détaillées prises lors des entretiens pour les intégrer dans nos analyses et affiner notre construction théorique le cas échéant.

## 1. 2. Le type d'entretien et la construction du guide

L'entretien individuel est un procédé d'investigation scientifique couramment utilisé lorsqu'on interroge les pratiques organisationnelles. Il repose sur une communication verbale entre le chercheur et le répondant. Ce dernier est alors considéré comme un « informateur ». Dans notre recherche, un répondant unique (ou « *key informant* ») par entreprise (organisation marketing et entreprise prestataire) est interrogé<sup>78</sup>.

On distingue les entretiens directifs, semi-directifs et non-directifs sur la base de leur degré de structuration. L'entretien semi-directif, utilisé dans notre travail, permet au répondant de s'exprimer librement sur des questionnements toutefois précis, cadrés par le chercheur. Celui-ci utilise en effet « *un guide structuré pour aborder une série de thèmes préalablement définis* » (Baumard et al., 2003). Construit en utilisant la littérature, le guide d'entretien a donc pour rôle de traduire les questions de recherche en thèmes et en questions à traiter. Toutefois, il peut évoluer au fur et à mesure du travail théorique, mais aussi empirique. Avant d'être administré, le guide d'entretien constitué a été relu par un chercheur expérimenté, afin de s'assurer de son adéquation avec les questions de recherche et de sa complétude.

Deux guides d'entretiens sont réalisés pour la phase exploratoire : un premier guide d'entretien est destiné aux managers marketing (voir Annexe G) et un second guide doit servir pour les prestataires (voir Annexe H). A chaque fois, une introduction présente le travail de recherche et rassure le répondant sur son caractère universitaire. Une question d'amorce simple facilite ensuite le début de la discussion et crée un climat de confiance propice à l'échange. De plus, cette phase introductive permet de collecter des informations contextuelles qui permettront d'interpréter les données et de mieux comprendre les explications fournies.

▪ Le guide pour les managers marketing est construit de la façon suivante. Un thème n°1 initie l'entretien de façon générale, en abordant la question de l'organisation interne de la fonction marketing (son organisation mais aussi ses caractéristiques de centralisation, de formalisation et de spécialisation). Ce thème est intégré pour éventuellement relier l'Open Marketing avec un type d'organisation marketing particulier. Un thème n°2 commence à s'intéresser à la question du recours à des prestataires extérieurs. On interroge d'abord le positionnement stratégique de l'organisation marketing sur l'axe « internalisation – externalisation », et l'éventuel apprentissage recherché auprès de prestataires extérieurs. La notion de réseau de prestataires (et ses caractéristiques) est ensuite évoquée. Le but est ici de déterminer l'orientation (ou non) vers l'Open Marketing de l'organisation étudiée. Un thème n°3 est introduit afin de répondre à QR3 en essayant de mettre à jour les actifs (et plus généralement les apports) provenant des prestataires. Un thème n°4 permet de revenir sur la démarche d'Open Marketing (non nommée à ce stade) pour se pencher sur ses origines et son intensité. Au final, les éléments évoqués tout au long de l'entretien, mais surtout dans les thèmes n°2 et n°4, doivent permettre de répondre à QR1 et de conduire à la définition finale de l'Open Marketing. Enfin, un thème n°5 traite du contexte facilitant le processus d'apprentissage inter-organisationnel et de captation d'actifs sur lequel repose l'Open Marketing. Il est structuré autour du modèle conceptuel et doit permettre de répondre à QR2.

▪ Le guide pour les prestataires en marketing présente un contenu globalement similaire pour mieux recouper les discours, avec néanmoins quelques différences. Un thème n°1 interroge le type de relation et d'interaction

---

<sup>78</sup> Sauf pour certains cas d'Open Marketing : comme expliqué, la phase exploratoire d'approfondissement permet d'interroger une seconde personne de l'entreprise afin de confirmer les éléments appris avec le premier répondant.

que peut avoir le prestataire avec ses différents clients. Le but est de l'amener à dresser une typologie de ses clients, en intégrant le critère de la recherche d'actifs et leur caractère « apprenant ». Ainsi, la vision des prestataires contribuera à peaufiner la définition de l'Open Marketing, et à mettre à jour ses différentes formes. Un thème n°2 s'intéresse au flux d'actifs circulant des prestataires vers l'organisation marketing. Comme dans le guide d'entretien pour l'organisation marketing, l'objectif est ici de répondre à QR3 en déterminant les types d'actifs transmis par les prestataires, de leur point de vue cette fois. Un thème n°3 traite des caractéristiques des organisations susceptibles de mener une démarche d'Open Marketing. Il fait écho à plusieurs éléments du guide pour l'organisation marketing, de façon à essayer de recouper les discours. Enfin, un thème n°4 aborde le contexte dans lequel se déploie l'Open Marketing, pour répondre à QR2.

Dans chaque guide, il est prévu de clore l'entretien par une question sur le concept d'Open Marketing. Nous introduisons le terme (jamais cité dans l'entretien avant), en proposons une définition, puis invitons le répondant à rebondir dessus en lui demandant ce qu'il pense du concept et si son organisation marketing (pour les managers marketing) ou ses clients (pour les prestataires) se réclame[nt] d'une telle démarche. C'est alors l'occasion pour le répondant de se positionner clairement par rapport à l'Open Marketing.

Les guides d'entretien présentés en annexe correspondent aux versions finales des deux guides. Dans une démarche itérative et émergente, et en cohérence avec notre raisonnement abductif, les guides ont pourtant évolué au cours de l'étude exploratoire en fonction de notre réflexion théorique et de nos découvertes empiriques. Deux points en particulier ont évolué :

- Le modèle conceptuel a été défini au cours de l'étude exploratoire. De ce fait, la version finale des deux guides présente une structuration autour du modèle conceptuel (cf. dernier thème du guide) alors que, dans des versions antérieures, les éléments du modèle étaient abordés de façon plus « disparate ».
- La phase conclusive dans laquelle nous interrogeons les répondants sur le terme « Open Marketing » a évolué. En effet, tout au long de notre travail théorique et de la phase exploratoire, notre définition de l'Open Marketing a évolué, ce qui nous a poussés à réviser le contenu et les termes de cette définition.

### **1. 3. Le déroulement des entretiens**

Les entretiens sont planifiés dans le temps, et se déroulent sur le lieu de travail du répondant (sauf quatre entretiens réalisés au domicile du répondant). La conduite de chaque entretien suit la même procédure. En introduction, nous présentons notre sujet de recherche ainsi que son cadre (i.e. rattachement à la recherche universitaire) pour rassurer le répondant sur l'objectif de la recherche. A l'issue de cette phase de présentation, nous demandons au répondant l'autorisation d'enregistrer l'entretien au moyen d'un dictaphone, posé en évidence sur la table. Tous nos entretiens ont pu être enregistrés.

L'entretien semi-directif permet une certaine flexibilité par rapport aux thèmes du guide en fonction des idées développées par le répondant. De plus, les thèmes et questions ne sont pas nécessairement abordés dans un ordre fixe mais suivent plutôt la logique du répondant. Une stratégie d'écoute et d'intervention doit alors être menée. La stratégie d'écoute est complexe car « *l'interviewer traite en temps réel l'information communiquée par l'interviewé* » (Blanchet, 1991). Par ailleurs, plusieurs stratégies d'intervention sont possibles : la contradiction, la consigne externe (i.e. introduction d'un nouveau thème ou d'une nouvelle question), les relances. Cette dernière stratégie est beaucoup utilisée. Elle permet en effet de recentrer le discours des répondants autour des thèmes du guide. De plus, « *la relance constitue l'intervention type de*

*l'entretien de recherche parce qu'elle tend à favoriser une rétroaction de l'interviewé sur son propre discours qui l'amène à expliciter davantage sa pensée* » (Blanchet, 1991).

Une prise de notes manuelle détaillée est toujours effectuée, en cas de perte de l'enregistrement numérique. Elle permet de plus de représenter des schémas (organigramme, structure interne, ...), plus explicites visuellement. Les répondants dessinent aussi parfois des schémas pour illustrer leur pensée, qui sont conservés. Toutefois, l'enregistrement numérique est clé : il préserve l'intégralité des données et permet ensuite de procéder à une analyse de contenu (Baumard et al., 2003).

## **2. Le traitement des données**

Les recherches qualitatives conduisent à une accumulation de données. Ces données doivent être ordonnées puis traitées afin de produire du sens. En suivant les recommandations de Miles et Huberman (2003), le matériau empirique collecté est traité en suivant trois étapes : la retranscription (voir 2.1.), le codage (voir 2.2.), et la présentation des données (voir 2.3.).

### **2. 1. La retranscription**

En suivant les recommandations académiques, chaque entretien est retranscrit dans son intégralité dans les plus brefs délais pour préserver la qualité de l'information (Romelaer, 2005). Les entretiens, dont la durée varie entre 45 minutes et 1h46, présentent une durée moyenne de 1h05. La phase de retranscription fait entièrement partie du processus de traitement des données : elle permet de se plonger dans les données et de générer de premières impressions et idées de catégorisations en fonction des régularités qui apparaissent. Elle nous aide aussi à mémoriser des verbatims clés particulièrement porteurs de sens. Au final, l'étude exploratoire repose sur 33 heures cumulées d'entretien, et génère un matériau empirique brut de 477 pages.

### **2. 2. Le codage**

Le codage consiste à découper les données collectées en unités d'analyse, à définir des catégories qui vont les accueillir, puis à placer les unités dans ces catégories (Grawitz, 1996). L'*unité d'analyse* utilisée est ici une unité de sens, constituée d'un groupe de mots ou d'un extrait de discours (verbatim). Les *catégories* sont destinées à regrouper des unités d'analyses disposant de significations proches. Dans la recherche, les catégories prennent la forme de thèmes, qui regroupent des unités de sens référant aux mêmes aspects d'un phénomène. Pour classer les unités d'analyse avec encore plus de précision dans ces catégories, des *sous-catégories* (ou sous-thèmes) sont utilisées. Enfin, des *méta-catégories* regroupent des catégories. Ces méta-catégories sont une expression concrète des postulats théoriques du chercheur (Allard-Poési, 2003). Au final, la constitution des sous-catégories, catégories et méta-catégories génère une grille d'analyse du corpus d'entretiens retranscrits.

Pour constituer cette grille, la méthode *a priori* est utilisée. Elle s'appuie sur le cadre conceptuel, les hypothèses et les concepts issus de la littérature pour cadrer le codage effectif des données. C'est ainsi qu'on retrouve des catégories issues du guide d'entretien dans la grille d'analyse finale. Toutefois, les catégories définies *a priori* évoluent souvent lors des itérations entre l'analyse des entretiens et la constitution de la grille d'analyse (Allard-Poési, 2003). Par ailleurs, une méthode *a posteriori* est aussi utilisée. Dans cette méthode,

le chercheur construit les catégories au cours du processus même de codage des données (Allard-Poési, 2003), dans une démarche émergente, en fonction des récurrences identifiées et non anticipées. L'analyse de contenu est ici commencée alors que tous les entretiens ne sont pas achevés, ni retranscrits. Le guide d'entretien évolue donc encore à ce stade, notamment en fonction de nos premières analyses de contenu et de nos premières découvertes. Certaines des catégories émergentes, ajoutées à la grille d'analyse du corpus, sont même peu à peu intégrées au guide d'entretien afin de recueillir davantage de données. Pour résumer, les catégories et méta-catégories de la grille d'analyse finale sont générées à la fois par une méthode *a priori* et par une méthode *a posteriori* (Allard-Poési, 2003), en cohérence avec le raisonnement abductif de la thèse.

Les premiers entretiens analysés servent donc à constituer une grille d'analyse (qui évolue ensuite dans une moindre mesure), puis tout le corpus est par la suite passé au crible de cette grille d'analyse, de façon à classer les unités d'analyse identifiées. La procédure de double codage n'a pas été conduite, en raison de la posture positiviste aménagée retenue dans la thèse. Les grilles finales utilisées pour coder les entretiens de managers marketing et de prestataires peuvent être consultées respectivement en Annexe I et en Annexe J.

### **2. 3. La présentation des données**

Afin d'illustrer nos résultats de recherche, des verbatims qui présentent les interprétations propres aux répondants sont intégrés. Chaque verbatim pertinent et illustratif de notre propos est inséré dans le texte au moment approprié. Il apparaît en italique, entre guillemets, ce qui permet de le distinguer du reste du texte. Les verbatims sont directement extraits du discours du répondant et ne sont pas retouchés, pour préserver l'authenticité des propos tenus. Cependant, pour améliorer la pertinence de certains verbatims ou pour éviter des citations trop longues, nous procédons parfois à des coupures signalées par une mise entre parenthèses.

*Le Chapitre 6 a permis d'expliquer la méthode de recherche utilisée spécifiquement pour l'étude exploratoire. L'étude exploratoire répond à plusieurs objectifs. Elle permet initialement de vérifier l'adéquation du terrain avec la problématique puis, une fois cette vérification effectuée, de répondre aux trois premières questions de recherche de la thèse (QR1, QR2, QR3). Par ailleurs, au cours de l'étude exploratoire, alors qu'une quatrième question de recherche se dessine (QR4) et que l'étude de cas semble être une méthode de recherche adéquate pour y répondre, l'étude exploratoire permet d'identifier des cas d'Open Marketing susceptibles d'être investigués plus en profondeur lors de cette étude de cas future.*

*Le déroulement de l'étude exploratoire est retracé dans ce chapitre. Premièrement, une étude exploratoire initiale est conduite auprès de deux populations : des managers en marketing d'une part, et des prestataires en marketing d'autre part, afin d'obtenir une vision complémentaire. Deuxièmement, une étude exploratoire d'approfondissement est menée auprès des organisations « OpM » identifiées. Elle permet, lorsque cela est possible, d'interroger un second répondant dans l'organisation marketing, pour confirmer l'existence de l'Open Marketing et approfondir notre compréhension de cette démarche.*

*Au final, les données collectées sont exclusivement qualitatives, issues de la retranscription des entretiens réalisés au cours de l'étude exploratoire. Le corpus de 477 pages obtenu est analysé selon la méthode de l'analyse de contenu. Le codage, basé à la fois sur une méthode *a priori* et sur une méthode *a posteriori* (en cohérence avec la logique abductive de la thèse) fait émerger des catégories, ce qui permet de constituer une grille d'analyse utilisée pour structurer les observations et de produire du sens. Le Chapitre 7 suivant va justement permettre d'exposer les résultats de cette analyse.*

## Chapitre 7. Résultats de l'étude exploratoire

Le Chapitre 7 a pour objectif d'exposer les résultats de l'étude exploratoire, qui se basent sur les 30 entretiens semi-directifs réalisés. Il vise à répondre aux trois premières questions de recherche : QR1, QR2 et QR3. La présentation des résultats s'organise selon le plan suivant. Après avoir mis en avant ses antécédents organisationnels (i.e. l'existence d'un arbitrage interne-externe et l'influence de la culture d'entreprise), nous montrons que l'Open Marketing tel qu'il a été conceptualisé d'un point de vue théorique correspond bien à une pratique réelle, ce qui permet de valider la définition théorique apportée et de répondre en partie à QR1 (voir section 1.). Les dimensions du concept sont ensuite mises à jour, afin d'enrichir la réponse à QR1 (voir section 2.). Par ailleurs, nous rapportons également les motivations et les freins quant à la démarche d'Open Marketing, de façon à mieux comprendre le concept (voir section 3.). Ensuite, le modèle conceptuel est appliqué et testé empiriquement, permettant d'apporter des éléments de réponse à QR2 (voir section 4.). Afin de répondre à QR3, nous consacrons ensuite une section à l'analyse du flux d'actifs provenant des prestataires et capté par l'organisation « OpM » (voir section 5.). Enfin, nous présentons une matrice qui distingue différentes formes d'Open Marketing, complétant ainsi la réponse à QR1 (voir section 6.).

### Section 1. Antécédents de l'Open Marketing et confirmation empirique de son existence

Le contact avec le terrain nous permet d'identifier que deux antécédents conditionnent l'existence d'une capacité d'Open Marketing dans l'entreprise. Le premier antécédent fait référence à l'*arbitrage interne-externe* qui détermine le recours éventuel à des prestataires extérieurs pour l'organisation marketing (voir 1.). Ensuite, la *culture d'entreprise* est un second antécédent clé qui conduit à l'orientation « interne » ou « externe » de l'organisation marketing lors de ses interactions avec les prestataires, ce qui influence ensuite la survenance de l'Open Marketing (voir 2.). Au terme de cette première section, l'existence empirique de l'Open Marketing tel qu'il a été conceptualisé d'un point de vue théorique dans la thèse est confirmée, et l'influence de la culture d'entreprise sur sa survenance est reconnue. Nous proposons donc pour finir un paragraphe de synthèse assorti d'un schéma récapitulatif (voir 3.).

#### 1. Un premier antécédent : l'arbitrage interne-externe dans l'organisation marketing

Un premier antécédent conditionne l'existence de l'Open Marketing : la réalisation préalable, au sein de l'organisation marketing, d'un arbitrage interne-externe consistant à déterminer si certaines activités et tâches marketing doivent être conduites en interne ou bien confiées à des prestataires externes. Nous retraçons rapidement les critères sur lesquels se base cet arbitrage (voir 1.1.), avant d'en proposer une lecture au regard de la littérature (voir 1.2.).

##### 1. 1. Un arbitrage interne-externe suivant différents critères

L'identification des critères intervenant dans l'arbitrage interne-externe ne rentre pas vraiment dans le cadre de notre problématique de recherche. En effet, ces différents critères d'arbitrage interviennent bien *en amont*

de la démarche d'Open Marketing : l'Open Marketing survient potentiellement une fois le recours à des prestataires externes décidé à l'issue de l'arbitrage. Toutefois, afin d'avoir une meilleure compréhension générale des antécédents conduisant à l'Open Marketing, nous présentons brièvement les critères qui sont apparus dans nos entretiens.

#### ▪ Le critère du coût

Faire en interne peut s'avérer moins cher que faire en externe, en raison de la diminution des coûts de transaction (Coase, 1937). Certaines organisations marketing privilégient en effet une maîtrise en interne de la majorité des activités marketing afin de rationaliser les coûts. Dans une des entreprises de notre échantillon, l'organisation marketing est justement renforcée en partie afin de rationaliser les coûts. Par conséquent, les équipes sont étoffées et les compétences internes développées : « *On n'avait pas les équipes suffisantes en interne (...) Là, on a l'équipe marketing service qui s'est énormément étoffée. On a des designers, des gens qui savent faire des emailings* » (Répondant 16). Cependant, il peut aussi arriver qu'externaliser soit moins cher. Les acteurs extérieurs se spécialisant, ils font le même travail pour moins cher que si celui-ci était maintenu en interne, avec une meilleure qualité. Ainsi, les critères de coût et du maintien ou non de la compétence en interne sont clés : « *En interne, on ne pourrait jamais le [faire] parce que ça coûterait hyper cher d'avoir quelqu'un qui est spécialisé dans la matière. Donc c'est déjà d'abord une question de prix* » (Répondant 14).

#### ▪ Le critère du risque de dépendance envers l'externe ou envers l'interne

Certaines organisations marketing préfèrent internaliser les activités, de peur d'une dépendance vis-à-vis du prestataire extérieur. Cependant, parfois, les risques de dépendance existent aussi par rapport à l'interne de l'entreprise, incitant les organisations marketing à privilégier le recours à des prestataires externes. En effet, on peut préférer le recours à des prestataires externes pour plus de créativité et pour ne pas être lié à une source interne : « *On aime bien ne pas se résumer à une personne, à la même personne [interne]. C'est-à-dire qu'on peut faire appel à plusieurs agences différentes avec des domaines spécifiques et différents* » (Répondant 14) ; « *Sur le sujet des sites en particulier, pas en interne. L'idéal ce serait de revenir même à l'ancienne : complètement extériorisé. Ça évite les problèmes : la réactivité, quand on n'aime pas aussi, comme je vous disais. Moi je n'hésite pas à changer d'agence quand ça me plaît pas, et changer en interne, c'est un peu compliqué* » (Répondant 8).

#### ▪ Le critère de sécurité et de limitation du risque

L'organisation marketing peut préférer conserver en interne certaines activités marketing qui pourraient, si cela se passait mal avec le prestataire externe ou si celui-ci effectuait mal la prestation, porter préjudice à l'image de la marque ou de l'entreprise : « *Quand vous donnez à un prestataire une partie de ce que vous ne faites plus, vous êtes dépendant de ce prestataire. Si demain il lui arrive quelque chose, qu'est-ce qui se passe ? (...) Tout ce qui est stratégique, majeur, et d'une importance vitale en termes de sécurité, de dépendance, on va le garder chez nous, même si ça coûte un peu plus cher* » (Répondant 6).

#### ▪ Le critère de temporalité

Une activité saisonnière pousse l'entreprise à recourir à un prestataire externe davantage qu'une activité récurrente et continue qu'on peut imaginer internaliser. Le verbatim ci-après illustre ce raisonnement dans le cadre de l'organisation marketing. L'activité de *community management* dont parle le répondant pourrait être internalisée car c'est une activité de tous les jours non-cyclique, au contraire d'autres activités : « *Aujourd'hui, on aurait besoin d'un Community manager. On n'en a pas. Et ça, par exemple, typiquement, nous on considère que le Community management, c'est une compétence clé qui vaut le coup d'être internalisée* »

*parce qu'en contact direct et quotidien avec une communauté Yahoo. (...) Par contre, des spécialistes radio-TV, compte tenu du fait que c'est, j'en sais rien, 30% de notre activité, ce n'est pas pertinent (...). Du Community management, on est d'accord que c'est une activité qui n'est pas cyclique (...) C'est une compétence, je veux dire, qui demande d'être à 100% » (Répondant 18).*

#### ▪ **Le critère du temps disponible**

Le manque de temps est un critère opérationnel très présent dans le discours des managers marketing. Il peut pousser les organisations marketing à parfois externaliser certaines activités : *« Il y a des cas où j'ai les ressources, j'ai les compétences mais je n'ai pas le temps... Je n'ai pas le temps, je préfère sous-traiter pour pouvoir me focaliser sur d'autres choses » (Répondant 7) ; « Parfois, on va sous-traiter parce qu'on n'a juste pas le temps de le faire et que c'est plus rapide. Alors que la même mission à une période différente, le partenaire externe serait moins intervenu, ou pas du tout, parce qu'on aurait eu plus le temps de le gérer » (Répondant 11).*

#### ▪ **Le critère du besoin de maîtrise et de cohérence**

Des contraintes liées au besoin de maîtrise et de cohérence peuvent pousser l'organisation marketing à gérer l'activité en interne. Par exemple, dans un souci d'uniformisation et de cohérence, Essilor International a décidé d'internaliser la production technique des sites internet des différents pays où la marque est présente : *« On sort un site Web qui a une créa externalisée parce que c'est une agence qui nous a aidés à la faire, mais le développement technique pour que ce site-là puisse voir le jour, il est fait en interne (...) Chaque filiale avait fait un site comme elle voulait (...) Donc on a créé avec l'IT des sites qu'on appelle "master" » (Répondant 14).* Dans une autre organisation marketing de l'échantillon, la communication devient gérée presque entièrement en interne par un département européen et les agences de création en local ne sont plus utilisées dans un souci d'uniformité, de maîtrise de la communication et de cohérence : *« Il y a toujours cette volonté d'avoir un message dans tous les pays, un message uniforme (...) Aujourd'hui, on est en train de voir notre autonomie [en local] se réduire justement toujours pour les questions d'uniformité » (Répondant 16).*

#### ▪ **Les critères politiques ou comptables**

Des critères politiques et comptables peuvent aussi intervenir dans l'arbitrage interne-externe au sein de l'organisation marketing. Sur certains sujets qualifiés de « polémiques », des prestataires peuvent être mobilisés, quand bien même la compétence est présente en interne, car ils semblent plus neutres et objectifs : *« Parfois, quand on est sur des choses très stratégiques, d'avoir un tiers neutre qui aussi accompagne sur la réflexion, ça permet aussi d'objectiver les choses (...) On a la compétence, mais on sait que c'est des sujets un petit peu polémiques et qu'on préfère aussi effectivement faire appel à des agences externes parce qu'on sait, voilà, que les messages passeront peut-être plus facilement » (Répondant 5).* Parfois, les prestataires externes peuvent aussi être préférés au recours à l'interne pour des raisons purement comptables : *« L'entreprise, parfois, elle préfère que vous utilisiez les prestataires puisque ça n'apparaît pas en masse salariale, ça va apparaître (...) en prestation. (...) L'entreprise, elle ne va pas payer des charges. (...) Ils préfèrent que vous sous-traitiez parfois » (Répondant 12).*

### **1. 2. Analyse des différents critères identifiés au regard de la littérature**

Certains des critères identifiés font référence à la théorie des coûts de transaction formalisée par Williamson (1975), et aux travaux d'économie et de gestion qui traitent du thème « *make-or-buy* ». Selon la théorie des coûts de transaction, toute transaction économique engendre des coûts pouvant justifier la création d'aménagements tels que les « hiérarchies » ou les entreprises, qui permettent de réduire ces coûts (Coase,



1937). Pour mener une transaction sur un marché, il faut en effet du temps et de l'argent. Il faut chercher les informations pertinentes, les trier, les évaluer, négocier les termes des contrats, en préciser les clauses, s'assurer de leur bonne exécution, etc. Tout ceci engendre un coût qu'on évite grâce à l'intégration verticale des activités. Au final, la théorie des coûts de transaction permet donc d'expliquer l'efficacité relative de la maîtrise en interne des activités par rapport à l'externe, et détermine les conditions ou critères affectant le choix de l'interne ou de l'externe.

En marketing spécifiquement, certaines recherches ont permis d'identifier ces critères d'arbitrage entre interne et externe (e.g. Ruckert et al., 1985 ; Anderson et Weitz, 1986). Notamment, Ruckert et al. (1985) montrent que l'incertitude de l'environnement et les caractéristiques de la tâche (telles que sa fréquence, sa complexité, la spécificité des actifs en jeu pour la réalisation de la tâche) impactent l'internalisation des activités marketing. Dans le cadre de notre recherche, on trouve tout d'abord le critère de *coût* inhérent à la théorie des coûts de transaction, mais aussi le critère de *temporalité* utilisé en marketing par Ruckert et al. (1985). Egalement, la théorie des coûts de transaction prend parfois en compte les notions de risque ou d'aléa moral que l'on retrouve dans notre recherche au travers du critère de *sécurité*. L'incertitude que peut avoir l'organisation marketing quant au prestataire, à la qualité de la prestation qu'il délivrera, aux enjeux de confidentialité, ... peut la pousser à prendre en charge les activités en interne plutôt qu'en externe. En effet, il peut être jugé trop difficile et « coûteux » de contrôler le prestataire et la performance de sa prestation, ce qui peut inciter à organiser les tâches en interne (Ruckert et al., 1985 ; Anderson et Weitz, 1986).

Le critère de *dépendance* peut quant à lui s'analyser au regard de la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer et Salancik, 1978). Selon cette théorie, la survie et le développement d'une organisation dépend de ressources externes, localisées dans l'environnement. Or, ces ressources sont souvent détenues par d'autres organisations, qui détiennent alors un pouvoir sur elle. On peut alors formuler le lien souvent : « *Le pouvoir de l'entité A sur l'entité B est égal à la dépendance de l'entité B par rapport aux ressources de A* ». Cette règle peut s'appliquer dans le cadre de la relation entre une organisation marketing et ses prestataires. Cependant, on peut aussi l'appliquer au sein même de l'entreprise, entre les différentes unités. Ainsi, le service marketing peut dépendre du service IT (comprenant des graphistes et des développeurs de sites internet) pour la réalisation de son travail et le développement de ces sites. Ceci donne un pouvoir au service IT sur l'organisation marketing qui peut alors gérer le développement des sites comme il l'entend, sans nécessairement se soucier des enjeux de créativité et de renouvellement demandés par le marketing. Aussi, l'organisation marketing peut préférer utiliser des prestataires externes afin de ne pas dépendre de ressources internes situées dans d'autres unités de l'entreprise, de gagner en réactivité et de gagner en créativité (Burroughs et al., 2011).

Egalement, la théorie comportementale de l'entreprise (Cyert et March, 1963) permet d'expliquer le critère *politique* identifié dans notre recherche. La théorie comportementale de l'entreprise dépasse le postulat de rationalité des acteurs pour montrer que les décisions dans l'entreprise sont bien souvent davantage dictées par un comportement politique que par des critères rationnels. Ainsi, le fait que l'organisation marketing puisse recourir à des prestataires pour légitimer certaines recommandations ou décisions auprès d'autres coalitions de l'entreprise peut s'analyser au regard de cette théorie comportementale.

Pour résumer, les différents critères d'arbitrage interne-externe identifiés font écho à des théories issues de la littérature d'économie, de gestion et de marketing. Avant même de songer à mettre en œuvre une démarche

d'Open Marketing, l'organisation marketing raisonne donc dans un environnement sous contraintes où elle doit prendre en compte différents critères intervenant dans un arbitrage interne-externe. Un répondant illustre parfaitement le fait qu'avant même de pouvoir parler de recherche d'apprentissage et de connaissance auprès d'un réseau de prestataires extérieurs, l'organisation marketing prend en compte plusieurs critères liés à l'arbitrage interne-externe qui prévalent : « *Il faut analyser cette possibilité de lien interne-externe par rapport à un certain nombre de critères qui ne sont pas que de la connaissance. Je vous dis 1) la flexibilité, 2) la sécurité, 3) le coût, 4) la possibilité d'entretenir ses équipes, 5) la temporalité, c'est-à-dire "Est-ce qu'on va le faire tout le temps ?" ...* » (Répondant 6).

## **2. Un deuxième antécédent : l'influence de la culture d'entreprise**

Au terme de l'arbitrage interne-externe réalisé, certaines activités sont menées en interne et d'autres en externe, temporairement ou non. Or, de façon générale, lorsque l'organisation marketing décide de recourir à des prestataires externes, on constate que la culture d'entreprise génère chez elles une *orientation interne* ou bien une *orientation externe* en ce qui concerne leurs interactions avec les prestataires extérieurs (voir 2.1.). Ensuite, en relation avec ces deux types d'orientation, nous montrons que la culture d'entreprise peut spécifiquement favoriser l'apparition de l'Open Marketing, ce qui est alors l'occasion de confirmer empiriquement l'existence de cette démarche stratégique (voir 2.2.)

### **2. 1. Culture d'entreprise et orientation interne ou externe de l'organisation marketing**

Alors que nous avons rappelé que la culture peut influencer le rapport aux autres, l'ouverture et la recherche d'apprentissage (voir p. 195), nous montrons que cette notion peut en fait être utile pour expliquer le fait que certains organisations marketing font preuve d'une *orientation interne* dans leurs interactions avec les prestataires (voir 2.1.2.) alors que d'autres font davantage preuve d'une *orientation externe* (voir 2.1.3.).

#### **2. 1. 1. L'orientation interne dans l'organisation marketing**

Certaines organisations marketing semblent orientées « interne », quand bien même elles recourent à des prestataires extérieurs. En effet, ces organisations marketing recourent à l'extérieur uniquement parce qu'elles y sont contraintes (notamment par les critères intervenant dans l'arbitrage interne-externe). Cependant, si elles pouvaient éviter de recourir à l'externe, elles le feraient, et chercheraient le moins possible à utiliser des prestataires. Or, cette orientation vers l'interne semble influencée par la culture d'entreprise.

De façon générale, la culture peut être définie comme un ensemble de postulats partagés par un groupe qui guide les perceptions, les pensées, les sentiments et les comportements des membres du groupe et qui se manifeste dans des valeurs, des normes et des artefacts (Philipps, 1990). Au sujet de la culture d'entreprise, Schein (1992) considère spécifiquement qu'il existe trois niveaux en interaction, du plus visible et conscient au moins visible et conscient : (1) les artefacts et les créations, (2) les valeurs, (3) les postulats de base qui correspondent à un filtre influençant la façon dont les membres de l'entreprise perçoivent et ressentent les événements. Les postulats partagés par le groupe guident donc ses pensées mais aussi ses comportements, et notamment ses interactions avec des acteurs extérieurs au groupe (Philipps, 1994). L'étude en profondeur de la culture d'entreprise et de ses manifestations (artefacts et créations) n'est pas l'objet de notre recherche. Toutefois, la prise en compte de certains postulats de la culture d'entreprise semble importante pour mieux

comprendre le type de relation et d'interactions que l'organisation marketing entretient avec ses prestataires.

Certaines cultures d'entreprise sont marquées par une forte volonté de maîtrise interne, ce qui conduit par conséquent l'organisation marketing à faire au maximum en interne et à ne pas rechercher d'apports à l'extérieur : « *C'est vrai qu'on aime bien avoir la main, on aime bien maîtriser ce qu'on fait (...) C'est tout à fait dans la culture de se dire que dès qu'on peut faire quelque chose en interne (...) on le fait* » (Répondant 20). Egalement, certaines cultures d'entreprise valorisent l'origine interne des innovations et des nouvelles idées, ce qui n'incite pas l'organisation marketing à s'appuyer sur les apports provenant des prestataires : « *On n'a pas envie de se vanter de faire appel à des prestataires (...). Un prestataire, c'est une aide, mais finalement, non, les idées doivent venir de l'interne, et c'est plus un outil en quelque sorte* » (Répondant 3) ; « *L'essentiel des nouvelles choses sont créées chez nous. (...) C'est une volonté de l'entreprise* » (Répondant 20). Même, la culture d'entreprise peut comprendre des croyances comme la crainte de l'externe, ce qui conduit alors l'organisation marketing à limiter ses interactions avec les prestataires : « *J'en entends tout à fait des boîtes qui se disent "Moi j'ai pas envie d'être open du tout, j'ai envie d'être opaque, j'ai envie que personne ne sache quels sont mes chiffres, j'ai envie d'avoir trois compétences clés en interne qui maîtrisent le truc et j'ai pas envie de donner mes chiffres à n'importe quel prestataire qui pourrait les donner à mes concurrents"...* » (Répondant 9, prestataire). L'organisation marketing est alors « frileuse » dans ses rapports avec l'extérieur : « *Ça nous permet de nous enrichir mais on est quand même toujours hyper frileux* » (Répondant 3).

Le cas de l'entreprise du Répondant 16 est intéressant pour montrer en quoi les postulats de la culture d'entreprise conduisent à une organisation marketing orientée « interne ». Au moment où nous avons interrogé ce répondant, son entreprise, située dans l'informatique, était en train de renforcer l'internalisation de ses activités marketing (déjà en grande partie gérées en interne auparavant) : « *Pendant plusieurs années, on a fait appel à des agences de créa (...). On n'a plus les budgets, parce qu'on se fait contrôler, on va dire, pour agir avec des intervenants extérieurs. Et aujourd'hui, tout est en train de se faire vraiment de façon centrale, interne à l'entreprise* » (Répondant 16). Si des raisons de rationalisation des coûts sont aussi en jeu, la culture d'entreprise joue toutefois un rôle majeur dans cette orientation « interne » accrue. La culture d'entreprise repose notamment sur deux postulats : (1) la maîtrise interne des activités permet une plus grande qualité ; (2) les membres de l'organisation doivent être les seuls vrais « spécialistes ». Ces postulats conduisent à une réduction des interactions avec les prestataires : « *[La] communication, ça disparaît de plus en plus au profit de la boîte, avec des gens qui connaissent toute la philosophie de la boîte, qui connaissent bien mieux les produits (...) plutôt que des gens qui sont extérieurs et qui au fil des années apprennent à connaître la boîte* » (Répondant 16). Selon cette vision, « *en travaillant en interne, on est sensé avoir plus de qualité, plus de pertinence* » (Répondant 16). Par ailleurs, l'entreprise utilise de moins en moins les prestataires car il y a « *la volonté de devenir des spécialistes et de maîtriser les discours de A à Z (...), qu'on soit capable de dire [au client] (...) "Ne vous inquiétez pas, je peux vous en parler, je connais, je maîtrise, je suis un expert"* » (Répondant 16). Ainsi, la culture d'entreprise va à l'encontre d'une recherche d'enrichissement provenant des prestataires : si l'organisation marketing continue par nécessité à travailler avec certains d'entre eux, elle ne cherche pas à apprendre et à développer ses collaborateurs grâce à eux.

### 2. 1. 2. L'orientation externe dans l'organisation marketing

Certaines organisations font preuve d'une orientation « externe ». Elles ont recours à des prestataires extérieurs suite à l'arbitrage interne-externe préalable exposé précédemment. Cependant, le recours à

l'extérieur se fait alors de façon moins « complexée », avec une conscience que les acteurs extérieurs peuvent leur apporter quelque chose de plus par rapport à l'interne. Ainsi, on valorise les apports et enrichissements provenant des prestataires extérieurs dans ce type d'organisation marketing. Si différents degrés d'orientation vers l'externe existent, en comparaison avec les organisations orientées « interne », on constate toutefois qu'il existe davantage de prestataires autour de ces organisations marketing, ainsi que davantage d'interactions considérées comme créatrices de valeur pour les collaborateurs marketing.

De façon cohérente avec le paragraphe précédent, les postulats de la culture d'entreprise peuvent expliquer l'orientation « externe » de l'organisation marketing. On constate d'abord que les organisations marketing orientées « externe » n'évoluent pas dans des entreprises valorisant la maîtrise totale des activités en interne, l'origine uniquement interne des innovations, ou encore l'idée que seuls les employés peuvent être des spécialistes sur les produits et sujets de l'entreprise. Au contraire, elles semblent plutôt survenir lorsque les postulats de la culture d'entreprise sont cohérents avec l'idée que les acteurs extérieurs peuvent parfois apporter plus que l'interne. A titre d'exemple, chez Essilor, il existe une orientation « externe » dans l'organisation marketing impulsée par la culture d'entreprise : « *Dans notre politique, on cherche des choses à l'extérieur* » (Répondant 14). En effet, parmi les valeurs de l'entreprise Essilor, « *il y en a une qui est effectivement la coopération, "travailler ensemble", où effectivement l'idée c'est de se dire que de travailler ensemble ça permet d'être dans une dynamique d'évolution permanente* » (Répondant 29). Egalement, chez Crédit Agricole SA, « *on partage complètement l'idée que c'est grâce à des prestataires extérieurs qu'on va s'enrichir, qu'on fait appel à des expertises pointues (...), et qu'on a besoin de partenaires extérieurs pour de toute façon toujours être à la pointe (...). On est quand même plus près de complètement ouvert que fermé. Parce qu'on travaille avec énormément de prestataires. On ne vit pas sans eux.* » (Répondant 15). Enfin, chez Yahoo, la culture d'entreprise valorise l'échange en général, et notamment avec l'extérieur : « *C'est du pur Yahoo (...). Ici, tu vois personne en cravate et "Je détiens de l'information", pas du tout, pas du tout. Nous, on est sur du test, du learn, du "On avance, on échange, on brainstorme. Tiens, j'ai une idée, je te la partage". On n'est pas du tout dans la rétention d'informations. On est dans l'ouverture, apporter des projets, avancer, etc.* » (Répondant 18).

## **2. 2. Confirmation de l'existence empirique de l'Open Marketing et influence de la culture d'entreprise**

Le discours des répondants révèle trois modes d'interaction généraux avec les prestataires, qui peuvent être mis en relation avec l'orientation « interne » ou « externe » de l'organisation marketing précédemment expliquée (voir 2.2.1.). Nous montrons ensuite comment un de ces modes, l'Open Marketing, semble en particulier favorisé et influencé par la culture d'entreprise (voir 2.2.2.).

### **2. 2. 1. Trois modes d'interactions avec les prestataires**

Sur la *globalité* de leurs échanges avec les prestataires, les organisations marketing utilisent en général trois modes d'interaction exclusifs : la délégation, la « voie médiane », ou bien l'Open Marketing.

#### **▪ La délégation**

Lorsqu'elles recourent à l'extérieur, certaines organisations marketing ont tendance à privilégier la délégation pure de leurs activités marketing. Dans ce schéma, la tâche est déléguée à un prestataire qui la prend en

charge entièrement. Il s'agit d'un rapport d'exécution ou de transaction pure : « *C'est vrai qu'il y a quelques clients où on a vraiment l'impression d'être purement prestataire (...) On est briefé, on rend quelque chose et point barre* » (Répondant 2, prestataire) ; « *Ils recherchent plus du coup souvent des exécutants* » (Répondant 1, prestataire) ; « *On a quelques clients qui sont purement transactionnels j'ai envie de dire, quand ils font une opération très court terme, très, très bien balisée, avec des objectifs purement quantifiés, à la limite avec aucun échange physique* » (Répondant 17, prestataire). Dans ce mode d'interaction, même s'il existe des échanges entre l'organisation marketing et ses prestataires, ils sont limités et l'apprentissage n'est pas recherché : « *Quand il y a une relation strictement entre guillemets de prestataire dans le sens négatif du terme, où il y a un acheteur et quelqu'un qui vend une prestation, là il y a relativement peu de transfert de compétences* » (Répondant 2, prestataire) ; « *Il n'y a pas de dimension d'apprentissage autre que le résultat de l'opération qu'on a faite* » (Répondant 17, prestataire).

En effet, ces organisations marketing « *n'ont pas l'écoute* » (Répondant 2, prestataire) nécessaire qui permettrait de capter des actifs au travers des situations de travail avec les prestataires. Elles ne recherchent pas non plus une vision extérieure différente remettant en cause leurs visions et pratiques actuelles : « *Ils n'ont pas pris conscience de ce besoin de remise en cause interne. Donc ils rédigent quelque chose en interne et ils disent "Voilà, trouvez-moi la bonne idée"* » (Répondant 1, prestataire). En réalité, ce manque d'écoute quant aux apports possibles provenant de l'extérieur vient du fait que ces organisations marketing pensent déjà savoir maîtriser les choses (« *Ils vous disent qu'ils savent déjà tout faire* », Répondant 1, prestataire ; « *Ils ont l'impression qu'ils savent donc on ne peut pas leur apprendre grand-chose* », Répondant 2, prestataire) ou ne pensent pas pertinent de gérer la compétence en interne. Les prestataires insistent d'ailleurs sur le fait que ce mode d'interaction général peut s'avérer dangereux à long-terme : « *Tôt ou tard, ils se réveillent, si vous me permettez l'expression, avec la gueule de bois, en disant "Oui bah qu'est-ce que j'ai appris dans cette affaire ?"* » (Répondant 1, prestataire). Certains prestataires semblent voir une tendance globale vers ce mode de travail : « *L'évolution quand même, pour moi va vers (...) plus d'externalisation, plus de précarisation, et parfois pas beaucoup de réflexion sur les compétences que je dois internaliser* » (Répondant 9, prestataire).

Selon les discours des prestataires interrogés, ce mode d'interaction coïncide avec les organisations marketing orientées « interne ». En effet, ces organisations ne valorisant pas les apports extérieurs, les prestataires sont considérés comme des exécutants et non comme de potentielles sources d'apprentissage. Afin d'illustrer ce point, nous pouvons citer des verbatims issus du discours des répondants de trois entreprises qui semblent orientées « interne », soit e-TF1 (Répondant 20), une entreprise du secteur du luxe (Répondant 3) et une entreprise du secteur de l'informatique (Répondant 16) :

« *J'ai pas l'impression qu'on cherche à apprendre. Dans le sens où j'ai pas l'impression qu'on cherche à savoir. Savoir tout ce qui se passe derrière, savoir comment on fait pour avoir ça ... Il y a des petites questions de temps en temps quoi, mais j'ai pas l'impression qu'on les suive beaucoup. On leur donne des responsabilités, on leur demande un résultat. Et derrière, on est bien content finalement de pas mettre les mains dans l'engrenage* » (Répondant 16)

« *Nous, on a vraiment une vision où on a envie de tout faire nous-mêmes, donc on a des échanges un peu plus limités avec les prestataires* » (Répondant 20)

« *Je pense pas qu'on essaie au maximum de recourir aux prestataires (...) Je pense qu'on leur demande plus quelque chose d'automatique. Ils n'ont pas vraiment à se poser de questions. (...) Un*

*prestataire, c'est une aide, mais finalement, non, les idées doivent venir de l'interne, et c'est plus un outil en quelque sorte » (Répondant 3)*

#### ▪ La « voie médiane »

Ce mode d'interaction correspond à une plus forte implication des collaborateurs marketing dans les échanges que dans le cas précédent de délégation. Les apports provenant des prestataires sont valorisés et des échanges allant au-delà de la simple prestation surviennent. S'il n'est pas recherché de façon stratégique, un certain apprentissage survient toutefois à force d'échanger avec les prestataires. Au final, l'enrichissement de l'organisation marketing grâce aux prestataires est plus important que dans le mode précédent. Cependant, l'apprentissage est considéré comme un phénomène naturel « collatéral », n'est pas explicitement recherché : *« J'ai pas de notion d'apprentissage avec mes prestataires. (...) Après, si on regarde plus sur le long terme, à force de travailler à leurs côtés, oui, on apprend des choses. Mais ça n'a pas vocation à ça » (Répondant 19).*

Cette notion d'apprentissage naturel et collatéral fait écho à des travaux dans la littérature. Ainsi, s'intéressant au traitement des informations de marché en marketing, Sinkula (1994) fait appel au travail de Daft et Weick (1984) pour développer une de ses propositions théoriques. Ces auteurs ont en effet développé l'idée que certaines organisations cherchent activement dans leur environnement une réponse alors que d'autres acceptent une grande proportion de ce que l'environnement peut leur donner, peu importe ce que c'est. De leur travail, Sinkula (1994) reprend l'idée qu'il existe des organisations actives et d'autres passives en ce qui concerne la captation d'informations. Plus précisément, toujours en s'appuyant sur le travail de Daft et Weick (1984), dans le domaine du marketing, Sinkula (1994) propose qu'à mesure que l'organisation grandit et vieillit, une plus grande part des informations captées est acquise passivement au lieu d'activement. Ainsi, à travers ces travaux, on voit que la notion d'apprentissage passif, naturel ou bien « collatéral » fait sens.

Ce mode d'interaction survient dans des organisations orientées « externe », celles-ci ne cherchant pas au maximum à faire par elles-mêmes et s'appuyant beaucoup sur des prestataires. Chez Crédit Agricole S.A., l'organisation marketing travaille main dans la main avec ses prestataires : *« On a vraiment l'impression de construire ensemble les campagnes et pas de déléguer uniquement à l'agence de création » (Répondant 15).* Cependant, l'objectif du recours aux prestataires est analysé ainsi : *« C'est plus l'objectif qu'ils nous aident à bien faire notre travail. Après, la conséquence c'est qu'on apprend lié à eux, mais c'est pas un objectif en soi d'apprendre via nos partenaires. C'est pas l'objectif principal. C'est une conséquence. » (Répondant 15).*

#### ▪ L'Open Marketing

La recherche permet d'identifier un troisième mode d'interaction intéressant au regard de notre sujet. En effet, à la différence du mode d'interaction précédent, on constate que certaines organisations marketing recherchent de façon *explicite et affirmée* à apprendre au cours des collaborations de travail avec leurs prestataires extérieurs. Ainsi, on trouve des organisations marketing avec *« des gens qui ont des logiques d'apprentissage, qui veulent beaucoup participer, qui veulent beaucoup être impliqués, qui veulent apprendre et qu'on les informe » (Répondant 17, prestataire).* La littérature souligne que certaines entreprises peuvent en effet chercher de façon explicite à apprendre (e.g. Zollo et Winter, 2002 ; Sinkula, 1994). L'écoute par rapport à l'extérieur, et en particulier par rapport aux prestataires marketing est donc développée, ces-

derniers étant considérés comme un vecteur clé pour apporter de nouvelles connaissances : « *Quand on a besoin de se former comme je disais sur un point particulier, on se fait des choses ad hoc. Donc soit on fait avec [notre agence média], soit on s'inscrit à des conférences à l'extérieur* » (Répondant 4). Par ailleurs, au-delà de la recherche de nouvelles connaissances, ces organisations marketing cherchent aussi à capter grâce au réseau de prestataires des compétences qui contribuent aussi à développer les collaborateurs marketing : « *Sur la partie CRM, voilà, c'était le deal de départ. C'était de monter en compétences par l'apport de [l'] expertise [de l'agence]* » (Répondant 5).

Les éléments compris dans la définition théorique proposée de l'Open Marketing (voir Chapitre 4, p. 142) font ainsi écho à la pratique de certaines organisations marketing. Notamment, le caractère explicite et recherché de l'apprentissage grâce aux prestataires est important, et différencie l'Open Marketing de la « voie médiane »<sup>79</sup>. Au final, la façon dont nous avons conceptualisé l'Open Marketing fait sens avec la pratique de certaines organisations marketing. L'existence empirique de l'Open Marketing tel qu'il a été conceptualisé dans la thèse est donc confirmée et notre définition théorique est ainsi validée empiriquement.

L'Open Marketing survient dans des organisations marketing orientées « externe », car ces organisations valorisent les apports provenant des prestataires. Toutefois, cette démarche n'est pas courante. Premièrement, sur les 17 organisations marketing de secteurs différents comprises dans notre échantillon, seules 6 présentent une capacité d'Open Marketing : Alpha, Unilever, Essilor International, Celio, Georgia-Pacific, Consortium Stade de France. Nous nous appuyons donc beaucoup sur le discours des répondants issus de ces organisations dans la suite de notre travail. Deuxièmement, les prestataires confirment la faible prévalence de l'Open Marketing : « *En général, on attend des résultats, le client n'attend pas qu'on le forme* » (Répondant 9, prestataire).

### 2. 2. 2. Culture d'entreprise et Open Marketing

La culture d'entreprise influence l'orientation « interne » ou « externe » de l'organisation marketing dans ses rapports avec les prestataires (voir p. 207). Qui plus est, dans le cas d'une orientation « externe », elle semble ensuite jouer un rôle important dans le développement de l'Open Marketing spécifiquement. En effet, l'Open Marketing se déploie surtout lorsque la culture d'entreprise présente des postulats cohérents avec l'Open Marketing. En nous appuyant sur des cas particulièrement illustratifs d'Open Marketing issus de notre terrain, nous montrons que la capacité d'Open Marketing semble se déployer dans des entreprises ayant une culture qui valorise l'apprentissage, la formation, l'ouverture et la collaboration avec l'extérieur.

Chez Alpha, la culture d'entreprise repose notamment sur l'apprentissage : « *Alpha aime bien se décrire comme une "learning organization", c'est-à-dire qu'on a une organisation à part entière qui progresse* » (Répondant 28). Cette culture pousse à toujours s'enrichir et progresser : « *Je ne suis pas sûre que tout le monde se mette autant la pression que Alpha peut se mettre la pression (...). Alpha ne se satisfait jamais de ce qu'elle a. C'est la culture de la "learning organization" : (...) même quand on est bien, on n'est jamais au mieux.* » (Répondant 28). Par ailleurs, cette culture d'entreprise passe par une forte attention envers l'extérieur en général, car cela peut-être l'occasion d'apprendre et de se remettre en question, pour ensuite

---

<sup>79</sup> Pour repérer la démarche d'Open Marketing, il convient d'analyser le discours des répondants pour déterminer si l'apprentissage d'actifs marketing est explicitement recherché. Si l'apprentissage est collatéral (i.e. se faisant de façon naturelle par « voie de conséquence »), on se situe uniquement dans la « voie médiane ».

progresser : « *On nous incite à être “externally focus” mais pas que sur les zones d’expertise, pas que sur les instituts, pas que sur les agences. C’est sur la totalité de ce qu’on va gérer dans notre travail quotidien* » (Répondant 13). Ainsi, chez Alpha, le déploiement d’une capacité d’Open Marketing semble découler naturellement de la culture d’entreprise générale, qui a largement permis son développement.

Chez Essilor International, la culture d’entreprise repose sur plusieurs valeurs. Parmi celles-ci, « *il y en a une qui est effectivement la coopération, “travailler ensemble”, où (...) l’idée c’est de se dire que de travailler ensemble ça permet d’être dans une dynamique d’évolution permanente. C’est-à-dire que ça permet de s’enrichir sur un point de vue “compétences techniques” mais sur un point de vue aussi humain. Et ça permet du coup de toujours se stimuler pour essayer toujours d’innover et d’aller plus loin (...). Ça fait partie d’un discours de notre direction des RH, de notre Direction Générale qui pousse effectivement les collaborateurs à travailler ensemble, à s’écouter les uns les autres, à faire preuve d’innovation et donc du coup être à l’écoute aussi de ce qui se fait à l’extérieur de l’entreprise, que ce soit de la veille technologique ou autre, mais du coup d’être de nature assez ouverte, et assez coopératif* » (Répondant 29). Ainsi, la culture d’entreprise d’Essilor International, tournée vers la collaboration, notamment avec des acteurs extérieurs, dans l’optique de s’enrichir, a pu faciliter l’émergence d’une capacité d’Open Marketing.

Chez Consortium Stade de France, deux postulats de la culture d’entreprise permettent aussi d’affirmer que celle-ci est en cohérence avec l’Open Marketing. Premièrement, le fait de se faire fortement accompagner par différents acteurs extérieurs est largement valorisé dans l’entreprise : « *C’est quand même dans la culture du Stade. Alors, ça a été impulsé par un DG qui était là de 2007 à 2012, qui était beaucoup dans cette culture-là (...) et qui a été beaucoup aussi dans cet accompagnement. (...) Donc maintenant c’est rentré dans la culture d’entreprise on va dire* » (Répondant 5). Deuxièmement, Consortium Stade de France « *culturellement, accorde beaucoup de place, beaucoup de crédits pour la formation de ses salariés* » (Répondant 5). Ainsi, cette culture de la formation peut très bien s’être étendue naturellement à la formation par le travail avec les prestataires extérieurs du réseau.

Enfin, chez Celio, la culture d’entreprise valorise les apports extérieurs : « *Chez Celio, c’est une tradition, on a toujours fait beaucoup appel à des gens de l’extérieur. Pour plein de raisons. Mais aussi effectivement pour avoir ce regard [extérieur]* » (Répondant 21). Ainsi, dans ses discours, la Direction n’hésite pas à valoriser l’ouverture en général : « *Dire que la culture, c’est quelque chose d’important pour l’ouverture d’esprit et justement pour pouvoir avoir des idées neuves, différentes ou différenciantes* » (Répondant 21). Par ailleurs, comme nous le verrons lors de la phase d’étude de cas (voir pp. 343-344), selon le discours corporate de Celio, sa culture repose sur plusieurs piliers, dont notamment le « *développement permanent des équipes* ». Ainsi, comme chez Consortium Stade de France, la dynamique de formation et de développement des collaborateurs est clé dans la culture d’entreprise. La culture d’entreprise de Celio, en adéquation avec l’Open Marketing, a donc pu influencer son déploiement.

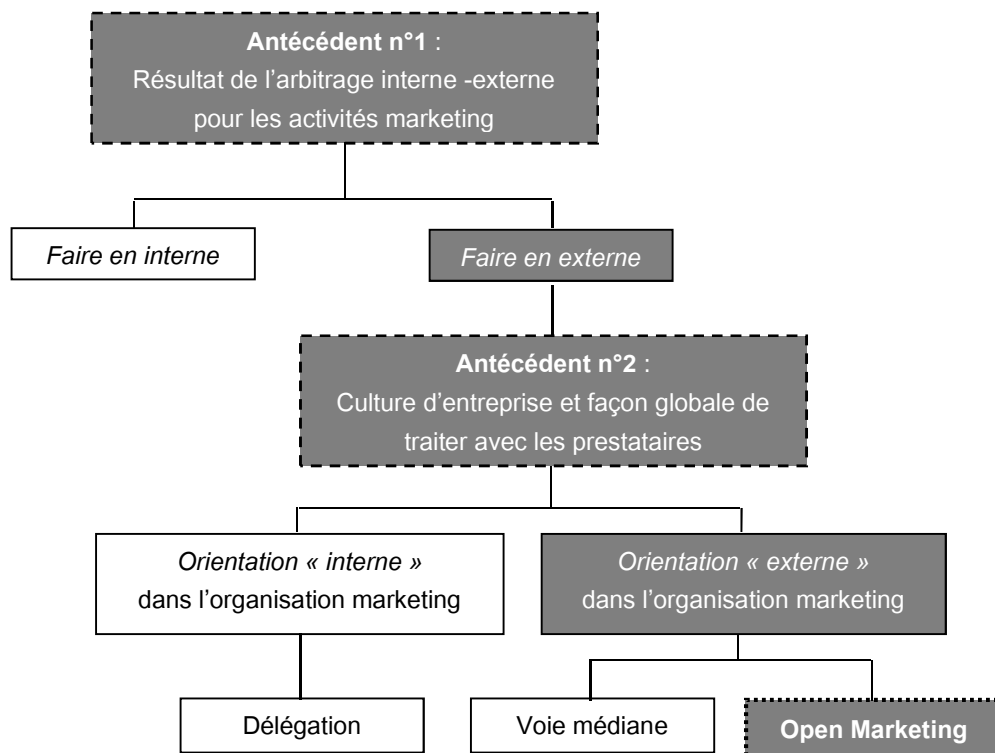
Pour résumer, la culture d’entreprise se pose comme un préalable à l’Open Marketing. Ses postulats et ses valeurs doivent être en adéquation avec l’Open Marketing, et elle doit contribuer à mettre en place les conditions permettant son déploiement : « *C’est une problématique de culture. Et la culture, (...) c’est l’envie et la mise en place de conditions facilitantes pour échanger, pour apprendre* » (Répondant 17, prestataire). Parmi ces « *conditions facilitantes* », les moyens financiers accordés à l’organisation marketing pour recourir à des prestataires sont déterminants. En effet, recourir à des prestataires a un coût : « *Dans une logique très*



*business des entreprises aujourd'hui, avoir un partenaire quel qu'il soit, ça demande de le payer* » (Répondant 18). Selon la théorie des coûts de transaction, un coût supérieur par rapport à l'interne ne justifierait pas le recours à l'externe. Or, la culture d'entreprise peut inciter l'organisation marketing à considérer le recours à des prestataires extérieurs comme un investissement permettant d'enrichir le stock d'actifs marketing collectifs. Elle doit ainsi donner les moyens à l'organisation « Open Marketing » de recourir à des prestataires pour se former<sup>80</sup>: « *Le transfert, il a forcément un coût. Donc évidemment, il peut rapporter beaucoup sur du long terme mais il faut quand même une certaine assise financière, une capacité à travailler avec des fournisseurs pour se dire qu'à un moment donné (...) "Je vais investir pour pouvoir faire ce transfert de compétences". Donc le point commun principal, c'est la capacité à pouvoir investir et à pouvoir faire confiance à des partenaires* » (Répondant 9, prestataire).

### 3. Synthèse et schéma récapitulatif

Le schéma suivant représente les éléments mis en évidence dans cette première section. Il montre que l'existence de l'Open Marketing est conditionnée (1) par le résultat de l'arbitrage interne-externe qui décide ou non du recours à des prestataires extérieurs, et (2) par l'orientation interne ou externe de l'organisation marketing qui est influencée par la culture d'entreprise.



**Figure 17. Antécédents et conditions préalables à l'Open Marketing**

La décision de s'ouvrir à un réseau de prestataires extérieurs est liée au résultat de l'arbitrage interne-

<sup>80</sup> Les organisations « OpM » peuvent toutefois ponctuellement être confrontées à un manque de budget, empêchant le gain d'apports grâce à un prestataire extérieur : « *On avait sollicité une agence un petit peu spécialisée sur tout ce qui est organisation de la communication, gouvernance ... Et bon, on n'a pas eu le budget et du coup, on s'est challengé nous-mêmes en interne* » (Répondant 29).

externe. Dans le cas où les activités marketing sont réalisées grâce à l'aide de prestataires extérieurs, la culture d'entreprise influence la façon dont l'organisation marketing traite avec ses prestataires. Les organisations marketing orientées « interne » ne recourent aux prestataires que de façon limitée, lorsqu'elles y sont contraintes. Les interactions de travail sont alors globalement traitées sous l'angle de la délégation : la tâche est complètement externalisée, les interactions sont limitées, et il existe peu d'apprentissage. Les organisations marketing orientées « externe » recourent aux prestataires extérieurs de façon moins complexée, en valorisant leurs apports. Premièrement, l'organisation marketing peut se situer dans la « voie médiane » : il existe des échanges plus ou moins importants avec les prestataires sans qu'un apprentissage soit toutefois recherché, celui-ci étant davantage collatéral (Sinkula, 1994). Deuxièmement, spécifiquement influencée par la culture d'entreprise, l'organisation marketing peut déployer une capacité d'Open Marketing qui consiste cette fois en la recherche explicite d'un apprentissage (Zollo et Winter, 2002) d'actifs marketing grâce au réseau de prestataires. Les trois modes d'interaction entre l'organisation marketing et ses prestataires présentés (i.e. délégation, voie médiane et Open Marketing) sont *généraux* et concernent la majorité des interactions de l'organisation avec ses prestataires. Aussi, même si une organisation marketing est tournée vers l'Open Marketing, elle peut parfois être dans un rapport de délégation sur certaines tâches.

Notons que, selon la théorie des coûts de transaction, les activités sont internalisées ou bien externalisées, et les cas de figure situés sur le *continuum* entre ces deux extrêmes ne sont pas pris en compte (Anderson et Weitz, 1986). Selon notre conceptualisation, une fois le recours à des prestataires extérieurs établi au terme de l'arbitrage interne-externe, l'externalisation pure est un cas de figure extrême dans lequel, fidèle à la conception dichotomique de la théorie des coûts de transaction, le prestataire, véritable exécutant, prend en charge l'activité qui lui est déléguée. Cependant, sur un *continuum* entre cet extrême (l'externalisation) et un second extrême (l'internalisation), deux modes de travail survenant spécifiquement dans les organisations orientées « externe » existent : la « voie médiane » et l'Open Marketing. L'Open Marketing en particulier se situe exactement à mi-chemin entre externalisation et internalisation : l'organisation marketing recourt durablement à des prestataires pour apprendre et s'enrichir en connaissances et en compétences. On dépasse ainsi la vision très dichotomique du recours aux prestataires offerte par la théorie des coûts de transaction. De plus, cette recherche d'apprentissage pourrait aussi constituer un critère actif lors de l'arbitrage interne-externe en plus des critères traditionnels, plaidant en faveur de l'ouverture de l'organisation marketing vers un réseau de prestataires.

*La section 1 a montré que la définition théorique proposée de l'Open Marketing fait sens avec la pratique de certaines organisations marketing. Ainsi, le contact avec le terrain valide empiriquement notre conceptualisation de l'Open Marketing, et confirme l'existence empirique de cette démarche.*

*Par ailleurs, cette section a clarifié les antécédents et les conditions préalables à l'Open Marketing. Ainsi, l'Open Marketing peut survenir une fois le recours à des prestataires externes décidé suite à un arbitrage interne-externe, et lorsque la culture d'entreprise génère une orientation externe dans l'organisation marketing qui valorise l'ouverture et les apports provenant des prestataires. Cependant, l'Open Marketing doit être distingué de la « voie médiane » qui survient également dans les organisations marketing orientées « externe » : alors que la « voie médiane » considère l'apprentissage survenant au contact des prestataires comme collatéral, l'Open Marketing recherche de façon explicite et durable cet apprentissage.*

*Alors que la première section a mis à jour l'existence de l'Open Marketing dans certaines organisations, la section 2 fait apparaître les dimensions du concept.*

## Section 2. Les dimensions du concept d'Open Marketing

La section 2 poursuit l'étude du concept d'Open Marketing, en vue de répondre à QR1. Ainsi, plus précisément, elle a pour objectif de mettre à jour les dimensions et les indicateurs du concept. De plus, cette section permet également d'apporter de nouvelles preuves empiriques de l'existence de l'Open Marketing grâce aux discours des répondants rapportés.

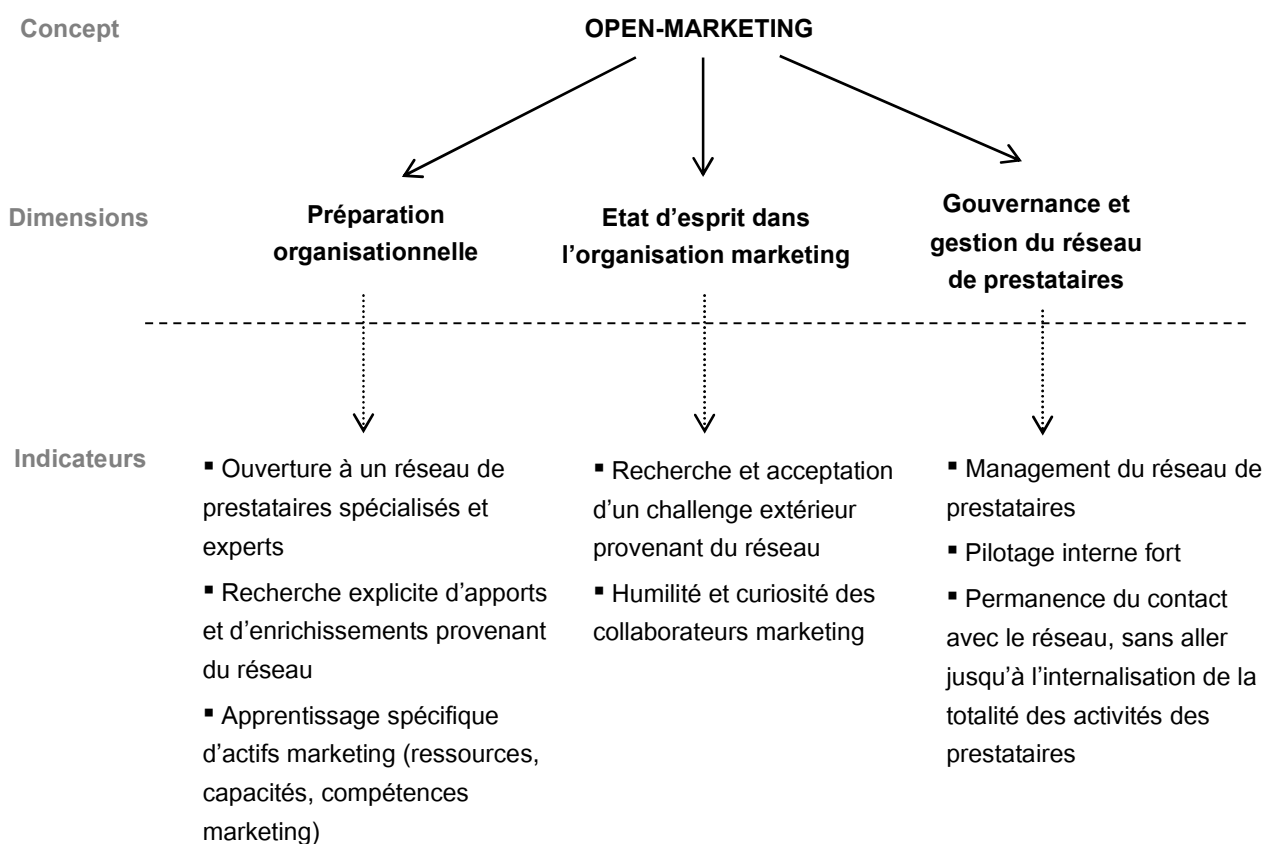
Le plan suivant est adopté. D'abord, nous mettons à jour les dimensions du concept d'Open Marketing ainsi que les indicateurs qui permettent de repérer son existence (voir 1.). Ensuite, afin d'illustrer le fait que les organisations marketing sont plus ou moins orientées vers l'Open Marketing, nous proposons un essai de cartographie des différentes organisations étudiées dans la phase exploratoire, en nous basant sur les dimensions et les indicateurs de l'Open Marketing mis à jour juste avant (voir 2.).

### 1. Mise à jour des dimensions et des indicateurs du concept d'Open Marketing

Un concept peut posséder une ou plusieurs dimensions, qui se traduisent en un ou plusieurs indicateurs. Les indicateurs, observables empiriquement, permettent d'« opérationnaliser » le concept. L'étude exploratoire révèle que le concept d'Open Marketing possède trois dimensions distinctes qui se découpent elles-mêmes en plusieurs indicateurs, comme l'expose la Figure 18 suivante. A notre sens, ces indicateurs font alors office de « marqueurs » de l'Open Marketing : la présence simultanée de tous les marqueurs de l'Open Marketing permet de conclure à la présence d'une capacité d'Open Marketing dans l'organisation marketing.

Trois dimensions principales émergent : (1) la *préparation organisationnelle* de l'Open Marketing (correspondant à l'ouverture vers un réseau de prestataires spécialisés afin de s'enrichir et de capter des actifs marketing par apprentissage) ; (2) l'*état d'esprit* dans l'organisation marketing (correspondant aux valeurs dans l'organisation marketing qui facilitent l'apprentissage et la mise en œuvre de l'Open Marketing) ; la *gouvernance* et la gestion du réseau de prestataires (correspondant au management dans la durée du réseau de prestataires). Or, ces dimensions font résonnance avec la littérature. Etudiant spécifiquement les capacités basées sur du savoir, Leonard-Barton (1992) montre que les capacités clés de l'organisation reposent en général sur quatre dimensions : (1) le savoir et les compétences des employés, (2) les systèmes techniques, (3) le système managérial permettant de créer et de contrôler le savoir, (4) les valeurs et les normes de l'organisation. Egalement, Lin et al. (2013) conçoivent la capacité d'apprentissage de l'organisation comme une combinaison de pratiques promouvant l'apprentissage. Notamment, cette capacité d'apprentissage est basée (1) sur des pratiques permettant l'apprentissage intra-organisationnel, (2) des partenariats avec d'autres organisations (*partnerships*) permettant de renforcer l'apprentissage, (3) une culture d'ouverture qui promeut et maintient le partage du savoir. Les dimensions de l'Open Marketing font écho à ces travaux. La première dimension identifiée, qui concerne le développement des ressources, des capacités et des compétences des collaborateurs grâce à l'ouverture à un réseau de prestataires, peut s'apparenter à la dimension liée au savoir des employés de Leonard-Barton (1992) mais aussi à la dimension « *partnerships* » de Lin et al. (2013). La deuxième dimension, qui fait référence aux valeurs dans l'organisation marketing, est cohérente avec les travaux de Leonard-Barton (1992) et de Lin et al. (2013) qui

montrent l'importance de la dimension culturelle pour la mise en œuvre des capacités organisationnelles liées au savoir et à l'apprentissage. Enfin, la troisième dimension, qui fait référence à la gestion du réseau de prestataires, semble cohérente avec la dimension « système managérial » de Leonard-Barton (1992).



**Figure 18. Dimensions et indicateurs du concept d'Open Marketing**

Nous présentons les trois dimensions de l'Open Marketing (ainsi que leurs marqueurs) : la préparation organisationnelle de l'Open Marketing (voir 1.1.), l'état d'esprit dans l'organisation marketing (voir 1.2.), la gouvernance et la gestion du réseau de prestataires (voir 1.3.).

### **1. 1. Dimension n°1 : la préparation organisationnelle de l'Open Marketing**

La première dimension relève de la préparation organisationnelle (« *organizational readiness* ») de l'Open Marketing. Les marqueurs qui lui sont liés permettent d'identifier la volonté de l'organisation marketing de s'engager dans une démarche d'Open Marketing. Ils sont donc fortement liés à la définition et à l'essence même de l'Open Marketing. Ces marqueurs sont classés dans la préparation organisationnelle car ils relèvent vraiment du comportement organisationnel qui doit être instauré pour que la capacité d'Open Marketing puisse se déployer. On retrouve ainsi la notion d'ouverture à un réseau de prestataires spécialisé (voir 1.1.1.), la recherche explicite d'apports et d'enrichissements provenant de ce réseau (voir 1.1.2.), ainsi que la captation spécifique d'actifs marketing grâce à l'apprentissage (voir 1.1.3.).

#### **1. 1. 1. Ouverture à un réseau de prestataires extérieurs spécialisés et experts**

Il existe un réseau de prestataires autour de l'organisation « OpM ». Ce réseau peut être formalisé lorsqu'il existe un système de gestion des prestataires formalisé dans l'organisation. Les prestataires du réseau sont alors explicitement listés, comme c'est le cas chez Essilor International où les opérationnels et le service des achats tiennent des listes de prestataires référencés : « *Nous avons un portefeuille en interne. Donc on a dans notre lieu commun d'échange (...) toutes les prestations des agences qui nous ont visités et on met des notes à côté sur comment nous a paru leur présentation, si on les a vu à l'aise, pas à l'aise, si les tarifs nous semblaient ok, pas ok* » (Répondant 14). A l'inverse, parfois, le réseau n'est pas formalisé autrement que dans l'esprit des membres de l'organisation marketing. Par ailleurs, l'idée de réseau ne signifie pas que celui-ci est nécessairement large et développé.

Ce réseau comprend nécessairement des prestataires spécialisés, parfois assortis de prestataires plus généralistes (e.g. agences de communication, agences stratégiques). Ci-après, un verbatim illustre le caractère spécialisé du réseau de prestataires : « *Une agence qui nous accompagne sur le marketing relationnel (...), une agence qui nous accompagne sur la partie "réseaux sociaux" (...), un prestataire avec lequel on travaille sur tout ce qui est développement d'applications mobiles* » (Répondant 5). Le caractère spécialisé et complémentaire du réseau est essentiel, car plus les acteurs sont spécialisés, plus ils sont susceptibles d'enrichir l'organisation marketing et de lui permettre d'être à la pointe : « *Il faut quand même qu'on ait l'accompagnement d'agences qui elles peuvent avoir en interne des gens hyper spécialisés sur du référencement par exemple naturel* » (Répondant 5) ; « *On l'apprend et je pense qu'on l'apprend carrément parce qu'ils sont spécialisés. Si ce sont des généralistes, on va apprendre peut-être... On va rester dans la surface mais on ne va pas rentrer dans le détail* » (Répondant 14).

Les prestataires généralistes, souvent « partenaires » de long-terme, permettent quant à eux d'accéder à un réseau de prestataires spécialistes de second-ordre auprès de qui les organisations « OpM » s'enrichissent et apprennent : « *Ça vient rarement de la boîte de communication, de l'agence de communication. Ça vient du prestataire qui travaille dans l'agence de communication* » (Répondant 14) ; « *J'apprends plus des partenaires. Parce qu'avec les partenaires, j'ai accès à beaucoup plus de prestataires qu'avec un prestataire unique, tout seul dans son coin* » (Répondant 14). En effet, la littérature souligne que les organisations ne s'enrichissent pas seulement grâce à leurs liens directs : elles s'enrichissent aussi grâce aux relations des acteurs avec qui elles sont connectées qui constituent des liens indirects et engendrent un réseau de second-ordre (e.g. Boyd et Spekman, 2008 ; Gulati et Garguilo, 1999).

Au final, il existe autour de l'organisation un réseau spécialisé et complémentaire dans lequel les collaborateurs piochent des connaissances et des compétences : « *A un moment donné, si on n'est pas très fort en digital, en internet, bon bah hop, les trois, on va à une formation ou à un petit déjeuner ou à un compte rendu d'institut pour acquérir un petit peu plus de compétences. Si trois mois après un projet le requiert, ça va être les tendances packaging. Ça va être aller piocher par-ci par-là sur ce qu'on a moins à faire au quotidien* » (Répondant 11).

### **1. 1. 2. Recherche explicite d'apports et d'enrichissements provenant du réseau en général**

Les organisations « OpM » se distinguent des autres organisations par leur volonté explicite de s'enrichir au contact des prestataires. Le discours des prestataires comme des organisations « OpM » montre que l'Open Marketing découle d'une volonté stratégique :

- Les prestataires confirment que certains de leurs clients se disent « *J'ai une vision un peu plus long terme et je me dis [que] je veux progresser moi-même. Je vais commencer par me faire accompagner par [le prestataire] et, petit à petit, il y a des choses que je vais réintégrer* » (Répondant 9, prestataire). Ainsi, les prestataires, « *[savent] qu'il y a un interlocuteur en face qui veut monter en compétences* » et que certains clients « *ont ce type de demande* » (Répondant 9, prestataire). Pour le client « OpM », il y a souvent « *un objectif qui est défini assez tôt qui est de se dire "Dans la mission, (...) vous allez m'aider effectivement à progresser plus vite mais vous allez m'aider également à faire en sorte que les équipes internes puissent petit à petit fonctionner un peu plus comme vous"* » (Répondant 9). Toutefois, la volonté d'apprentissage du client peut ne pas être verbalisée au prestataire. Pour autant, cela ne signifie pas que les organisations marketing ne sont pas à la recherche de cet apprentissage : « *Ils sont sensibles (de manière d'ailleurs exprimée ou non, verbalisée ou non) (...) à l'apprentissage qu'on peut leur opérer* » (Répondant 17, prestataire).

- Du côté des organisations « OpM », des verbatims expriment le caractère volontaire et stratégique de la recherche d'apports : « *C'est aussi d'acquérir ces compétences métier finalement au contact de ceux qui en ont comme les prestataires ou les agences* » (Répondant 5) ; « *On a créé l'organisation [interne] Marketing Operations pour avoir des experts. Et donc leur façon de devenir des experts, c'est d'apprendre des agences* » (Répondant 28). Ainsi, lors du travail avec les prestataires, « *Il y a aussi en effet la dimension d'acquérir, d'apprendre des choses, d'avoir les informations les plus à jour, (...) d'être nourri* » (Répondant 11).

### 1. 1. 3. Captation d'actifs marketing grâce à l'apprentissage

Au-delà de cette demande générale d'apports et d'enrichissements provenant du réseau de prestataires, les organisations « OpM » recherchent précisément à capter des actifs marketing par une démarche d'apprentissage. Il peut ainsi s'agir de ressources marketing, comme des informations : « *Je cherche à m'imprégner des nouvelles technologies, des nouvelles choses qu'ils peuvent me proposer* » (Répondant 14) » ; « *Dans les présentations que font les agences de créa, elles viennent un peu avec ce qu'elles savent. Donc ça permet d'exposer les marques à la connaissance de l'agence* » (Répondant 4) ; « *On a plein d'informations via cette agence et via sa newsletter* » (Répondant 11). Egalement, l'organisation « OpM » est aussi à la recherche de capacités ou de compétences : « *Ils vont demander du transfert de compétences parce qu'ils ont envie de progresser* » (Répondant 9, prestataire). En effet, l'organisation marketing a « *la lucidité de se dire que, sur certains sujets, il faut quand même qu'elle progresse et qu'elle aille vite, avec un partenaire qui va l'aider, qui va l'aider à infuser, à internaliser des compétences pour performer plus* » (Répondant 9, prestataire).

### 1. 2. Dimension n°2 : l'état d'esprit dans l'organisation marketing

Leonard-Barton (1992) et Lin et al. (2013) insistent sur la nécessaire présence d'une dimension ayant trait à la culture de l'organisation dans les capacités organisationnelles d'apprentissage et de savoir. Les organisations doivent en effet trouver un moyen pour encourager l'acquisition de savoir et faciliter l'échange du savoir acquis entre les individus. Or, l'utilisation de mécanismes sociaux comme la culture de l'organisation peut être un de ces moyens (Lawson et al., 2009 ; Lin et al., 2013). En effet, la culture peut

contenir des normes et des valeurs qui encouragent la collaboration externe et interne (Lin et al., 2013). On peut toutefois préférer le terme d'« état d'esprit » (ou *mindsets*) à celui de « culture » (Philipps, 1994), l'état d'esprit s'apparentant à une forme de culture (Fisher, 1988 ; Philipps, 1994). Ce terme nous semble mieux rendre compte des éléments culturels observés dans les organisations « OpM ». Différents niveaux d'analyse de la culture organisationnelle existent (e.g. Philipps, 1994), si bien qu'à l'intérieur même de l'entreprise, on peut donc trouver différentes cultures organisationnelles. Sackmann (1992) montre ainsi que des groupes culturels souvent rattachés à un domaine fonctionnel dans l'entreprise peuvent être identifiés. Une fonction de l'entreprise peut donc avoir une culture particulière. Dans ce paragraphe, nous montrons que, d'une part, l'organisation « OpM » est marquée par un état d'esprit tourné vers l'acceptation et la recherche d'un challenge extérieur provenant du réseau de prestataires (voir 1.2.1.). D'autre part, on note un état d'esprit marqué par une curiosité et une humilité des collaborateurs marketing (voir 1.2.2.).

### 1. 2. 1. Recherche et acceptation d'un challenge extérieur

Les organisations « OpM » sont à la recherche du regard extérieur que peuvent lui apporter les prestataires. En apportant une vision extérieure, les prestataires permettent en effet à l'organisation marketing de challenger ses idées et ses processus internes, et ainsi de s'améliorer : « *Ils ont besoin d'être accompagnés par une structure qui va justement les aider à réfléchir autrement, à travailler autrement* » (Répondant 1, prestataire) ; « *C'est un peu au cœur de la stratégie d'Essilor l'innovation. Donc oui, on fait appel aussi à des agences qui vont un petit peu nous stimuler, nous permettre de nous poser des questions sur notre façon de faire, sur nos process, pour justement nous pousser à nous poser les bonnes questions* » (Répondant 29). Il existe donc dans l'organisation « OpM » une volonté de remise en question grâce aux prestataires extérieurs : « *[Ils] nous aident à prendre du recul* » (Répondant 5) ; « *Même quand on travaille avec une agence sur le long-terme, on a envie qu'elle reste fraîche et challenging* » (Répondant 4). Cela est même parfois demandé explicitement aux prestataires : « *Ça nous arrive souvent de rappeler aux agences qu'ils ont le devoir de nous contredire* » (Répondant 13) ; « *On leur demande cette ouverture vers l'extérieur, au-delà même de nos catégories (...) Ils ne le font pas toujours suffisamment* » (Répondant 4).

Cette remise en question survient grâce à l'ouverture qu'apportent les prestataires : « *Des gens qui ont aussi travaillé avec d'autres personnes, enfin d'autres entreprises, et qui peuvent amener un regard extérieur et surtout créatif mais aussi critique. (...) Il y a des moments, on a forcément besoin de faire appel à des gens de l'extérieur pour pouvoir nous aider et à aller plus vite, et à prendre les bonnes décisions, et à nous ouvrir l'esprit* » (Répondant 21) ; « *On demande aussi à nos agences de faire des benchmarks, de nous comparer à d'autres (et pas forcément que dans la grande consommation)* » (Répondant 4). Au final, l'organisation « OpM » utilise donc les prestataires comme une sorte de « miroir critique ».

Cet état d'esprit peut même conduire l'organisation « OpM » à privilégier le recours aux prestataires, quand bien même les compétences existent en interne : « *On va pas le faire nous-même puisque c'est très important d'avoir une vue extérieure spécialiste* » (Répondant 21). L'extrait ci-après est notamment particulièrement illustratif :

*« L'exemple sur le brainstorming pour générer des nouvelles idées... Clairement, on avait les compétences en interne. On a dit 10 ans d'études. On a un directeur d'études qui pouvait mener le brainstorming. Faire en interne, 0 budget, le truc était plié et voilà. Ben en fait, (...) j'avais défini que*

*c'était intéressant d'avoir une aide extérieure (1) pour soulager la personne, notre directeur d'étude, (...); et (2) surtout, pour avoir un avis frais sur tout ça. (...) Comme on avait besoin de générer vraiment de nouvelles idées, on voulait ni prendre d'anciens partenaires, ni le faire en interne pour ne pas retomber sur la même chose. On voulait expressément avoir quelqu'un de frais, nouveau, pour venir avec des choses vraiment nouvelles » (Répondant 11).*

Enfin, cet état d'esprit de recherche de challenge extérieur peut même aller jusqu'à faire travailler une agence spécifique pour revoir les processus d'organisation et les schémas internes : « *On avait sollicité une agence un petit peu spécialisée sur tout ce qui est organisation de la communication, gouvernance, ... Et bon, on n'a pas eu le budget et du coup, on s'est challengé nous-mêmes en interne » (Répondant 29).*

### **1. 2. 2. Etat d'esprit d'humilité et de curiosité**

Premièrement, un état d'esprit d'humilité est présent dans les organisations « OpM » : il faut « *une certaine humilité dans son métier de la part des équipes pour se dire "Bah voilà, on maîtrise pas tout, on connaît pas tout, on n'est pas expert sur tout" et (...) il faut une certaine humilité finalement pour accepter de se faire accompagner » (Répondant 5); « On reconnaît qu'on peut avoir pas forcément toutes les compétences en interne » (Répondant 13). A l'inverse, les organisations « non OpM », même orientées externe (voir p. 214), ont moins cet état d'esprit d'humilité qui conduit à beaucoup écouter l'extérieur : « *Faire appel à une boîte pour être en brainstorming, ou challenger, ou sortir du quotidien, de notre bocal (...), on le fait rarement parce qu'on estime qu'on a les compétences internes pour le faire » (Répondant 6). Le discours des prestataires confirme l'existence de cet état d'esprit d'humilité dans les organisations « OpM » qui ont « l'humilité et la lucidité de se dire que ça, effectivement, c'est pas la peine de se raconter d'histoires : il ne savent pas faire » (Répondant 9, prestataire). Ces organisations « savent faire la différence entre ce qu'ils savent et ce qu'ils ne savent pas » (Répondant 2, prestataire) et ont par conséquent plus d'écoute que les organisations « non OpM ». Deuxièmement, un état d'esprit de curiosité est présent dans les organisations « OpM », renforçant d'autant plus l'écoute par rapport aux prestataires. L'enrichissement est donc plus fort : « *On a envie de savoir comment ça se passe et comment c'est fait » (Répondant 5). Le discours des prestataires, confirme cette curiosité organisationnelle : il existe dans les organisations « OpM » « une vraie logique de volonté, de curiosité, de souhait d'évoluer ou d'apprendre au contact des autres » (Répondant 22, prestataire).***

Les organisations « non OpM » n'ont pas cet état d'esprit d'humilité et de curiosité. Si parfois elles ont conscience de ne pas avoir la compétence en interne, elles externalisent sans avoir l'écoute qui leur permettrait d'apprendre et de s'enrichir. D'autres n'ont pas conscience qu'elles maîtrisent mal certaines activités marketing et qu'elles pourraient s'améliorer grâce à l'apport de prestataires extérieurs : « *Ils ont l'impression qu'ils savent en fait, donc on ne peut pas leur apprendre grand-chose » (Répondant 2, prestataire); « Ils sont persuadés d'avoir la solution et donc quand vous arrivez avec du conseil, ils vous disent qu'ils savent déjà tout faire quoi, et donc ils n'ont pas besoin de vous » (Répondant 1, prestataire).*

### **1. 3. Dimension n°3 : la gouvernance et la gestion du réseau**

Les marqueurs de cette dimension font référence à la façon dont l'organisation « OpM » gère son réseau de prestataires, une fois la capacité d'Open Marketing établie. Les organisations « OpM » managent leur réseau de prestataires (voir 1.3.1.), avec un fort pilotage interne (voir 1.3.2.), et en maintenant une permanence de



contact avec le réseau (voir 1.3.3.).

### 1. 3. 1. Management du réseau de prestataires

L'Open Marketing se caractérise par un management du réseau de prestataires plus ou moins développé, selon la présence ou non d'un système de gestion des prestataires formalisé.

Tout d'abord, le management du réseau passe par une forte écoute du marché des prestataires qui permet d'identifier de futurs partenaires éventuels (« *Voilà le prochain avec lequel je pourrais travailler* », Répondant 1, prestataire), de repérer certaines compétences et d'obtenir des idées à l'issue des échanges (« *Ça permet d'abord de connaître des compétences et puis de discuter du métier, des choses (...). Là, on est aussi dans le transfert de connaissances* », Répondant 21) ou encore de mieux challenger les prestataires entre eux (« *C'est important de regarder ce que font d'autres agences, ne serait-ce que pour peut-être de temps en temps challenger celles avec lesquelles on travaille* », Répondant 5 ; « *On rencontre des gens pour comprendre ce qui se fait, s'assurer que les partenaires avec lesquels on travaille restent les meilleurs* », Répondant 28).

L'Open Marketing se caractérise donc par un travail de veille extrêmement important, à l'affût des nouveautés proposées par de nouveaux prestataires : « *La mission, c'est de déterminer les meilleures méthodologies mais je ne peux pas déterminer les meilleures méthodologies en restant figé sur celles du passé. Donc il faut que je sois à l'écoute de ce qui se passe à l'extérieur (...) Pourquoi je dis "95% des gens je refuse [de les recevoir]" ? Parce que globalement en lisant ce qu'ils m'envoient, je sens que les gens avec qui je travaille couvrent. Pour autant, dès que je vois un truc qui est un peu "space", qui est un peu "innovant", [je fais venir]* » (Répondant 13). La fréquence de rencontre de nouveaux prestataires est beaucoup plus importante dans les organisations « OpM » que dans les organisations « non OpM » : « *On reçoit très régulièrement des agences* » (Répondant 5) ; « *On est ouvert à tout le monde. A peu près, pour que vous vous fassiez une idée, on reçoit de deux à trois nouvelles agences par semaine (...). Recevoir des agences, c'est culturel, on l'a toujours fait* » (Répondant 14) ; « *J'essaie de recevoir une agence par semaine, enfin en tout cas, un acteur par semaine qui m'a contacté. On en reçoit certaines sans objectifs précis, juste pour se connaître, et pour savoir, pour connaître le discours* » (Répondant 21) ; « *On évalue des projets, on rencontre beaucoup* » (Répondant 28).

Par ailleurs, au-delà de la seule écoute du marché des prestataires permettant d'identifier de potentiels prestataires intéressants, il existe dans certaines organisations « OpM » un système de management du réseau de prestataires. En effet, comme nous le verrons dans la suite de notre travail, certaines organisations « OpM » possèdent un système de gestion des prestataires<sup>81</sup> qui permet d'assurer tout ou partie des fonctions suivantes : la veille, la gestion quotidienne ou encore l'évaluation des prestataires.

### 1. 3. 2. Pilotage interne fort

Le discours des organisations « OpM » est marqué par l'idée qu'il est important de maintenir des compétences en interne permettant de mieux piloter et contrôler les acteurs extérieurs d'une part, tout en continuant à s'enrichir à leur contact d'autre part. L'Open Marketing repose ainsi sur la volonté d'en savoir suffisamment pour piloter correctement les activités marketing lorsqu'elles restent dans les mains des

---

<sup>81</sup> Voir le type d'Open Marketing « organisé » (OpMO) qui sera proposé à l'issue de ce Chapitre 7 (voir pp. 289-294).

prestataires. Ainsi, « *les compétences sont censées être en interne dans l'entreprise et ils vont s'appuyer sur un accompagnement (...) extérieur* » (Répondant 1, prestataire) qui leur permet de s'enrichir et de capter le meilleur pour l'organisation marketing : « *Je ne vois pas pourquoi on continue à être là si ce n'est pour s'assurer qu'il y a des experts qui sont capables de dire "C'est bien, c'est pas bien ce qu'on nous envoie" et puis ce que je vous expliquais tout à l'heure qui est de faire le relai sur l'action* » (Répondant 13).

Pour les organisations « OpM », il est donc nécessaire de « garder la main » en interne : « *On s'appuie sur des expertises par exemple d'agences, que ce soit sur notre stratégie CRM par exemple ou pour nos campagnes de communication. Mais on souhaite en fait garder quand même la main en ayant des équipes qui travaillent sur ces sujets* » (Répondant 5). Il y a donc un « *besoin d'un pilotage fort par les équipes en interne* » (Répondant 5). Ainsi, l'idée est de s'enrichir en interne sur certaines compétences pour pouvoir être plus aptes à capter des actifs sur des domaines spécialisés et à piloter et challenger les prestataires : « *Dans mon équipe, il y a des gens qui sont spécialistes [du planning et du buying] pour pouvoir challenger les agences (...) Ça permet d'avoir des compétences plus larges chez nous pour pouvoir parler aussi aux spécialistes [en agence]* » (Répondant 4).

Pour résumer, dans l'Open Marketing, on choisit de gérer la compétence en interne en mettant en face des prestataires spécialisés des collaborateurs compétents en interne qui sont appelés à monter en compétences au contact des prestataires extérieurs et qui peuvent mieux les piloter et les challenger. Dans la littérature, ce fonctionnement est décrit par Piercy et Cravens (1995) dans le cadre spécifique des agences de communication : certaines agences refusent une externalisation totale de leurs compétences et dupliquent en interne des compétences présentes chez leurs fournisseurs pour mieux apprendre et les piloter. Toutefois, dans l'Open Marketing, l'idée n'est pas d'avoir en interne un collaborateur en face de chaque métier spécialisé en agence (« *On n'est pas staffé pour avoir en face de chaque métier en agence quelqu'un* », Répondant 4), mais plutôt d'avoir des collaborateurs qui se sont développés sur un domaine spécialisé et qui peuvent en assurer quelques tâches et mieux piloter les prestataires du domaine en question.

### 1. 3. 3. Permanence du contact avec le réseau

Si le but de la démarche d'Open Marketing est bien de développer les collaborateurs marketing, l'objectif n'est toutefois pas d'arriver au niveau d'expertise des prestataires extérieurs : « *Le but, c'est pas d'arriver à leur niveau d'expertise, mais en tout cas de mieux comprendre un certain nombre de thématiques, d'enjeux, ou de problématiques, sans forcément recruter en interne* » (Répondant 5). Ainsi, le souhait n'est pas d'internaliser définitivement une activité complète pour ensuite se couper totalement des prestataires intervenant dans ce domaine : « *C'est une montée en compétences avec les équipes actuellement présentes et d'être accompagné. Voilà. Il n'y a pas de souhait du tout d'internaliser* » (Répondant 5). L'internalisation totale des compétences du prestataire n'est pas forcément possible, ni même souhaitée car les compétences internalisées deviendraient rapidement obsolètes. Il s'agit donc plutôt de maintenir un contact permanent avec les prestataires extérieurs pour gagner des ressources et des compétences, sans jamais aller jusqu'à la maîtrise ultime de la totalité de la compétence du prestataire :

« *Sachant que de toute façon on n'aura jamais la compétence ultime, technique donc on n'internalisera jamais* » (Répondant 10)

« Monter en compétence par l'apport de leur expertise, même si à terme on continue à avoir un lien permanent avec eux (...). C'est-à-dire de monter en compétence mais de toujours garder un contact avec l'extérieur. (...) Même si on se forme, même si on s'intéresse à beaucoup de choses, on ne peut pas rassembler toutes les compétences qui existent par ailleurs dans un réseau de partenaires » (Répondant 5)

« C'est plus facile d'internaliser des compétences aujourd'hui e-commerce pour du trafic par exemple (...). Ça, on peut internaliser plus facilement des compétences. Mais on fera toujours à un certain moment appel à un regard extérieur parce que se scléroser en interne, c'est pas toujours bon » (Répondant 21)

L'Open Marketing est donc une démarche qui consiste à être en permanence au contact avec un réseau de prestataires. L'enrichissement est alors continu, provenant de différentes sources : « *Un petit fil rouge... Soit on a établi un contact par exemple via une newsletter d'un partenaire, d'un ex-partenaire, de quelqu'un... (...)* Voilà, hebdomadairement, c'est une prise d'informations quand même fréquente et importante (...). Comme il y a quand même beaucoup de projets et justement parce qu'on est quand même en interaction avec un minimum de fournisseurs ou de partenaires, il y a toujours un moment donné où on va apprendre quelque chose de l'un ou de l'autre » (Répondant 11). Certains liens sont des liens de long-terme avec un même prestataire : « *Avoir une logique de progression mutuelle et de création de valeur conjointe dans le temps* » (Répondant 27). Par ailleurs, les relations de court-terme sont aussi incluses dans l'Open Marketing et sont intéressantes comme expliqué précédemment (voir pp. 160-161) : l'organisation peut recourir à un prestataire sur une période temporelle courte (e.g. simple rencontre d'un prestataire, mission ponctuelle, ...) au cours de laquelle beaucoup d'échanges et un apprentissage peuvent survenir (voir Han, 2008). Par ailleurs, sur un même dossier, il n'est pas forcément possible d'être en contact permanent avec le prestataire. En effet, l'organisation passe par des phases où elle a besoin d'un contact avec l'extérieur et par des phases où elle fait « mûrir » ce qu'elle a appris pour ensuite rechercher à nouveau l'apport du prestataire : « *Une entreprise n'est pas en évolution permanente sur un même sujet. Ils passent par des phases de remise en cause, puis de maturation de ce qu'ils ont mis en œuvre. Ils s'aperçoivent là qu'il faut passer un nouveau cap. Donc ils peuvent refaire appel à nous* » (Répondant 1, prestataire). Au final, même si l'organisation « OpM » entretient des relations de court-terme en parallèle de relations de long-terme et même si elle interagit de manière intermittente avec un prestataire, elle reste *au global* en contact avec le réseau de prestataires extérieurs, qui est géré comme un portefeuille de relations existantes et en devenir (Han, 2008). Le verbatim suivant illustre le fait que l'organisation marketing est *globalement* en contact avec le réseau de prestataires :

« *On va se réveiller sur un sujet "Ah tiens, ça fait longtemps qu'on n'a pas eu une pige via notre agence de strat" ! Faut qu'elle nous la fasse". Mais ça arrive peut-être que deux fois par an max. Mais [c'est] couplé à d'autres trucs : à la newsletter qu'on reçoit, à un projet où du coup on a interrogé un nouveau partenaire et on a appris des trucs, ... Donc c'est vraiment la mixité de tout qui fait qu'à un moment donné on pense ne pas être trop déconnecté. Mais c'est en mélangeant le tout. Mais on n'a pas l'impression que ça soit du quotidien répété parce qu'un coup c'est une agence x, un coup c'est une autre.... C'est multiple. C'est l'agrégation de tout qui fait qu'on est plus ou moins connecté.* » (Répondant 11)

## 2. Une cartographie de l'orientation « Open Marketing » des organisations marketing étudiées

Après avoir montré empiriquement l'existence de l'Open Marketing et mis en évidence ses dimensions et ses marqueurs, nous proposons à présent d'illustrer le fait que les organisations marketing se positionnent différemment par rapport à l'Open Marketing, certaines étant fortement orientées « OpM » quand d'autres ont un fonctionnement opposé. Pour cela, une cartographie des organisations marketing étudiées dans l'étude exploratoire est élaborée. Dans un premier temps, nous explicitons comment cette cartographie a été constituée (voir 2.1.). Ensuite, nous analysons ses résultats et les différences de positionnement par rapport à l'Open Marketing des organisations étudiées (voir 2.2.).

## 2. 1. Une représentation du positionnement des organisations étudiées par rapport à l'Open Marketing

Afin de dresser la cartographie, une notation des différentes organisations marketing étudiées sur les huit marqueurs de l'Open Marketing mis à jour précédemment est effectuée. En prenant en compte l'ensemble des marqueurs, une moyenne est ensuite calculée, permettant d'obtenir le « *comportement Open Marketing réel* » de l'organisation marketing. L'idée est ainsi de rechercher si, concrètement, l'organisation marketing a ou non développé une capacité d'Open Marketing. Ensuite, une note est également attribuée aux organisations marketing interrogées quant à leur intention future de développer (ou de renforcer) une capacité d'Open Marketing. A travers le discours des répondants (et en particulier grâce à la dernière partie des entretiens où l'avis du répondant sur le concept d'Open Marketing est sollicité), des indications sur la volonté de l'organisation marketing de s'inscrire ou non dans une démarche d'Open Marketing dans le futur sont captées, définissant l' « *intention idéale de tendre vers l'Open Marketing* ». Ainsi, sur la base de ces deux indicateurs, chacun noté sur une échelle en 5 points, des axes sont constitués, permettant de positionner graphiquement les 17 organisations marketing étudiées.

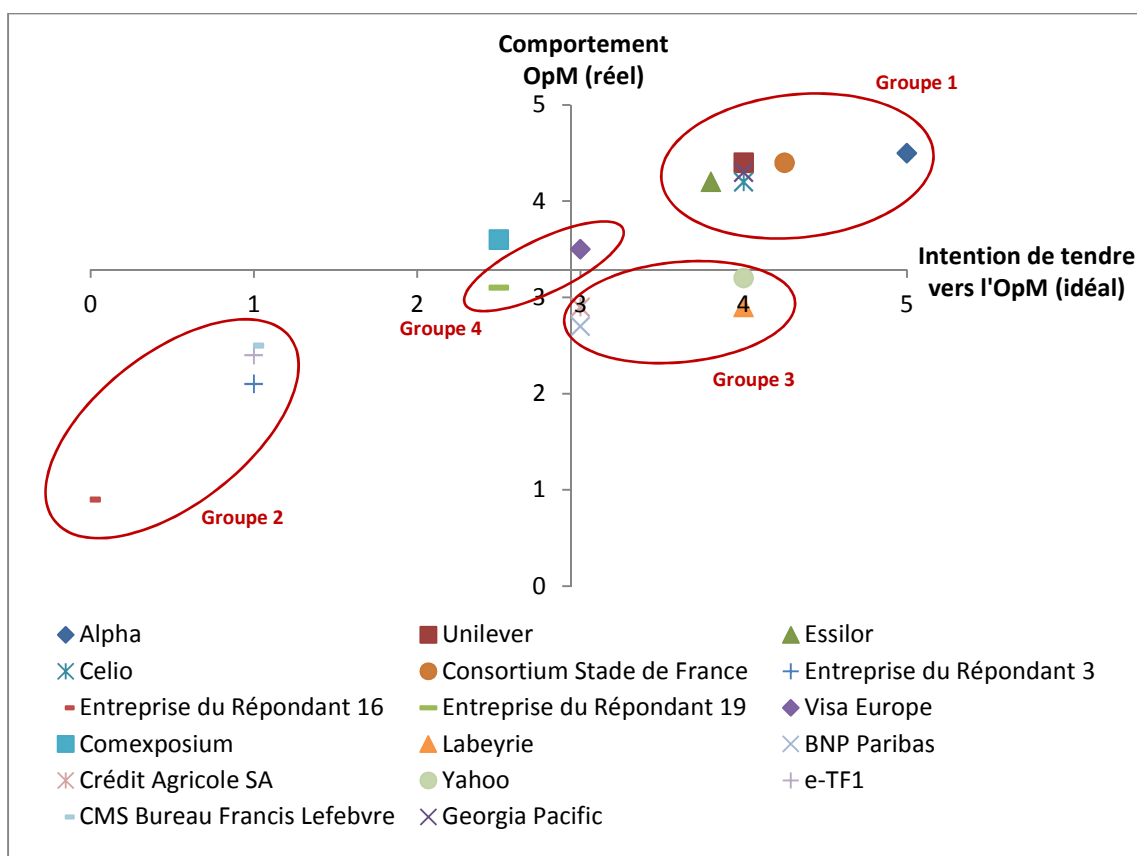
Cette méthodologie ne comporte pas de validité statistique. Premièrement, la notation est empreinte d'une certaine subjectivité car nous procédons nous-même à la notation. Un double-codage serait préférable, mais ne correspond toutefois pas à notre posture positiviste aménagée par laquelle nous cherchons à mettre à jour des régularités, tout en interprétant le discours des répondants, eux-mêmes interprétant notre objet de recherche. Deuxièmement, sur certains marqueurs, nous ne possédons pas de justifications suffisantes pour procéder à la notation des organisations marketing. A titre d'exemple, certains managers n'évoquaient en aucun cas la notion de curiosité ou d'humilité. Dans le doute, la note moyenne de 2,5/5 est attribuée sur les marqueurs où il est impossible de se prononcer. Enfin, les répondants peuvent avoir une vision et une pratique marketing différente de celle de l'organisation marketing au global, ou même d'autres services marketing. A titre d'exemple, le répondant de Comexposium interrogé ne s'inscrit pas dans la même logique que sa Direction marketing<sup>82</sup> : aussi, il est particulièrement difficile de noter et de positionner cette organisation marketing.

## 2. 2. Résultats et interprétation de la cartographie obtenue

---

<sup>82</sup> La Direction Marketing de Comexposium souhaite ne plus travailler qu'avec une agence de communication centralisatrice globale. Le répondant interrogé, préférant travailler avec un réseau de prestataires experts spécialisé et varié, en grande partie pour apprendre davantage, a déconseillé cette orientation à sa Direction : « *On m'a demandé d'essayer de prendre une seule agence pour faire tous ces métiers-là du web. Mais je l'ai déconseillé. Enfin, je l'ai essayé et déconseillé (...) Aujourd'hui j'en suis revenue et je travaille avec des agences* » (Répondant 8).

Même sans validité statistique, la cartographie obtenue (voir Figure 19) a le mérite de représenter graphiquement les différences d'orientation des organisations marketing étudiées par rapport au concept d'Open Marketing. Plusieurs groupes d'organisations se distinguent<sup>83</sup>.



**Figure 19. Positionnement des organisations marketing étudiées par rapport au concept d'Open Marketing**

Premièrement, deux groupes opposés se distinguent nettement. Le groupe 1 correspond aux organisations qui ont l'intention de tendre vers l'Open Marketing et dont le comportement réel s'inscrit véritablement dans cette démarche. Ces organisations ont développé une capacité d'Open Marketing, telle qu'elle est définie dans la thèse. Dans ce groupe, on retrouve nos six organisations « OpM » : Alpha, Unilever, Essilor International, Celio, Georgia-Pacific et Consortium Stade de France. Le groupe 2 correspond quant à lui aux organisations « non OpM », c'est-à-dire aux entreprises qui n'ont pas l'intention de s'inscrire dans cette démarche stratégique dans le futur, et dont le comportement actuel ne correspond pas aux marqueurs de l'Open Marketing définis. Ce groupe comporte quatre organisations marketing : les organisations marketing des entreprises des répondants 3 et 16, l'organisation marketing d'un bureau d'avocats (CMS Bureau Francis

<sup>83</sup> Une première cartographie dans laquelle les axes se coupaient au niveau de la moyenne des échelles de notation ( $m = 2,5/5$ ) a d'abord été réalisée. La courbe de tendance suggérait un lien entre l'intention de conduire une démarche d'Open Marketing et l'existence d'un comportement réel d'Open Marketing. Toutefois, afin d'avoir une analyse plus fine et de distinguer davantage les observations, nous proposons ici un repère où les axes se coupent au niveau la *moyenne observée* dans l'échantillon. A titre d'exemple, sur l'axe « Comportement OpM (réel) », la moyenne des observations est calculée ( $m = 3,29$ ) et nous utilisons cette valeur pour distinguer les organisations qui font réellement de l'Open Marketing (observations situées au-dessus de l'axe) et celles qui ne sont pas engagées dans cette démarche (observations situées en dessous de l'axe). Grâce à cette présentation, on peut tirer des conclusions plus fines.

Lefebvre), et celle d'e-TF1.

Entre ces deux groupes « extrêmes » qui ressortent clairement, il existe des positionnements intermédiaires. Notamment, on peut distinguer un groupe 3 comprenant des organisations qui auraient l'intention de développer une démarche d'Open Marketing mais dont le comportement réel n'est pas encore en adéquation avec l'Open Marketing. Ce groupe semble assez peu homogène. Toutefois, deux organisations sont particulièrement représentatives de ce positionnement : Labeyrie Fine Foods et Yahoo. Les organisations marketing de Crédit Agricole SA et BNP Paribas ont un positionnement moins tranché, qui aurait pu nous pousser à les classer dans le groupe suivant. Le groupe 4 regroupe justement les organisations qu'on peut qualifier d'« indécises » : sans être opposées à l'Open Marketing, elles n'ont pas d'intention forte de tendre vers cette démarche, et leur comportement réel ne présente par ailleurs pas tous les codes de l'Open Marketing, sans toutefois y être radicalement opposé. Parmi ce groupe, on trouve par exemple Visa Europe et l'entreprise du répondant 19.

Enfin, Comexposium présente un positionnement atypique : l'organisation n'a pas l'intention stratégique de tendre vers l'Open Marketing tout en présentant toutefois certains de ses codes dans la pratique. Comme précédemment évoqué, ce positionnement s'explique par le fait que l'intention stratégique de l'organisation (non-orientée vers l'Open Marketing) ne correspond pas à la pratique réelle de certains collaborateurs marketing. Toutefois, hormis cette observation atypique, il semble intuitif de ne pas trouver d'organisation marketing qui présente fortement les codes de l'Open Marketing sans pour autant avoir développé l'intention stratégique de tendre vers cette démarche.

Pour résumer, cette cartographie montre donc l'existence d'une orientation différente des organisations marketing quant à l'Open Marketing.

*La section 2 a permis de mieux appréhender la nature du concept d'Open Marketing et de lui donner un « visage » au travers des verbatims de certains répondants. Les dimensions et indicateurs (ou marqueurs) du concept d'Open Marketing ont été mis à jour. Ces dimensions et marqueurs, associés à des verbatims, confirment à nouveau le fait que la définition théorique proposée de l'Open Marketing fait sens empiriquement.*

*Par ailleurs, la section 1 et la section 2 contribuent toutes les deux à remettre en cause le postulat normatif selon lequel le marketing de l'entreprise est naturellement ouvert. La section 1 a montré que la culture d'entreprise est un antécédent organisationnel important pour expliquer l'orientation externe de l'organisation marketing et a fortiori l'existence d'une capacité d'Open Marketing. Ainsi, toutes les entreprises n'ont pas une culture adéquate pour qu'une capacité d'Open Marketing puisse se développer. Par ailleurs, la section 1 puis la section 2 ont ensuite montré que, même lorsque la culture d'entreprise est adéquate, toutes les entreprises n'ont pas forcément l'intention stratégique de développer une capacité d'Open Marketing. La cartographie présentée à la fin de la section 2 est illustrative en ce sens.*

*Dans la section suivante, afin d'enrichir la compréhension du concept d'Open Marketing en développement, nous exposons les motivations et les freins quant à cette démarche.*

## Section 3. Origine, motivations et freins quant à la démarche d'Open Marketing

Alors que les deux sections précédentes ont contribué à apporter une compréhension de la nature du concept d'Open Marketing et de ses dimensions, nous nous penchons à présent sur les motivations des entreprises quant au déploiement d'une capacité d'Open Marketing (voir 1.). Ensuite, nous exposons également les freins potentiels qui peuvent peser négativement sur le développement d'une capacité d'Open Marketing dans l'organisation (voir 2.). Enfin, nous interrogeons l'influence éventuelle des caractéristiques structurelles de l'organisation marketing sur l'Open Marketing en recherchant quelles caractéristiques peuvent avoir une influence positive ou au contraire négative sur l'Open Marketing (voir 3.).

### 1. Motivations et origine de la démarche d'Open Marketing

Dans cette partie, nous nous intéressons aux motivations qui conduisent les organisations marketing à développer une capacité d'Open Marketing (voir 1.1.), ainsi qu'aux éléments qui peuvent être déclencheurs d'une telle démarche (voir 1.2.).

#### 1. 1. Les motivations quant au développement d'une capacité d'Open Marketing

Des facteurs exogènes liés à l'évolution de l'environnement (voir 1.1.1.) conjointement à des facteurs endogènes propres à l'entreprise (voir 1.1.2.) font partie des motivations qui poussent les organisations marketing à déployer l'Open Marketing.

##### 1. 1. 1. Les contraintes exogènes

Plusieurs contraintes liées à l'environnement peuvent jouer dans le déploiement d'une capacité d'Open Marketing. Nous les présentons tour à tour ci-après.

##### ▪ L'apparition de nouveaux domaines et métiers marketing

L'apparition de nouveaux domaines (e.g. le marketing digital) ainsi que de nouveaux métiers marketing (e.g. *community manager*, *traffic manager*) conduit les organisations marketing à s'ouvrir à des acteurs spécialisés et à entrer dans des logiques d'apprentissage : « Il y a (...) des nouveaux métiers, des nouveaux sujets qui ont émergé dans le marketing et qu'on ne maîtrisait pas forcément. Et en plus, c'était des métiers tout neufs (si je pense au *community management*). Et on a senti que sur cette partie-là, on n'était moins dans les métiers historiques pour lesquels on avait des compétences au Stade » (Répondant 5). Les prestataires spécialisés, plus à la pointe sur ces domaines émergents, permettent d'être en phase avec l'évolution de l'environnement : « Je prends les dernières années : le boom de l'internet, le digital, Facebook, et tutti quanti... Et donc on va aller chercher de temps en temps de nouvelles idées, de nouveaux fournisseurs (...), parce qu'il y a une problématique [nouvelle] qui fait que notre agence habituelle ne répond pas complètement, n'est pas forcément la plus adaptée » (Répondant 13).

##### ▪ La fragmentation des médias

Dans le domaine de la communication, on assiste à une fragmentation des médias, sur lesquels il convient tout de même de développer une expertise : « Ce qui change quand même, c'est l'éclatement, la

*fragmentation des médias, tous ces petits domaines dans lesquels il faut quand même avoir une spécialité » (Répondant 4). Or, le travail avec les prestataires spécialisés permet de développer cette expertise en interne. L'exemple d'Alpha est édifiant. Ainsi, l'entreprise a créé une entité marketing spécifique, le groupe Marketing Operations<sup>84</sup> (« MO » dans la suite de la recherche), chargée de gérer les interactions avec toutes les agences de communication extérieures, dans le but de concentrer en un même endroit de l'organisation les interactions et l'apprentissage : « Marketing Operations (...) est une structure un peu particulière qu'on a mis en place en 2007 qui est construite sur l'idée que les modes de communication s'intensifient, se diversifient et évoluent énormément, très rapidement, et qu'on ne peut pas demander à tous les Chefs de produit sur toutes les marques d'être des experts en digital, en CRM, en communication en magasin, ... des choses qui sont des métiers (...) à part entière qui étaient dilués un peu dans toute l'organisation marketing dans le passé (...). Et on a trouvé que compte tenu de l'évolution des médias et de tous les moyens de communication sur nos marques, il fallait qu'on augmente notre expertise » (Répondant 28).*

#### ▪ La vitesse d'évolution des technologies et des différents sujets

Au-delà de l'apparition de nouveaux domaines et de la fragmentation accrue des médias, l'organisation marketing doit surtout faire face à la vitesse de changement de ces sujets et des technologies liées : « Le digital, c'est un truc mouvant, innovant, et (...) ce que je demande à mon équipe en effet, c'est d'être au fait de ce qui se passe. (...) Et c'est compliqué parce qu'en effet, tous les jours il y a des nouveaux trucs qui sortent » (Répondant 4). Face à cette vitesse d'évolution, l'Open Marketing est une démarche adaptée et nécessaire : « Ça a d'autant plus de sens cette notion d'Open Marketing que les choses vont très vite (...). Tout va tellement vite qu'on ne peut pas vivre en autarcie dans son entreprise. Si on fait ça, on est voué à étouffer, à reculer, à ne plus être à la pointe (...) Ça peut être une forme de culture mais à la fois, je pense qu'on n'aura pas le choix » (Répondant 5). Grâce à l'Open Marketing, l'organisation marketing reste donc connectée aux évolutions rapides par le biais du réseau de prestataires : « Le monde de la technologie, il évolue super vite et on se fait aider des agences qui font de la veille techno et qui nous proposent d'une année à l'autre des choses différentes » (Répondant 14). Ainsi, les agences offrent « une vraie connexion à la réalité du marché. Parce qu'elles sont habituées à tout le temps être au fait de ce qui se passe » (Répondant 11).

### 1. 1. 2. Les contraintes endogènes

Parallèlement aux contraintes exogènes identifiées, plusieurs contraintes endogènes poussent aussi les organisations marketing à développer une capacité d'Open Marketing.

#### ▪ Des ressources internes limitées pour les organisations marketing

Les ressources des entreprises sont souvent limitées et le recrutement difficile. Aussi, une solution alternative au recrutement d'employés marketing spécialisés est de former les personnels actuels grâce au contact avec l'extérieur et notamment avec les prestataires : « On est en ressources limitées (...). Les (...) membres de mon équipe, ils ne changent pas non plus tous les 6 mois, donc il faut faire en sorte que ces gens-là évoluent avec l'environnement extérieur » (Répondant 4) ; « L'idée est pas d'embaucher à tout va. Donc, c'est une montée en compétences avec les équipes actuellement présentes. (...) Ça c'est plus fait je pense, voilà, en constatant que de toute façon on n'avait pas forcément les ressources, qu'on ne pourrait pas en recruter. Donc finalement, la troisième voie si on n'a pas les ressources et qu'on peut pas en recruter, c'est de faire

---

<sup>84</sup> Afin de préserver l'anonymat de l'entreprise Alpha, nous avons renommé ses différentes entités internes.



*appel à l'externe et de se faire accompagner » (Répondant 5). De même, la diminution des budgets des organisations marketing contraint les organisations à s'inscrire davantage dans une logique d'apprentissage. En effet, alors qu'elles pouvaient se permettre d'externaliser une partie de leurs activités par le passé pendant une longue période (le prestataire faisant alors office de « béquille »), les coupures de budget incitent les organisations marketing à engranger des connaissances et compétences au contact des prestataires pour assurer certaines activités et ne plus se reposer éternellement sur le prestataire « béquille » : « Il y a un facteur assez basique qui y pousse aujourd'hui : c'est la difficulté à recruter et le manque de budget des entreprises qui font [que les organisations marketing] sont poussées soit par (...) des décisions de Directions Générales, soit indirectement par limitation de budget à devoir faire plus de choses en interne et donc à mieux utiliser leur budget. (...) Ça veut dire effectivement parfois aller chercher (...) cette intervention ponctuelle et un peu moins cette intervention "béquille" un peu tout au long de la vie » (Répondant 22, prestataire).*

#### ▪ **Embaucher durablement un spécialiste d'un nouveau domaine : un risque**

Face aux évolutions instables et mouvantes, les entreprises ne sont pas prêtes à prendre le risque de recruter un spécialiste d'un nouveau domaine qui, demain, pourrait vite devenir obsolète ou moins stratégique : « On va prendre en interne des super programmeurs d'iPhone alors que demain l'iPhone il sera ringard ? Ça peut être la même chose avec des animateurs de communauté. Aujourd'hui, on a Facebook, Twitter. On se dit "En externe, il y a des gens qui sont super bons pour animer des communautés". On le met en interne, demain, Facebook, c'est ringard, bah j'ai toujours mon [employé]! » (Répondant 6). Afin d'éviter ce risque, les organisations marketing préfèrent utiliser les prestataires pour faire monter en compétences les collaborateurs en place en fonction des évolutions.

### **1. 2. L'élément déclencheur du développement d'une capacité d'Open Marketing**

Nous l'avons montré, plusieurs motivations quant au développement d'une capacité d'Open Marketing peuvent être identifiées. Cependant, dans certaines organisations marketing, la présence d'un élément « déclencheur » est souvent nécessaire en plus de ces motivations.

L'élément moteur peut par exemple être la figure du Directeur Marketing. Alors que le niveau d'analyse individuel est écarté dans le cadre de notre recherche, la figure du Directeur Marketing (ou du Directeur Général de la *business unit*) est toutefois très intéressante, quand bien même il s'agit d'un individu. En effet, un trait de personnalité individuel du Directeur consistant à rechercher des apports provenant de l'extérieur et des prestataires peut conduire au développement d'une démarche d'apprentissage inter-organisationnel dans l'organisation marketing, et ainsi, être à l'origine de l'Open Marketing : « Alors, ça a été impulsé par un DG qui était là de 2007 à 2012, qui était beaucoup dans cette culture-là et, voilà, qui a fixé des ambitions. Qui était quelqu'un de très marketing on va dire justement. Avec une démarche très construite, des objectifs très clairs. Et qui a été beaucoup aussi dans cet accompagnement<sup>85</sup> » (Répondant 5). Parallèlement, cela peut aussi être un prestataire qui donne envie à l'organisation marketing de s'inscrire durablement dans la démarche d'Open Marketing : « C'est arrivé peut-être aussi par le biais de l'agence avec laquelle on a travaillé sur la partie CRM qui, justement, constatant qu'on n'avait pas forcément des ressources qualifiées en interne nous a suggéré aussi ce fonctionnement-là. Donc, c'était aussi au cours de discussion avec les agences »

---

<sup>85</sup> Le répondant parle en ces termes de l'accompagnement par des prestataires, ceux-ci permettant de faire monter en compétence les collaborateurs, ce qui correspond à l'Open Marketing tel qu'il est défini dans la thèse.

(Répondant 5) ; « *Ils n'ont pas l'habitude d'avoir des prestataires comme nous et peut-être que ça leur donne envie d'aller plus loin* » (Répondant 1, prestataire). Enfin, l'élément déclencheur peut être une mauvaise expérience précédente avec un prestataire, qui fait prendre conscience du manque d'apprentissage : « *C'est notre première expérience délégataire. (...) [Lambda], qui est une société qui fait de la délégation e-commerce, (...) avait tout dans ses mains, ce qui a entraîné un certain nombre de frustrations. (...) Le fait que [Lambda] avait tout dans ses mains et (...) nous faisait assez peu de reportings sur ce qu'ils faisaient et sur les résultats qu'ils obtenaient, voire quasi pas, il y avait aussi une frustration je dirais du manque d'expérience perçue* » (Répondant 21).

## **2. Freins potentiels à la démarche d'Open Marketing**

Nous nous intéressons à présent aux freins liés au contexte général de l'entreprise qui peuvent peser sur le déploiement de la capacité d'Open Marketing. En particulier, le contexte actuel très court-termiste en marketing (voir 2.1.), et l'organisation « globalisée » des entreprises aujourd'hui qui limite l'autonomie en local (voir 2.2.) peuvent représenter de tels freins.

### **2. 1. L'influence du contexte court-termiste et du manque de temps**

Qu'ils soient dans des organisations « OpM » ou non, les répondants reconnaissent que le contexte de pression du court terme et le manque de temps disponible ont une influence négative sur l'Open Marketing. En effet, en général, l'apprentissage est difficile alors qu'on est contraint d'aller vite et d'engager des actions rentables à court-terme : « *La plupart des entreprises sont rattrapées par des impératifs de résultats économiques etc. (...) C'est la notion on va dire de "temps rentable" qui va être mise en avant plutôt que la notion de "temps d'apprentissage" et de "temps de culture" qui donnerait une rentabilité hypothétique et plus lointaine.* » (Répondant 21) ; « *C'est plus par manque de temps que par manque d'envie. (...) On est un peu dépassé aussi par notre quotidien* » (Répondant 29). Ainsi, « *il y a quelque chose de contradictoire entre l'hyper court-termisme et l'apprentissage* » (Répondant 17, prestataire). Le manque de temps pèse sur la démarche d'Open Marketing de plusieurs façons. Premièrement, il peut empêcher les collaborateurs marketing de rencontrer de nouveaux prestataires, et ainsi de s'enrichir : « *Je rencontre beaucoup d'agences justement en Août, des nouvelles agences qui m'appellent, qui nous démarchent. Toute l'année, j'ai jamais le temps* » (Répondant 8). Deuxièmement, les collaborateurs n'ont pas suffisamment de temps pour procéder à cet apprentissage (« *Ils vont m'expliquer comment ils font, comment forcer Google à avoir des annonces spécifiques sur un salon etc. (...). Ça c'est des choses que j'apprends, mais j'ai pas le temps* », Répondant 8), puis pour mettre en pratique les compétences acquises, qui seront alors vite oubliées (« *C'est bien de savoir le faire. (...). Alors, si on ne le pratique pas, c'est mort derrière parce qu'on va l'oublier. Encore une fois, je trouve que dans nos métiers c'est très technique, donc il faut pratiquer* », Répondant 8).

Ces verbatims soulignent à quel point le contexte actuel est parfois défavorable à la démarche d'Open Marketing. Les organisations qui optent pour cette démarche doivent donc avoir une attitude volontariste et favoriser les temps d'apprentissage, malgré la pression court-termiste. Elles doivent ainsi autoriser des temps d'apprentissage pour favoriser les enrichissements : « *S'il faut pour cela faire des réunions spécifiques ou des formations etc., bah on prend le temps de le faire. (...) Il faut leur donner l'espace pour qu'ils puissent prendre le temps de faire* » (Répondant 4). Elles doivent aussi s'inscrire dans une logique moins court-termiste pour laisser le temps à l'apprentissage de survenir : « *Il faut leur donner un peu de moyens, il faut ne pas valoriser*

que le rendement immédiat mais avoir une vision moyen-terme. (...) Par définition, si vous valorisez l'apprentissage, c'est dans une logique de moyen-terme » (Répondant 17, prestataire).

## 2. 2. L'influence de l'organisation de plus en plus « globalisée » des entreprises

Dans les entreprises multinationales, le marketing est souvent séparé en deux niveaux : le niveau « corporate » ou « global », et le niveau local. Or, dans cette organisation, la plupart des décisions sont prises au niveau « corporate », ce qui conduit à une baisse de l'autonomie en local et à une influence négative sur la démarche d'Open Marketing à ce niveau : « Il y a un groupe qui s'appelle Etudes Marketing Corporate<sup>86</sup> qui va travailler à la définition de "Quelles sont les meilleures méthodologies ?", "Avec quels fournisseurs il faut travailler ?" ... » (Répondant 13) ; « On a déjà beaucoup de choses qu'on reçoit de l'international, (...) c'est là aussi où il faut qu'il y ait un effet "Whaouh". Donc du coup, oui, on demande aux agences de nous surprendre mais je dirais que le scope de ce qui concerne la surprise est peut-être restreint [en local] » (Répondant 4) ; « Alors [pour la] pub, on n'a pas de latitude de négociation, c'est imposé par le groupe (...), c'est un contrat négocié à l'international » (Répondant 19). Ainsi, l'organisation marketing locale ne travaille pas forcément avec les prestataires de son choix et voit son champ d'action et d'initiatives se restreindre : « La première raison pour laquelle ils ne traitent pas directement avec l'extérieur ici au niveau local, c'est que d'abord, les pubs TV on les a déjà, d'accord ? (...) Il s'agit de l'exécution » (Répondant 13). Face à ce constat, on peut alors se demander si l'Open Marketing n'a de sens qu'au niveau « corporate » dans les entreprises.

Certaines entreprises possédant ces deux niveaux (corporate et local) instaurent quand même des mécanismes permettant aux filiales ou aux pays de déployer une démarche d'Open Marketing à leur niveau, en local. Ainsi, chez Alpha, l'Open Marketing existe bien à la fois au niveau corporate et au niveau local. A ce titre, le groupe Marketing Operations ou « MO » (voir p. 229) existe dans chaque filiale en local et relève de la démarche d'Open Marketing. De plus, le management impulse un état d'esprit similaire dans les deux niveaux, qui finissent par se compléter : « Ça fait partie des responsabilités des gens dont je parlais tout à l'heure ([du département] Etudes Marketing Corporate) d'être toujours à la pointe. C'est-à-dire que moi, c'est pas mon boulot, et pour autant, je suis sollicité [par des prestataires]. J'ai deux choix. Soit j'ignore et je dis à ces agences "Allez voir le groupe Etudes Marketing Corporate". Soit (...) je reçois des instituts même s'il y a peu de chances qu'on travaille ensemble parce que 1) ça me donne des idées, c'est stimulant, et 2) peut-être que potentiellement on va pouvoir travailler, et 3) parce que justement je peux recommander au groupe Etudes Marketing Corporate d'investiguer plus en aval s'il faut continuer à travailler » (Répondant 13).

## 3. Influence des caractéristiques structurelles de l'organisation marketing

Dans cette partie, nous recherchons si les caractéristiques structurelles de l'organisation marketing peuvent avoir une influence sur l'Open Marketing : l'absence d'une caractéristique structurelle donnée dans l'organisation marketing pourrait par exemple représenter un frein au développement de l'Open Marketing. Le tableau suivant retrace les caractéristiques structurelles des six cas d'Open Marketing identifiés dans l'étude exploratoire, telles qu'elles sont décrites par leurs répondants. On note la taille de l'organisation marketing, ainsi que les degrés de formalisation, de spécialisation et de centralisation présents. Bien que ces données ne présentent pas de validité (vue la faible prévalence de l'Open Marketing dans notre échantillon

---

<sup>86</sup> Pour préserver l'anonymat de l'entreprise Alpha, le nom de cette entité a été modifié. Cette entité est située au niveau corporate ou global. Elle est chargée des études sur les marchés et les consommateurs.

d'entreprises et l'interrogation d'un répondant unique par entreprise), nous recherchons la présence d'éventuelles tendances.

	Taille organisation marketing	Degré de formalisation	Degré de spécialisation	Degré de centralisation
<b>Alpha</b>	≥ 50 pers.	++	+	-
<b>Essilor</b>	≥ 50 pers.	+	-	-
<b>Unilever</b>	≥ 50 pers.	+	+	-
<b>Celio</b>	< 50 pers.	--	-	+ /- <sup>87</sup>
<b>Georgia Pacific</b>	< 50 pers.	--	-	-
<b>Stade de France</b>	< 50 pers.	+	++	-

**Tableau 11. Caractéristiques structurelles des cas d'Open Marketing identifiés**

On constate que l'Open Marketing survient aussi bien dans des organisations marketing importantes que dans des organisations de petite taille. A titre d'exemple, les organisations marketing de Stade de France ou de Georgia Pacific France fonctionnent davantage comme des PME. Par ailleurs, en ce qui concerne les caractéristiques structurelles de l'organisation marketing, il semble difficile de repérer une tendance :

- L'Open Marketing semble aussi bien survenir dans des organisations marketing très formalisées (e.g. Alpha) que dans des organisations marketing peu formalisées (e.g. Celio), ce que les prestataires confirment : « *Je sais pas si c'est facile de tirer des moyennes. (...) Les clients qui viennent nous voir avec ces besoins-là, ils sont plutôt englués dans leur trop plein de process (...) Après, ça dépend, il y a vraiment tout. (...) A l'inverse, il y a des clients qui sont tout simplement mal organisés pour lesquels on apporte de la structure et de la formalisation autant que de la compétence pure* » (Répondant 9, prestataire).
  
- Il en va de même pour la spécialisation, qui peut être élevée (e.g. Stade de France, Alpha) ou faible, tendant alors vers des profils de marketeurs généralistes (e.g. Essilor). Pour les prestataires, les organisations marketing orientées vers l'Open Marketing peuvent avoir des degrés de spécialisation et d'expertises divers : « *... des boîtes qui peuvent être très pointues [au sens d'expertes] ou très mauvaises* » (Répondant 9, prestataire) ; « *Je crois qu'il y a une typologie de clients apprenants qui peuvent être des très forts, des très bons, des très avancés. Ensuite, on a un autre segment qui peut-être des clients très apprenants aussi mais tout neufs, tout récents, tout jeunes* » (Répondant 17, prestataire). Pour les prestataires, les organisations marketing présentant des expertises spécialisées en interne ne sont pas les moins apprenantes : « *Premier réflexe, ça doit être de dire : les gens qui sont très forts, très avancés techniquement dans leur domaine, c'est des gens qui finalement vont nous utiliser sur des sujets très, très précis, et parfois d'une manière transactionnelle. (...) C'est finalement assez peu souvent le cas. (...) C'est plus compliqué que de dire "Sont apprenants les gens qui ne savent pas et sont transactionnels les gens qui savent", je pense que c'est complètement faux. (...) Les gens qui sont experts dans notre domaine à nous sont aussi très apprenants. Et d'ailleurs, ils sont experts parce qu'ils sont apprenants* » (Répondant 17, prestataire).

<sup>87</sup> Le répondant interrogé a le sentiment d'un fonctionnement « normal », avec des étapes de validations nécessaires, et n'oriente pas vraiment sa réponse. Aussi, nous estimons que le degré de centralisation est de niveau « moyen ».

- Sur la dimension « autonomie » en revanche, on constate que les organisations « OpM » étudiées présentent un degré d'autonomie important. Ceci est d'ailleurs confirmé par les prestataires : *« Il faut donner des responsabilités aux gens pour qu'ils puissent trouver la motivation d'apprendre. (...) C'est des organisations, les organisations apprenantes, dans lesquelles il y a une délégation de responsabilités »* (Répondant 17, prestataire).

Pour résumer, il semble impossible d'associer clairement l'Open Marketing avec un type d'organisation marketing spécifique, aussi bien en termes de taille que de caractéristiques structurelles. Toutefois, il est possible qu'une faible centralisation (et donc qu'une autonomie élevée dans l'organisation marketing) facilite l'émergence de la démarche d'Open Marketing dans laquelle les collaborateurs marketing cherchent à apprendre pour développer leurs connaissances et leurs compétences. Au final, il semble préférable de conclure que l'Open Marketing peut potentiellement se développer dans tout type d'organisation marketing, alors qu'un degré d'autonomie important facilite certainement son émergence.

*La section 3 a renforcé la compréhension du concept d'Open Marketing en soulignant les motivations qui poussent les organisations à développer une telle démarche. Les contraintes exogènes et endogènes ainsi que les éventuels éléments « déclencheurs » qui sont à l'origine de l'Open Marketing ont ainsi été exposés. Par ailleurs, nous avons précisé les freins potentiels qui peuvent avoir une influence négative sur le développement d'une capacité d'Open Marketing, puis interrogé l'influence éventuelle des caractéristiques structurelles de l'organisation marketing.*

*La section suivante est quant à elle destinée à proposer une application du modèle conceptuel de la thèse. Elle doit permettre d'obtenir une meilleure compréhension de la façon dont se déploie l'Open Marketing en investiguant tour à tour la figure du donneur (le prestataire marketing), la figure du receveur (l'organisation « OpM »), les dynamiques inter-organisationnelles entre ces deux parties, ainsi que l'influence de la nature de la prestation qui les lie.*

## **Section 4. Application du modèle conceptuel**

Cette section est destinée à appliquer le modèle conceptuel proposé dans la thèse (voir p. 155) afin de répondre à QR2, formulée ainsi : *« Comment appréhender le contexte global entourant la captation d'apports d'actifs marketing par l'organisation « OpM » ? Spécifiquement, comment mieux appréhender ce contexte en étudiant tour à tour la figure du prestataire en marketing « donneur », la figure de l'organisation « OpM » « receveuse » puis les facteurs qui influencent le flux d'apports marketing circulant du donneur vers le receveur ? »*. Ainsi, l'application du modèle conceptuel doit permettre de comprendre le contexte global entourant la captation d'actifs marketing dans le cadre de l'Open Marketing, en étudiant les différents blocs de facteurs qui peuvent influencer le flux d'actifs circulant du donneur vers le receveur et, ainsi, l'apprentissage du receveur.

Nous nous intéressons d'abord à la figure du prestataire « donneur » (voir 1.), avant d'étudier l'organisation « OpM » « receveuse » (voir 2.). Ensuite, nous portons notre attention sur les dynamiques inter-organisationnelles qui influencent l'apprentissage inter-organisationnel, et donc les apports en d'actifs

marketing qui circulent du donneur vers le receveur (voir 3). Enfin, nous étudions l'influence de la nature de la prestation sur le flux d'apports d'actifs (voir 4.).

## **1. Le prestataire en marketing « donneur »**

Nous commençons notre application du modèle conceptuel par l'étude de la figure du donneur : le prestataire en marketing. En particulier, nous étudions sa motivation et sa capacité à transmettre du savoir (voir 1.1.), puis sa capacité absorptive (voir 1.2.).

### **1. 1. Motivation et capacité du donneur à enseigner et transmettre**

Pour que des apports puissent émaner du prestataire, il faut que celui-ci ait la *volonté* (voir 1.1.1.) mais aussi la *capacité* (voir 1.1.2.) de transmettre des actifs à l'organisation « OpM ». Ainsi, tous les prestataires ne peuvent pas enrichir l'organisation marketing de la même façon, car ils n'ont pas tous la même volonté de transmettre, ni la même capacité à apporter des actifs aux organisations marketing.

#### **1. 1. 1. La volonté de transmettre du prestataire**

Les prestataires en marketing n'ont pas tous la volonté de transmettre et de proposer des apports à l'organisation marketing : « *Il y a aussi quand même la disposition du prestataire. Il y a des prestataires qui sont très enclins à ça et d'autres moins* » (Répondant 10). Ainsi, certains prestataires se montrent particulièrement réticents à l'idée de transmettre des procédés, des façons de faire, des compétences, ou même parfois simplement de l'information, car ils considèrent que ces éléments constituent une propriété intellectuelle qui représente leur fonds de commerce : « *Il y a certaines boîtes qui acceptent moins le transfert, certains fournisseurs qui ne sont pas dans cette logique-là, qui sont plus dans une logique un peu plus opportuniste où il faut payer à chaque fois (...) mais par contre "Jamais je ne vous transférerai ça"* » (Répondant 9, prestataire). Ainsi, il peut exister des sociétés « *peu enclines à "ouvrir le capot" de leurs sauces secrètes, de leurs façons de faire, de leurs méthodologies, que ces sociétés interviennent sur des missions courtes ou des missions longues* » (Répondant 22, prestataire). Selon ce répondant, dans le domaine du conseil en CRM, cela est notamment le cas d' « *un certain nombre de spécialistes des sujets marketing analytiques dans la grande distribution (...) La façon de traiter les données, la façon de créer les scores et les segmentations des clients, la façon de les utiliser dans l'animation marketing, la façon d'optimiser le rayon magasin, tout ça, c'est leur sauce à eux, leur propriété intellectuelle qu'ils font payer aux clients, donc ils n'ouvrent pas le capot* » (Répondant 22, prestataire).

Pourtant, certains prestataires sont particulièrement en avance sur la volonté de transmettre aux organisations marketing. En effet, si certains acceptent d'« enseigner » et de répondre aux attentes d'apprentissage de l'organisation « OpM » de façon plutôt naturelle, pour d'autres, le transfert est une vraie stratégie et un argument de vente face aux clients. Le verbatim suivant en particulier est particulièrement illustratif : « *L'objectif est vraiment d'aider chacun de nos clients à en savoir plus à la fin d'une prestation qu'il n'en sait au départ. (...) C'est pourtant quelque chose que nous on va beaucoup souligner quand on leur parle (...). Et c'est donc à la fois un argument de vente et je pense quelque chose d'intelligent pour eux. (...) C'est probablement le mot qu'on utilise le plus souvent quand on explique nos activités à un prospect. Ça va être de l'aider..., ça va être les mots de "courbe d'apprentissage". Donc comment aider quelqu'un à progresser*

*dans son apprentissage ? Donc pas seulement lui apprendre des choses, c'est très important, mais lui apprendre à apprendre » (Répondant 17, prestataire).*

Du point de vue de l'organisation marketing, cette volonté de transfert marquée de la part d'un prestataire est souvent une surprise. Aujourd'hui, l'exigence de transfert de la part d'un prestataire n'est pas un « attendu », c'est-à-dire quelque chose de commun que les organisations marketing sont naturellement en droit d'attendre. En effet, le transfert de compétences est rarement proposé spontanément par les prestataires, de façon claire et formalisée : « *La première fois que j'ai entendu parler de transfert de compétences dans une compète d'agence, c'est sur le trafic, c'est la première fois. Jamais avant. Et pourtant, j'en ai fait des compètes d'agences, et sur différents profils donc beaucoup d'agences (...). Vraiment, la question n'a jamais été adressée. (...) C'est intéressant parce que effectivement, ça pourrait être un attendu, ça pourrait être formalisé » (Répondant 30).* La recherche montre pourtant que les prestataires peuvent utiliser l'argument de l'apprentissage et de la transmission comme un argument de vente, et même comme un argument de fidélisation de leur client. Certaines organisations marketing, et en particulier les organisations « OpM », sont particulièrement sensibles à cet argument du transfert et de l'apprentissage, ce qui montre que les prestataires peuvent avoir tout intérêt à s'engager dans cette voie.

Pour terminer, soulignons que l'analyse de la volonté de transmettre du prestataire doit s'accompagner d'une analyse des risques et des avantages qui existent pour lui dans la démarche d'Open Marketing. Cette question est abordée plus en détail dans l'étude du facteur « risques » du modèle conceptuel (voir p. 250).

#### **1. 1. 2. La capacité du prestataire à transmettre**

A ce premier facteur s'ajoute le fait que certains prestataires sont plus intéressants que d'autres, et donc plus à même de faire des apports : « *Tout dépend de la qualité du partenaire en fait »*, (Répondant 15). Certains prestataires sont en effet davantage force de proposition, et peuvent apporter et transférer davantage : « *De là à dire que les agences (...) sont fortes dans le transfert, encore moins (...). Ça dépend tellement des interlocuteurs en fait. Avec une agence comme notre ancienne agence de com' globale (...), c'est des gens qui nous ouvraient l'esprit sans arrêt à des choses nouvelles (...). [Mais] il y a beaucoup d'agences, la plupart même, qui rentrent dans un train-train, ça existe, c'est une réalité » (Répondant 30) ; « Selon les missions que j'ai à confier, je ne vais pas contacter toujours les mêmes agences. Je sais que j'ai des agences qui vont nous apporter, qui ont une capacité de réflexion et de projection qui est supérieure à d'autres » (Répondant 19). Ainsi, quand bien même l'organisation marketing souhaite développer une capacité d'Open Marketing, si certains prestataires ne sont pas assez experts ou spécialisés, les apports ne peuvent exister : « *On est avec une agence, c'est un peu compliqué, qui était trop junior, une équipe qui n'était pas... qui ne "fittait" pas à [nom de la société]. Donc en fait, c'est nous qui les avons plus formé qu'autre chose »<sup>88</sup>. Enfin, parfois, au-delà de l'agence prestataire, c'est spécifiquement certains managers chez le prestataire qui sont particulièrement source d'enrichissements : « *On sait que dans les agences, il y a des "stars" (...) et c'est ces gens-là qui font un peu la réussite ou pas de l'agence... (...) Après, ils ne sont pas toujours là au quotidien, mais en tout cas, ils peuvent inspirer leurs équipes. Donc c'est pour ça que je disais "ça dépend des gens" (...) Je prends le Directeur Nouveaux médias chez Mindshare, c'est un mec passionné par son métier et c'est génial. Avec ce type-là, on apprend plein de trucs » (Répondant 4).***

---

<sup>88</sup> Citation « anonymisée » car ce passage de l'entretien était confidentiel.

Pour résumer, ce paragraphe montre que, pour que la capacité d'Open Marketing puisse se déployer pleinement, l'organisation « OpM » doit prendre garde à ce que la majeure partie des prestataires du réseau ait à la fois la volonté et la capacité de lui transmettre des apports.

## 1. 2. La capacité absorptive du prestataire : une des raisons d'être de l'Open Marketing

La capacité absorptive d'une entreprise consiste à reconnaître la valeur d'un nouveau savoir (notamment externe à l'entreprise), à l'assimiler et à l'utiliser ensuite (Cohen et Levinthal, 1990). Lors de l'analyse des motivations qui poussent les organisations à développer une capacité d'Open Marketing, nous avons souligné que la connexion aux évolutions de l'environnement par le biais des prestataires est clé (voir p. 229). Dans cette optique, les prestataires se doivent d'être en permanence à l'écoute des nouvelles tendances, informations et techniques, d'intégrer ces nouveaux savoirs puis de les utiliser dans le travail avec les collaborateurs marketing pour leur relayer : « *Il y a une vraie connexion à la réalité du marché. Parce que [les agences] sont habituées à tout le temps être au fait de ce qui se passe* » (Répondant 11). Un prestataire qui pourra fournir des apports de façon continue à l'organisation « OpM » est donc un prestataire qui sait se remettre en cause pour aller chercher de nouveaux savoirs, les intégrer et les utiliser : « *Tout dépend aussi de la volonté du partenaire de savoir se remettre en question, de savoir progresser, de savoir se renouveler* » (Répondant 15) ; « *Notre ancienne agence de com' globale (...), c'est des gens qui nous ouvraient l'esprit sans arrêt à des choses nouvelles (...), c'est des gens qui se re-challengeaient et qui nous montraient à chaque fois des choses nouvelles à mettre en place et ça s'est fait sur la durée* » (Répondant 30). On note toutefois que, même si les prestataires ont la volonté de développer leur capacité adaptative, ce sont surtout les prestataires de taille importante qui développent le plus facilement leur capacité adaptative. La capacité absorptive du prestataire est en effet subordonnée à sa taille : à la différence des petites structures, les prestataires de taille importante possèdent souvent des départements dédiés à la prospective et à la recherche d'innovations, de nouveautés ou de nouvelles pratiques.

Ainsi, les prestataires qui sont susceptibles de proposer le plus d'apports aux organisations « OpM » sont ceux qui souhaitent et peuvent développer une capacité absorptive élevée. Il s'agit d'une réelle attente des organisations « OpM » qui développent la capacité d'Open Marketing en se basant sur l'idée que les prestataires vont représenter un relai permanent des nouvelles connaissances et compétences marketing liées à l'évolution de l'environnement : « *Le monde de la technologie, il évolue super vite et on se fait aider des agences qui font de la veille (...) et qui nous proposent d'une année à l'autre des choses différentes* » (Répondant 14) ; « *Si par exemple on prend le digital qui bouge tout le temps, (...) il y a des gens chez [l'agence Mindshare] qui sont assez à la pointe (et dans les agences de créa c'est vrai aussi) (...) pour comprendre tout ce qui bouge, ce qui change. Et c'est aussi ce qu'on leur demande de faire* » (Répondant 4).

Du côté du discours des prestataires, on retrouve également parfois l'idée qu'il est nécessaire de développer sa propre capacité absorptive, de façon à pouvoir proposer davantage aux organisations marketing clientes. Ainsi, certains prestataires ont une conscience aigüe de la nécessité de développer leur propre courbe d'apprentissage : « *Notre obsession ici dès qu'on recrute quelqu'un, c'est pas l'ensemble des connaissances qu'il a au moment où on le recrute. C'est plutôt sa capacité à apprendre et à faire apprendre qui nous intéresse. Donc dans nos équipes marketing, on a des gens qui j'espère sont capables d'apprendre plus vite que les autres, plus vite que nos clients, et notamment à apprendre quand ils travaillent pour leurs clients* » (Répondant 17, prestataire). Ainsi, le prestataire recherché par une organisation « OpM » est un prestataire



qui cherche lui-même à apprendre et à développer sa capacité absorptive : « *Notre job, c'est d'apprendre plus vite que les autres, donc nous-mêmes d'avoir ce cercle vertueux du cas, de l'expérience qu'on met en œuvre, et du partage entre nos équipes de l'enseignement qu'on tire de cette expérience. Et du coup, c'est comme ça qu'on fait bénéficier à nos clients indirectement de notre apprentissage*<sup>89</sup> » (Répondant 17, prestataire).

## **2. L'organisation "Open Marketing" « receveuse »**

Dans cette partie, nous nous intéressons à la figure du « receveur » : l'organisation « OpM ». Les trois facteurs liés au « receveur » présents dans le modèle conceptuel (et issus du modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008)) sont *sa motivation à apprendre*, *l'ancrage de l'apprentissage* dans l'organisation notamment par la diffusion en interne du savoir capté grâce au donneur, et *sa capacité absorptive*. Dans le cadre de notre recherche, ces trois facteurs sont inhérents à la capacité d'Open Marketing et font intrinsèquement partie de sa définition.

Premièrement, la démarche d'Open Marketing se caractérise par une recherche explicite d'actifs captés par apprentissage grâce aux prestataires : la motivation à apprendre est donc constitutive de l'Open Marketing. Deuxièmement, l'Open Marketing est destiné à développer collectivement les collaborateurs marketing. La démarche d'apprentissage inter-organisationnel sur laquelle est basée l'Open Marketing doit permettre d'enrichir le stock d'actifs marketing collectifs utiles aux collaborateurs marketing. Pour cela, il est donc impératif de questionner la rediffusion au sein de l'organisation marketing des apports captés individuellement par les différents collaborateurs du collectif de travail. Troisièmement, la capacité absorptive du receveur consiste à reconnaître la valeur de l'information externe, à l'intégrer et à la mettre à profit ensuite. Bien que le concept de capacité absorptive ne fasse pas explicitement partie de la définition de l'Open Marketing, il lui semble naturellement très lié. En effet, la capacité d'Open Marketing consiste à valoriser les apports provenant de l'extérieur, puis à intégrer les actifs captés au stock d'actifs collectif, de façon à pouvoir enrichir collectivement les collaborateurs marketing qui pourront les mettre à profit par la suite. Aussi, il semble déterminant pour l'organisation « OpM » de posséder une capacité absorptive élevée.

En nous focalisant sur ces trois facteurs inhérents à la démarche d'Open Marketing, il devient alors possible de mieux décrire le fonctionnement de l'organisation « OpM ». Nous traitons d'abord de sa motivation à apprendre, en nous intéressant surtout aux conséquences visibles par le prestataire (voir 2.1.). Ensuite, nous étudions sa capacité absorptive (voir 2.2.), avant d'interroger l'ancrage de l'apprentissage et des apports captés en interne (voir 2.3.).

### **2. 1. Motivation à apprendre et conséquences visibles par le prestataire**

La motivation à apprendre de l'organisation « OpM » fait partie inhérente de la définition de l'Open Marketing. Cependant, nous nous focalisons plutôt ici sur ses conséquences visibles par les prestataires. Ainsi, nous montrons que la motivation à apprendre se traduit d'une part une implication des organisations « OpM » dans

---

<sup>89</sup> Ce dernier verbatim illustre le transfert intra-organisationnel, présent dans le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008), mais que nous n'abordons pas dans la thèse car il est difficilement observable depuis le discours des managers des organisations marketing (population majoritairement étudiée). Cependant, comme l'illustre ce verbatim, les échanges de savoir en interne sont également clés chez le prestataire, notamment dans le cadre du développement de leur capacité absorptive.

le travail avec les prestataires plus forte que la moyenne (voir 2.1.1.), et d'autre part par une forte recherche de proximité (notamment physique) avec les prestataires (voir 2.1.2.), ces interactions renforcées facilitant la captation d'apports. Pour terminer, nous interrogeons le lien entre la motivation à apprendre supérieure des organisations « OpM » et la volonté de transmettre du prestataire (voir 2.1.3).

### 2. 1. 1. Une très forte implication dans le travail auprès des prestataires

La motivation à apprendre de l'organisation « OpM » se traduit par une implication élevée dans le travail avec le prestataire. Les collaborateurs s'intéressent fortement et posent davantage de questions que les collaborateurs des organisations « non OpM », ce qui leur permet d'autant plus d'apprendre : *« Même quand on dit "On va peu s'impliquer", on finit toujours par s'impliquer. A priori, on est un peu atypique là-dessus. Parce que, pour en avoir parlé avec les consultants avec lesquels on a pu travailler, voilà, ils nous ont souvent dit que beaucoup d'entreprises avec lesquelles ils travaillent ne s'impliquent pas autant »* (Répondant 5). Le discours des prestataires confirme que les organisations « OpM », à la recherche d'apprentissage, sont beaucoup plus impliquées et cherchent à participer au quotidien : *« Il y a des gens qui ont des logiques d'apprentissage, qui veulent beaucoup participer, qui veulent beaucoup être impliqués, qui veulent apprendre et qu'on les forme. Il y a des gens qui nous demandent des formations, c'est explicite »* (Répondant 17, prestataire).

Les organisations « OpM » sont en effet dans une logique de collaboration au quotidien, avec de nombreuses interactions, ce qui permet de maximiser les apports de la part du prestataire : *« C'est par la fréquence des contacts (...) qu'on va construire le co-apprentissage »* (Répondant 17, prestataire). Finalement, on se trouve dans de la *« co-construction »* ou *« des logiques vraiment de co-conception »* (Répondant 27) qui permettent aux collaborateurs d'apprendre d'autant plus. L'implication des organisations « OpM » se voit aussi par les nombreuses questions posées au prestataire. Les collaborateurs n'hésitent pas à demander des précisions et à questionner le prestataire : *« Il faut mettre les mains dans le cambouis, il faut s'y intéresser, il faut poser des questions »* (Répondant 4) ; *« Ces clients-là vont peut-être effectivement plus en profondeur sur le "Comment ?", sur le "Comment on va faire ?" [Il y aura] dans les discussions préalables (...) des questions qui peuvent être assez précises »* (Répondant 9, prestataire). Enfin, l'implication passe aussi par le fait de *« descendre dans les points de détail », c'est-à-dire de chercher à comprendre ce que d'autres organisations marketing considéreraient comme des éléments de détail : « Au travers des échanges qu'on aura avec lui, de la validation des différents points projets, du fait de descendre dans chacun des points de détail, ça nous permettra indirectement à nous de faire une partie de ce transfert de compétences »* (Répondant 22, prestataire). Ainsi, les collaborateurs de l'organisation « OpM » cherchent à comprendre le fonctionnement des choses et les points de subtilité : *« On intervient à tous les stades en terme de validation d'idées ou d'apport d'idées bien évidemment. (...) Il y a forcément une volonté forte de regarder, de comprendre comment les choses fonctionnent (...). Donc forcément une implication forte pour prendre cette expérience »* (Répondant 21).

L'implication des collaborateurs marketing n'est toutefois pas générale à tous les projets. En effet, certains projets ne nécessitent pas d'implication : *« Sur la partie audit, ils ont toutes les cartes en main et je leur fais confiance et je ne les appelle pas tous les jours (...). C'est pas le but. (...) C'est pas des compétences nouvelles là pour le coup, c'est de la prestation juste pour me faire gagner du temps »* (Répondant 29). Nous reviendrons sur ce point lors de l'étude du facteur « Nature de la prestation » du modèle conceptuel (voir p. 260).

## 2. 1. 2. Une recherche de proximité (notamment physique) avec le prestataire

La motivation à apprendre de l'organisation « OpM » se traduit par une recherche de proximité physique avec le prestataire. La proximité géographique peut faciliter l'échange, le transfert de savoir et la création de savoir entre des organisations (e.g. Tallman et al., 2004 ; Sammarra et Biggiero, 2008), même si d'autres formes de proximité (comme la proximité relationnelle et la force des liens) importent parfois davantage (e.g. Bahlmann et al., 2004 ; Ganesan et al., 2005). Les rencontres physiques avec les prestataires sont ainsi plus importantes pour les organisations « OpM » que pour les organisations « non OpM » car elles estiment qu'il est nécessaire de favoriser les interactions physiques pour engranger davantage de connaissances : « *Le réel transfert de compétences ne peut se faire que quand on travaille avec les gens (...). Le transfert de compétences se fera quand vous travaillerez en direct avec une agence, sur une mission précise* » (Répondant 21) ; « *J'ai appris en touchant les matières, en allant voir le supplier directement chez lui. (...) On voit ça avec eux et on apprend (...). C'est le travail ensemble qui fait ça (...) On commence à travailler avec, c'est là où on apprend, on n'apprend pas à distance* » (Répondant 14) ; « *C'est en voyant les autres animer qu[e mon Directeur Etudes] a développé ou acquis ses compétences pour pouvoir lui-même animer des groupes [de consommateurs]* » (Répondant 11).

Ainsi, les organisations « OpM » jugent important de voir fréquemment leurs prestataires pour renforcer l'apprentissage : « *On a au moins deux réunions par semaine. (...) Enfin, on un point marketing toutes les semaines. Après, on a un point technique sur toutes les évolutions qu'on souhaite mettre en place (...) Il y a des contacts (...) très, très réguliers, ouais, c'est obligatoire* » (Répondant 21). Parfois, les équipes du prestataire vont même jusqu'à être quasiment « intégrées » aux équipes marketing : « *C'est quelque part presque comme s'ils étaient parfois salariés du Stade, tellement on les voit souvent dans nos bureaux* » (Répondant 5) ; « *Les équipes sont vraiment intégrées, un peu comme s'ils étaient collaborateurs de la boîte (...) C'est un peu (...) ce qu'il se passe avec certains clients, où les équipes (...) de l'agence ont l'impression d'être dans les équipes de l'annonceur* » (Répondant 2, prestataire). Par ailleurs, les organisations « OpM » insistent sur le fait qu'il est primordial de se déplacer fréquemment chez le prestataire, ce qui n'apparaît pas autant dans les discours des répondants des organisations « non OpM ». En effet, les organisations « OpM » n'hésitent pas à aller sur place : « *On va chez eux. On aime bien aller, oui, oui, chez nos partenaires. Soit faire des réunions de travail chez eux, soit même on a certains partenaires qui sont même parfois assez loin et on va régulièrement chez eux. (...) C'est important pour nous de voir comment eux travaillent, comment ils sont organisés. (...) Ça facilite je trouve les rapports d'une façon générale* » (Répondant 5) ; « *Ils viennent ici une fois... La suivante, c'est nous qui allons. (...). On vient voir tous ces prestataires-là chez eux (...) On absorbe la technologie parce qu'on est sur place (...) Assise dans mon bureau, je vais rien apprendre, ça c'est sûr. Donc on apprend en partant, en voyant, en étant sur place* » (Répondant 14).

De leur côté, les prestataires considèrent aussi que c'est grâce à cette proximité physique avec les collaborateurs marketing que le transfert peut s'opérer : « *La proximité, elle joue beaucoup dans le transfert de compétences (...) Ça passe par une vraie proximité au quotidien avec la personne qui sait et la personne qui apprend* » (Répondant 22, prestataire) ; « *C'est (...) souvent par l'interaction visuelle qu'on va construire le co-apprentissage* » (Répondant 17, prestataire). De cette façon, le manque d'interactions physiques ne permet pas d'opérer un apprentissage inter-organisationnel : « *On a quelques clients qui sont purement transactionnels j'ai envie de dire, quand ils font une opération très court terme (...), à la limite avec aucun*

*échange physique. (...). On a 25 % de notre chiffre d'affaires, si on compte, même peut-être 35%, où c'est purement dématérialisé, à distance, et il n'y a pas de dimension d'apprentissage autre que le résultat de l'opération qu'on a faite » (Répondant 17, prestataire).*

### **2. 1. 3. La dynamique entre motivation à apprendre du donneur et motivation à transmettre du receveur**

Nous analysons ici la dynamique entre la motivation à apprendre du receveur et la motivation à transmettre du donneur en répondant à la question suivante : la motivation à apprendre supérieure (et visible du fait de la forte implication et de la recherche de proximité) de l'organisation « OpM » pousse-t-elle les prestataires à transmettre davantage qu'à d'autres organisations marketing ? Le discours des prestataires montre que, même si « *c'est pas forcément conscient* » (Répondant 17, prestataire), l'implication et la transmission sont plus importantes lorsqu'ils sont face à une organisation « OpM » : « *On va forcément expliquer un peu plus et on va forcément passer plus de temps à tenir la main de l'interlocuteur chez le client pour qu'il puisse progresser* » (Répondant 9, prestataire). La demande de l'organisation « OpM » étant plus forte, l'implication du prestataire et les apports proposés sont donc d'autant plus importants : « *Là, on n'est pas dans une démarche où on va ressasser des recettes de cuisine (...). Ça nous demande effectivement un autre type d'investissement* » (Répondant 1, prestataire) ; « *Quand quelqu'un nous demande de passer du temps avec nous, bah on va passer du temps avec lui. Et en passant du temps, on lui apprend plus de choses, et donc il y a un cercle vertueux à ce type de relation* » (Répondant 17, prestataire).

### **2. 2. La capacité absorptive de l'organisation « Open Marketing »**

Comme expliqué précédemment, la capacité absorptive consiste à reconnaître la valeur d'un savoir extérieur, à l'intégrer, puis à l'utiliser ensuite (Cohen et Levinthal, 1990). Dans ce paragraphe, nous illustrons le fait que les organisations « OpM » mettent en œuvre une capacité absorptive supérieure. Dans la définition même du concept d'Open Marketing, on reconnaît la nécessité d'aller chercher à l'extérieur des apports d'actifs marketing. Aussi, afin de ne pas être redondant, nous n'allons pas insister ici sur la recherche explicite d'apports provenant de l'extérieur par l'organisation « OpM ». Plutôt, nous illustrons l'idée que la capacité absorptive de l'organisation « OpM » consiste notamment à savoir identifier les actifs externes présentant un intérêt (voir 2.2.1.), puis à les intégrer et les réutiliser par la suite dans le travail (voir 2.2.2.).

#### **2. 2. 1. Savoir identifier les actifs extérieurs utiles et inutiles**

Dans son article, sans recourir à la notion de capacité absorptive, Sinkula (1994) transmet l'idée que l'organisation marketing ne doit pas nécessairement apprendre toutes les informations de marché rencontrées. En fait, le traitement de l'information marketing est partiellement fonction de la fourniture d'information de marché : les organisations ne distribuent pas, n'interprètent pas et ne stockent pas toutes les informations qu'elles acquièrent. Bien que focalisé sur l'apprentissage d'informations de marché uniquement, le travail de Sinkula (1994) montre qu'il est important d'opérer une sélection entre ce qui doit être appris et ce qui ne doit pas être appris. Or, selon nous, la capacité absorptive de l'organisation « OpM » doit jouer ce rôle. En effet, l'Open Marketing ne doit pas se concevoir comme la captation de tout actif marketing rencontré, sans distinction ni sélection. Même s'il n'existe pas nécessairement une réflexion stratégique sur les actifs à capter (« *C'est pas identifié aujourd'hui ! J'ai pas une liste des compétences que je dois acquérir* »,

Répondant 29), il s'opère naturellement un tri et une sélection des ressources, des capacités et des compétences captées, car il n'est pas forcément judicieux de capter tous les actifs rencontrés. Il convient en effet d'abord de se poser la question de leur utilité : *« Bien sûr qu'on s'enrichit des méthodes des uns et des autres. (...) D'accord, mais pour en faire quoi ? (...) C'est pas parce qu'on peut acquérir les compétences en interne qu'on va obligatoirement le faire »* (Répondant 6).

Ainsi, en règle générale, il existe une notion de sélection des actifs à capter dans l'organisation « OpM » (*« Il y a une notion de tri »*, Répondant 28), même si parfois celle-ci reste inconsciente. Cette sélection s'opère pour deux raisons majeures. Premièrement, il faut apprendre progressivement, ce qui incite à ne pas capter trop vite certains actifs qu'on ne saura pas exploiter maintenant : *« Je dis aussi à mon organisation "Allez-y un pas à la fois, n'apprenez pas à courir avant de savoir marcher" »* (Répondant 28). Deuxièmement, la sélection s'opère aussi car certains actifs ne sont pas pertinents par rapport à la stratégie de l'organisation marketing : *« Compte tenu de nos marques, de nos cibles, on n'est pas toujours réceptif à tous les outils qui peuvent exister sur la Terre parce qu'ils ne sont pas toujours adaptés à notre façon de fonctionner ni à nos cibles »* (Répondant 28).

Ce processus de sélection et d'identification est davantage mis en œuvre lorsqu'il s'agit de capacités et de compétences. En effet, le fait de décider une montée en compétence est impliquant et complexe. Aussi, la captation de tels actifs est soumise à un processus d'identification et de sélection plus important : il ne s'agit pas d'engager un processus de captation de capacités et de compétences inutiles qui ferait perdre du temps. Les deux extraits suivants illustrent l'idée qu'il est parfois inutile de chercher à engranger trop de compétences, notamment des compétences trop techniques qui doivent rester chez le prestataire :

*« Il faut savoir s'arrêter et laisser le partenaire faire parce que sinon, on va passer son temps à engranger de la compétence qui n'est pas forcément nécessaire au métier. Moi, aujourd'hui, je m'implique jusqu'à un certain point. Quand on commence à arriver dans les considérations techniques pure IT, c'est pas mon domaine de compétences et je perdrais du temps à essayer de comprendre comment ça fonctionne »* (Répondant 21)

*« Le développement du jeu qui a été créé pour Facebook et le Web, (...) j'ai pas demandé techniquement comment ils avaient fait (...), je n'y vois pas d'intérêt. J'ai pas envie plus tard de développer moi-même des jeux, donc je vois pas l'intérêt de développer ces compétences-là. Et ça aurait été une perte de temps »* (Répondant 29)

*« Tout ce qui va être compétence qui va nécessiter je dirais un outil spécifique en fait, que ce soit un logiciel spécifique, que ce soit des compétences techniques spécifiques, ça c'est clair que ça [ne] va pas être une compétence que je vais identifier comme importante d'avoir »* (Répondant 29)

A l'inverse, certaines capacités et compétences sont recherchées en priorité par les collaborateurs de l'organisation « OpM ». En effet, ces derniers identifient naturellement certaines capacités et compétences qu'il convient selon eux de développer :

*« Je pense que c'est tout ce qui est compétence plus "organisation", "réflexion", "stratégie" (...) Esprit de synthèse, d'analyse, toutes ces compétences-là qui finalement sont assez communes à tous les métiers*

*où on en a besoin, plus que des compétences vraiment techniques finalement » (Répondant 29)*

*« On rentre jusqu'à un certain stade, plutôt organisationnel et je dirais de méthode. Voilà, quelle est la méthode de notre partenaire ? Quelle est la méthode de notre agence ? Pour pouvoir les mettre en corrélation et en cohérence. Mais après, techniquement, on n'a pas besoin de savoir quel serveur notre partenaire utilise, quels sont les back office techniques » (Répondant 21)*

Enfin, en ce qui concerne la captation de certaines ressources spécifiquement, le processus d'identification et de sélection est moins poussé, voire absent. Notamment, la captation de ressources informationnelles est plus simple que la captation de capacités et de compétences. De ce fait, l'organisation « OpM » a tendance à moins sélectionner les ressources informationnelles : *« Ce qui est difficile dans le rôle, c'est que tout ça, parfois, on est dans des réunions [avec des agences] et on se dit "Pfff... Je sais pas vraiment ce que je vais en faire de ce truc-là". Mais on accumule, on engrange des informations » (Répondant 28).*

### **2. 2. 2. Savoir réutiliser et exploiter les actifs captés**

Selon Cohen et Levinthal (1990), la capacité absorptive de l'organisation fait référence à l'acquisition et à l'assimilation de savoirs mais aussi la capacité organisationnelle d'*exploiter* ce savoir. Aussi, la capacité absorptive ne dépend pas seulement de la gestion de l'interface avec l'environnement mais aussi des connexions qui existent entre les membres de l'organisation qui permettent l'exploitation de ce savoir.

Plusieurs illustrations peuvent être apportées, notamment en ce qui concerne les ressources informationnelles et créatives qui sont captées lors d'interactions avec des prestataires, puis partagées entre les collaborateurs ou avec le management, afin d'en faire quelque chose. A titre d'exemple, l'extrait suivant montre que des ressources informationnelles sont captées lors de réunions avec les prestataires, partagées entre les autres membres de l'organisation marketing (i.e. en l'occurrence les Chefs de produit et de marque qui briefent le groupe MO d'Alpha en charge de la gestion des prestataires<sup>90</sup>) puis intégrées dans de futurs plans : *« Parfois, on est dans des réunions [avec des agences] et on se dit "Pfff... Je sais pas vraiment ce que je vais en faire de ce truc-là". Mais on accumule, on engrange des informations. Et après, quand on voit les marques, on fait des connexions : "Oh là là ! Le truc du mobile dont je savais pas quoi faire, ben tiens je me dis [la marque D] par rapport à leur problématique x, y, et bien, c'est ça qui leur faut. Et puis bon, c'est vachement innovant, ça va être vachement différent de ce que fait la compétition, et puis qui ne tente rien n'a rien, donc on va tester" » (Répondant 28).* De même, l'extrait suivant montre aussi que les collaborateurs marketing vont chercher auprès des prestataires des informations et des idées créatives, notamment au travers de leurs newsletters. Ces idées sont ensuite partagées avec le management, afin de les transformer en recommandations concrètes : *« Je me force, parce que je ne le faisais pas assez, de m'inscrire à des newsletters (...) pour être justement connectée des dernières nouveautés ou tendances. (...) Comme la DG valorise le fait d'être au courant des dernières choses, j'en suis venue à [ça]. (...) C'est un moyen. Et elle attend plus le résultat, de venir avec plein d'idées, créativité etc. Et moi pour répondre à cet objectif-là, je me suis dit qu'activer tel moyen me permettrait d'atteindre cet objectif » (Répondant 11).*

---

<sup>90</sup> Comme nous le verrons, chez Alpha, seul le groupe interne Marketing Operations (MO) est habilité à traiter avec les prestataires marketing. Ce groupe est constitué de spécialistes en communication marketing. Les Chefs de produit et de marque d'Alpha briefent ce groupe marketing interne, qui traite avec les prestataires, et revient ensuite vers eux.

En ce qui concerne les capacités et les compétences, le discours des répondants illustre aussi le fait que ces actifs captés peuvent être partagés et ensuite ré-exploités dans la pratique quotidienne. A titre d'exemple, dans l'extrait suivant, le répondant explique que la collaboration avec une agence de création de trafic a permis la captation de compétences d'analyse du trafic du site de e-commerce qui pourront être prochainement mise à profit et réemployées en interne : « *C'est [Répondant 21] qui pilote surtout le trafic, mais clairement tout ce qui est analyse des campagnes adwork qui sont basées sur un certain nombre d'indicateurs comme la part de voix, la part impression, (...) bon, il faut les connaître, il faut savoir les analyser, etc. (..) Demain, je pense que [Répondant 21] serait plus à même de le faire ou en tout cas le piloter si quelqu'un d'autre dans l'équipe le faisait. Voilà, on n'avait pas du tout de notions de ces indicateurs-là* » (Répondant 30). De même, des compétences managériales de briefing et de pilotage des prestataires sont aussi captées par les collaborateurs au cours de leurs interactions avec les prestataires, conservées puis réutilisées : « *Quand on demande [aux agences] et qu'elles vous disent "On peut pas pour telle ou telle raison", voilà, c'est une nouvelle connaissance engrangée et la prochaine fois on briefera pas comme ça et on n'aura pas ça, voilà, on a déjà ça en tête* » (Répondant 30).

Enfin, le discours des prestataires montre aussi que la formation des collaborateurs marketing consiste notamment à leur montrer comment réemployer de façon autonome les actifs transférés par la suite, également dans d'autres contextes ou sur d'autres dossiers : « *On va expliquer [au client] plus ce qu'on fait, on va lui dire comment on a généré ça, comment on pourrait répliquer cette façon de faire sur d'autres projets* » (Répondant 9, prestataire). De plus, une fois des savoirs transférés à l'organisation marketing, ceux-ci servent de base pour aller plus loin. Ils sont donc mis à profit et réutilisés : « *C'est une formation qu'on peut faire de leurs équipes pour qu'elles soient à l'aise avec de nouveaux concepts, de nouvelles pratiques et que, du coup, on puisse développer la manière qu'on a de travailler sur ces sujets-là, notamment avec nous mais aussi avec d'autres* » (Répondant 17, prestataire).

### **2. 3. L'ancrage de l'apprentissage dans l'organisation marketing**

Le modèle d'Easterby-Smith et al. (2008) se fonde sur l'idée que le receveur doit non seulement capter du savoir extérieur auprès du donneur mais aussi le diffuser chez lui en interne. Ceci rejoint la capacité absorptive de l'organisation (Cohen et Levinthal, 1990) qui ne se borne pas uniquement à la captation de savoirs extérieurs : il faut ensuite un transfert interne de ces savoirs pour qu'ils puissent être exploités. Le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008) comprend néanmoins un facteur distinct de la capacité absorptive qui traite du transfert intra-organisationnel entre les différents départements de l'entreprise. Dans notre modèle conceptuel, nous nous focalisons toutefois sur le partage des actifs marketing captés au sein de l'organisation marketing, et non entre les différents départements de l'entreprise.

Nous mobilisons le processus d'apprentissage défini par Huber (1991) en management stratégique, parfois repris en marketing (Day, 1994 ; Sinkula, 1994) : l'acquisition de savoir, sa distribution, son interprétation collective puis son stockage dans la mémoire organisationnelle. Les phases de distribution et d'interprétation de l'information étant souvent entremêlées (van Woerkom et van Engen, 2009 ; van Woerkom et Croon, 2009), nous interrogeons surtout la *distribution* des savoirs, définie comme le processus par lequel l'information venant de différentes sources est partagée et conduit à une nouvelle information ou

compréhension<sup>91</sup> (voir 2.3.1.), puis le *stockage* dans la mémoire organisationnelle, qui est le moyen par lequel le savoir est stocké pour une future utilisation (voir 2.3.2.).

### 2. 3. 1. Distribution des actifs marketing acquis grâce aux prestataires extérieurs

Les organisations « OpM » ont conscience de la nécessité d'organiser une diffusion du savoir capté entre les collaborateurs marketing : « *C'est dans mon pilier de plan d'action de l'expertise : chacun a son expertise sur soi, mais après, pour bien pouvoir évaluer un plan transversal, il faut aussi comprendre ce qu'il se passe chez le voisin* » (Répondant 28) ; « *Même si les gens partent, il y a une dynamique autour de la formation, de l'apprentissage, du partage de connaissances. (...) C'est une impulsion qui est donnée par le management et qu'on fait, donc du coup, ça permet de pérenniser les connaissances et le partage* » (Répondant 4) ; « *On apprend des agences et on se transmet aussi entre nous les bonnes pratiques* » (Répondant 29).

Néanmoins, le partage et la pérennisation du savoir reste tout de même difficile : « *C'est toujours une question compliquée (...). Garder au Stade les expertises, ça repose quand même sur les personnes qui (...) ont été formées* » (Répondant 5). L'organisation de la diffusion de savoir est complexe pour deux raisons majeures. Premièrement, chacun possède un savoir particulier, et il est difficile de s'imprégner des connaissances et des compétences liées à d'autres postes et métiers : « *C'est pas évident... (...) Parce que la complexité des sujets fait que c'est quand même des univers très différents... (...). Donc on le fait, mais on le fait pas non plus "for the sake of doing it", parce que la personne in-store, elle est chargée de développer les plans in-store. Pour sa culture gé, c'est sympa de savoir ce qu'il se passe en média, mais au quotidien, c'est pas son job* » (Répondant 28). Deuxièmement, des freins individuels peuvent exister. Certaines personnes peuvent être réticentes à partager pour conserver un avantage personnel dans l'organisation : « *J'ai l'impression parfois que dans l'entreprise les personnes se disent qu'elles n'ont pas intérêt à partager leurs connaissances parce que justement ça justifie leur poste* » (Répondant 11). Aussi, le management doit lever ces barrières en instaurant un esprit de partage au sein du département marketing : « *C'est plus l'esprit du service qui le favorise ou pas, et l'esprit d'entreprise un peu général. (...) Vous avez certaines entreprises (...), il y a pas beaucoup d'esprit d'équipe hein, c'est un peu chacun pour soi.* » (Répondant 10) ; « *Beaucoup considèrent à tort que garder une information constitue le pouvoir. Je considère au contraire que c'est de la diffuser qui en est un* » (Répondant 27).

Par ailleurs, le partage des actifs marketing captés entre les collaborateurs marketing est plus ou moins formalisé. Dans certaines organisations « OpM », un formalisme est impulsé par le management : « *On fait souvent des réunions marketing où on partage en fait entre nous. (...) C'est une impulsion qui est donnée par le management. (...) On peut partager des réussites d'implantation en magasin ou on peut partager des activations digitales réussies (...). On peut aussi choisir des trucs où on a fait des flops parce que justement c'est intéressant de savoir pourquoi ça n'a pas marché* » (Répondant 4). A l'inverse, dans d'autres organisations « OpM », le partage n'est pas du tout formalisé : « *La société n'est pas forcément organisée pour. Personne m'a jamais dit... Je sais pas, il n'y a pas de sessions de transfert de compétences. C'est pas formalisé, c'est pas organisé* » (Répondant 30) ; « *Aujourd'hui, cette diffusion de connaissances, elle est sur la base du bon vouloir. C'est-à-dire qu'il n'y a pas (hormis au niveau managérial) de point rencontre, de redescente, régulièrement organisé au sens tous les 15 jours, toutes les 3 semaines, au niveau*

---

<sup>91</sup> Dans leur recherche, van Woerkom et Croon (2009) combinent ainsi les phases de distribution et d'interprétation de l'information et les étudient comme un même construit.



*opérationnel* » (Répondant 27). Cependant, qu'il existe une certaine formalisation ou non, le partage a surtout globalement tendance à se faire naturellement, de manière très informelle par échanges oraux dans l'organisation « OpM » :

*« Ça se fait de manière très informelle... On ne fait pas des réunions (...). Le transfert de compétences et de connaissances, il est très informel chez Essilor »* (Répondant 29)

*« Après comme moi je suis hyper proche de mes équipes, ça se fait naturellement. (...) On est une équipe très resserrée donc on partage sur absolument tous les sujets. Ça veut pas dire jusqu'au détail du détail de l'outil "trucmuche" que je saurais l'utiliser de façon aussi pointue que ma collaboratrice qui est spécialisée sur le sujet. Mais à minima, je saurais organiser le transfert, savoir de quoi il est question »* (Répondant 30)

A présent, il convient de rechercher sous quelles formes ce partage intervient. On distingue des points plutôt formalisés, tels que des réunions entre les collaborateurs marketing. Parfois, ce sont également des temps de partage entre seniors et juniors qui permettent ce partage : *« Typiquement, demain je dois expliquer une tâche, si j'avais pas fait une formation packaging ou études, ou si j'avais pas fait mes questionnaires directement avec l'agence, je serais beaucoup moins précise et moins spécifique sur ma formation auprès de cette personne-là. (...) Le plus facile c'est ça, c'est quand tu transmets et que souvent ce sont des juniors en dessous de toi »* (Répondant 11). Le partage peut aussi se faire au travers de points organisés à l'improviste, de manière informelle : *« On a échangé pendant une heure sur le sujet et je lui ai transmis tous les conseils que j'avais : soit des articles que j'avais lu dans la presse ou sur internet, des conseils que j'avais acquis et appris auprès d'agences... Et du coup, on s'échange comme des bonnes pratiques. (...) C'était un point totalement informel »* (Répondant 29). Enfin, il existe aussi un partage survenant « au fil de l'eau », lors des échanges oraux au cours de la journée de travail : *« Le transfert se fait à l'oral entre les différentes personnes »* (Répondant 30). Ainsi, au cours des interactions de travail, des conseils s'échangent entre les collaborateurs : *« Ça peut être des conseils : "Tiens, bah oui, telle agence m'a parlé de ça, tu devrais faire comme-ci ou comme ça" »* (Répondant 11).

Pour résumer, les organisations « OpM » ont conscience de la nécessité de partager les actifs marketing acquis grâce au réseau de prestataires afin qu'ils deviennent collectifs, bien que cette diffusion soit tout de même complexe. Certaines organisations « OpM » essaient d'établir un certain formalisme, alors que d'autres partagent les actifs de façon totalement informelle. Cependant, les organisations « OpM » ont globalement tendance à beaucoup échanger de manière informelle en interne, ce qui permet d'opérer le partage : *« On peut avoir des compétences et des domaines d'expertises différents, mais on échange beaucoup sur ce qu'on apprend de l'extérieur et par exemple des contraintes qui peuvent être rencontrées auxquelles on ne s'était pas forcément préparé pour que du coup tout le monde puisse en bénéficier »* (Répondant 29).

### **2. 3. 2. Stockage des actifs acquis dans la mémoire organisationnelle**

Le stockage dans la mémoire organisationnelle se fait par différents systèmes. Lukas et al. (1996) font notamment état de quatre systèmes de stockage : (1) le capital physique, (2) les formations organisationnelles, (3) le capital social, (4) la culture organisationnelle. Nous mobilisons cette grille de lecture et constatons le recours à au moins trois de ces systèmes dans les organisations « OpM » : le capital

physique, les formations organisationnelles, et la culture organisationnelle de l'organisation marketing.

#### ▪ Stockage dans le capital physique

Le stockage au travers du capital physique existe au travers de documents, notamment numériques. Ce qui est appris au contact des prestataires peut être transposé dans un document, qui peut servir aux collaborateurs actuels mais également à former de nouvelles personnes : « *Les supports de l'atelier qui nous ont été remis [par le prestataire] et qui peuvent servir de fil rouge pour une personne* » (Répondant 5) ; « *Un client qui demande explicitement [le transfert de compétences] et pour lequel ce point-là est un objectif de la mission, forcément, on va documenter plus ce qu'on fait* » (Répondant 9, prestataire) ; « *Il y en a un peu [de documents] pour les newsletters. Par exemple, comment savoir faire un brief de lien, savoir taguer la newsletter, connaître les différentes étapes de la création, [comment] on passe par l'intégration...* » (Répondant 30). Parfois, le prestataire peut aider l'organisation « OpM » à organiser le stockage des documents et des éléments d'apprentissage : « *On est là pour créer parfois la mémoire de leur organisation, c'est-à-dire la liste des tests qui ont été menés, les enseignements qui ont pu être tirés, et au moins, est-ce qu'ils peuvent servir pour la suite ? (...). Et donc, on leur envoie des copies souvent, parfois en organisant le stockage des bilans qu'on a mis en œuvre* » (Répondant 17, prestataire). Cependant, le stockage par documents n'est pas le mode de stockage principal : « *Il y en a un peu (...). Mais c'est une petite partie de notre quotidien finalement* » (Répondant 30).

Il existe également un stockage au travers des collaborateurs marketing (« *Ça repose quand même sur les personnes qui ont été formées* », Répondant 5), qui pourront à leur tour former d'autres personnes (« *Auprès des juniors. Bah typiquement, demain je dois expliquer une tâche, si j'avais pas fait une formation packaging ou études, ou si j'avais pas fait mes questionnaires directement avec l'agence, je serais beaucoup moins précise et moins spécifique sur ma formation auprès de cette personne-là.* », Répondant 11).

#### ▪ Stockage dans les formations organisationnelles

Les formations organisationnelles correspondent aux structures et routines organisationnelles (Lukas et al., 1996). Le fait d'avoir travaillé avec un prestataire permet de gagner des capacités, soit de nouvelles routines de travail (Grant, 1991) qui s'instaurent et « stockent » l'apprentissage. Ainsi, en regardant le prestataire travailler ou à l'issue d'une formation à ses côtés, les routines et les processus organisationnels peuvent évoluer, et par conséquent remplir cette fonction de stockage dans la mémoire organisationnelle : « *L'institut d'étude à qui j'ai envoyé mon concept et qui me le passe en revue à travers leur grille et l'analyse, bah ça je trouve ça intéressant parce que pour le coup, oui j'apprends à mieux écrire mon concept pour la prochaine fois (...). Après, c'est une pratique de l'entreprise [prestataire]. Mais il se trouve que moi ça m'apprend dans ma démarche marketing. Leurs process m'aident à me développer* » (Répondant 11) ; « *Donc on a fait (...) un certain nombre d'ateliers de travail avec eux sur des thèmes bien particuliers : optimisation de l'envoi d'un e-mail, analyser le reporting de ses campagnes,... (...) Comment optimiser l'envoi d'un email par exemple. (...) Une espèce de "to do list" des points à vérifier avant chacun de nos envois* » (Répondant 5).

Le prestataire peut donc transmettre aux collaborateurs des méthodes de travail qui vont ensuite s'ancrer dans les pratiques courantes et les routines de l'organisation « OpM ». Par exemple, le verbatim suivant montre comment le prestataire lui transmet un procédé, la hiérarchisation des tests à faire pour connaître les

mécanismes promotionnels les plus efficaces sur la cible : « *Bien peu encore d'entreprises (...) savent hiérarchiser les tests les plus importants à mettre en œuvre. (...) Je crois qu'une des choses qu'on leur apprend à faire, c'est hiérarchiser (...). Ça, c'est un autre sujet, un autre élément d'apprentissage : l'expertise du test, la capacité à hiérarchiser et puis, je dirais ensuite, la capacité à tirer les enseignements d'un test* » (Répondant 17, prestataire). Un prestataire peut donc transmettre une méthodologie, un processus, un procédé, que les collaborateurs marketing vont s'approprier, et qui sera donc stocké : « *On va former le client et l'aider à s'approprier les points et à le refaire lui-même. Je prends un exemple : des missions de mise en place de ce qu'on appelle le testing AB (testing multivarié) où (...), dans une bonne partie des cas, ça n'a pas de sens qu'on soit là tout le temps pour faire tous les tests AB du client mais que par contre on a la capacité de lui transmettre petit à petit notre savoir-faire, notre méthodologie* » (Répondant 9, prestataire).

### ▪ Stockage dans la culture organisationnelle

Un stockage au travers de la culture ou de la « philosophie » diffusée dans l'organisation « OpM » peut survenir, même si cette forme de stockage apparaît moins dans le discours des répondants. Le prestataire peut en effet apporter une certaine philosophie ou vision qui s'inscrira ensuite durablement dans l'organisation marketing et sera ainsi stockée. On peut illustrer cela au travers de l'exemple de la culture du ROI des opérations de marketing relationnel. Le prestataire peut insuffler cette culture de recherche du ROI de l'opération de marketing relationnel, quand elle n'était pas présente initialement : « *C'est plutôt une culture qu'on va leur apprendre : la culture du ROI etc., qui est un truc important.* » (Répondant 23, prestataire). Ainsi, le prestataire forme l'organisation marketing en lui expliquant la philosophie et la logique sous-jacentes : « *Il y a du prosélytisme à faire, et là effectivement, on va faire des formations, les faire venir, les former aux outils, aux concepts etc. : comment ça marche ? Quelle est la logique ?* » (Répondant 23, prestataire). Une fois cette philosophie comprise et mise en pratique, elle peut être stockée durablement : « *On peut passer par une vraie logique d'accompagnement sur l'intelligence marketing qu'on peut mettre derrière. Ça, c'est des choses, une fois qu'ils les ont comprises, ils les ont intégrées* » (Répondant 23, prestataire).

## 3. Les dynamiques inter-organisationnelles dans lesquelles se déploie l'Open Marketing

Après avoir successivement étudié la figure et les caractéristiques du donneur et du receveur, nous nous tournons vers le bloc de facteurs lié aux dynamiques inter-organisationnelles entre ces deux parties dans le modèle conceptuel. Ces facteurs ont une influence sur l'apprentissage et le flux d'apports circulant entre le donneur et le receveur. Nous étudions tour à tour la relation de partenariat entre le donneur et le receveur et leurs liens interpersonnels (voir 3.1.), la notion de risque lié à la démarche d'Open Marketing du point de vue du donneur puis du receveur (voir 3.2.), la structure relationnelle (voir 3.3.), les modalités par lesquelles le receveur apprend (voir 3.4.), le pouvoir relatif entre l'organisation « OpM » et le prestataire (voir 3.5.).

### 3. 1. Relation de partenariat entre donneur et receveur et liens interpersonnels

L'étude de ce premier facteur nous permet d'étudier l'influence de la relation entre le donneur et le receveur sur l'apprentissage. Dans un premier temps, nous montrons que l'existence d'un rapport de partenariat entre les deux parties est essentielle pour renforcer les apports provenant du donneur (voir 3.1.1.). Dans un deuxième temps, nous étudions brièvement l'influence des liens interpersonnels entre les deux parties sur les apports transmis (voir 3.1.2.).

### 3. 1. 1. Le rapport de partenariat entre donneur et receveur : un élément essentiel

Selon Easterby-Smith et al. (2008), la littérature indique que des rapports de confiance entre le donneur et le receveur facilitent le processus d'apprentissage inter-organisationnel. De façon cohérente avec cette littérature, les répondants insistent sur le rapport de partenariat qui doit exister entre les deux entités (« *Tous les prestataires auxquels on fait appel, ils doivent être des partenaires* », Répondant 5 ; « *On travaille vraiment main dans la main* », Répondant 28) pour que l'apprentissage inter-organisationnel survienne. Plus précisément, cette notion de partenariat inclut en réalité (1) la notion de *confiance* d'une part, et (2) l'existence d'*échanges nombreux et transparents* d'autre part. Ces deux éléments sont donc nécessaires à la création d'un rapport de partenariat, et donc à l'existence d'apports d'actifs de la part du donneur.

- De façon cohérente avec la littérature et le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008), un rapport de confiance doit régir les interactions entre le donneur et le receveur : « *Les organisations apprenantes sont aussi celles qui savent faire confiance* » (Répondant 17, prestataire). Ainsi, l'organisation « OpM » doit impérativement savoir « *s'ouvrir (...) en développant la confiance avec certains partenaires thématiques* » (Répondant 17, prestataire). Ainsi, « *l'ouverture peut être contrôlée sur la base de la confiance* » (Répondant 17).

- Cette notion de partenariat fait aussi référence à l'existence d'échanges nombreux et transparents entre le donneur et le receveur. Dans la littérature, la notion de partenariat est souvent liée à l'existence d'une collaboration de long-terme. Or, dans le cadre de notre sujet, nous apportons une nuance. Que la collaboration soit de long-terme (e.g. un contrat de deux ans pour l'optimisation du trafic d'un site de e-commerce) ou de court-terme (e.g. une mission ponctuelle précise comme l'audit d'un site de e-commerce), l'important est de travailler dans un rapport de partenariat pour que des apports puissent survenir : « *Le transfert de compétences se fera quand vous travaillerez en direct avec une agence, sur une mission précise ou générale, mais en tout cas quand vous travaillerez en partenariat* » (Répondant 21). Indépendamment de la durée de collaboration, c'est donc surtout le nombre et la fréquence des échanges entre le donneur et le receveur qui conduisent à cette impression de partenariat qui facilite ensuite l'apprentissage inter-organisationnel : « *C'est par la fréquence des contacts qu'on va construire le co-apprentissage (...). Un client, (...) sa partie à lui d'apprentissage, elle dépend vraiment fondamentalement de la fréquence des contacts qu'on peut avoir avec eux* » (Répondant 17, prestataire). Ainsi, plus les échanges sont fréquents et importants, plus le donneur et le receveur ont le sentiment d'être dans un rapport de partenariat et de construire ensemble un apprentissage, même quand la mission est ponctuelle.

Egalement, l'existence d'une transparence dans les échanges entre le donneur et le receveur est constitutive de cette impression de partenariat. Ainsi, plus les deux parties échangent librement, sans rétention d'informations, « *moins il y aura de suspicion d'une des deux parties sur le fait qu'il y en a une qui va donner plus que l'autre* » (Répondant 9, prestataire). Un rapport de partenariat survient donc, facilitant l'apprentissage inter-organisationnel. Premièrement, la transparence doit venir de l'organisation marketing, afin de garantir des apports plus importants et pertinents de la part du prestataire : « *Il y avait des gens du marketing qui disaient "Ah ça, on ne peut pas le dire à l'agence". Oui, mais du coup, l'agence travaille avec une fausse perspective donc leurs conclusions ne peuvent pas être adaptées* » (Répondant 13). Deuxièmement, la transparence doit aussi venir du prestataire pour faciliter l'émergence de ce rapport de partenariat : « *J'ai tendance à penser que de toute façon si on est transparent, le client nous en saura gré et...*

*Enfin, nous on a envie d'entrer dans des logiques de partenariat avec le client* » (Répondant 9, prestataire). La littérature met en avant l'importance de la transparence dans le cadre de l'apprentissage inter-organisationnel. Hamel (1991) voit ainsi la transparence comme un déterminant de l'apprentissage survenant entre deux organisations, celle-ci pouvant être influencée par différentes configurations (e.g. design de l'interface organisationnelle, degré de protectionnisme des individus). La littérature confirme donc que la transparence est déterminante pour un apprentissage optimal dans les deux organisations impliquées.

### **3. 1. 2. Les liens interpersonnels entre donneur et receveur**

Selon Easterby-Smith et al. (2008), plusieurs recherches ont montré que les liens sociaux et informels entre les personnes de deux organisations différentes font souvent office de « *conduits pour les flux de savoir* », ce qui est particulièrement clé lorsqu'il existe une distance géographique ou une distance culturelle entre les deux organisations. Sans forcément s'attarder sur ce point déjà bien traité dans la littérature, nous constatons en effet que les relations humaines sont un facteur important dans le cadre de l'Open Marketing. Plus celles-ci se passent bien entre l'organisation « OpM » et le prestataire, plus les deux parties ont de chances de collaborer activement et d'avoir des échanges riches en apports :

*« Ça repose beaucoup sur les hommes. C'est-à-dire que le lien avec des agences et des prestataires, c'est aussi beaucoup la rencontre de gens avec lesquels on arrive à bien travailler ensemble. Donc il y a un côté humain qui est extrêmement important au-delà de l'expertise. (...) Parfois, la même expertise peut se retrouver dans beaucoup d'agences. On voit bien que c'est un contact avec quelques personnes de l'agence qui fait qu'on travaille avec eux longtemps et que ça se passe bien »* (Répondant 5)

*« Il y a forcément après un facteur humain qui est important, et la relation elle doit être aussi cordiale, dynamique... Comment dire ? Productive, que ce soit en termes de résultats ou en termes de créativité. Voilà, c'est... Forcément, souvent le facteur humain peut aussi faire qu'on peut changer (...) d'agence, parce qu'on s'entend pas avec les gens ou ça se passe pas bien »* (Répondant 21)

Par ailleurs, chez Alpha, comme nous le verrons, le groupe MO a développé un réseau de prestataires qui est en partie coordonné par une agence extérieure. En réalité, comme le remarque la Directrice du groupe MO, il s'agit plus du choix d'une personne que du choix d'une agence. La personne a été choisie pour son expertise (condition essentielle), mais également en raison d'une proximité avec Alpha et de liens sociaux : « *C'est une agence de pub. En l'occurrence, il se trouve que c'est [l'agence Dzêta], mais ça aurait pu être mon agence média. C'est une personne en fait ça... (...) Il se trouve que c'est la personne que j'ai choisie plutôt que l'agence. Après l'agence, ça leur va bien de développer ce business-là, mais j'ai choisi une personne. Il se trouve qu'elle est chez [l'agence Dzêta] aujourd'hui, elle pourrait aller chez [l'agence Omega] demain... »* (Répondant 28)

Pour conclure, les liens humains sont aussi importants que l'expertise dans le choix d'un prestataire. Si des liens humains n'existent pas avec un prestataire pourtant expert, les apports sont moins importants et l'organisation « OpM » peut même souhaiter changer de prestataire.

### **3. 2. La notion de risque dans la démarche d'Open Marketing**

Il existe une notion de risque dans le cadre de l'apprentissage inter-organisationnel entre le donneur et le receveur. Selon la littérature, c'est surtout du point de vue du donneur que le risque existe : il craint de trop transférer au receveur puis que celui-ci ne se sépare de lui une fois le savoir recherché capté (Easterby-Smith et al., 2008). Le donneur est donc particulièrement attentif à ne pas transférer davantage que ce qu'il a l'intention de transférer (Hamel, 1991). Dans un premier temps, nous étudions la perception de ce risque dans le cadre de la démarche d'Open Marketing par le prestataire en marketing « donneur » (voir 3.2.1). Cependant, nous donnons au facteur « Risques » du modèle une acception plus large. Ainsi, dans un second temps, adoptant le point de vue de l'organisation « OpM » « receveuse », nous étudions les risques de dérive qui peuvent de son point de vue exister dans la démarche d'Open Marketing (voir 3.2.2.).

### 3. 2. 1. Risque perçu et acceptation de l'Open Marketing par le prestataire

Le terme de « transfert de compétences » est couramment utilisé dans le langage managérial pour traiter de notre sujet. Cependant, quand bien même le prestataire a la volonté de transmettre, cette notion peut *a priori* lui faire peur : « *La notion de transfert de compétences est toujours une suspicion qu'elle ne profite qu'à la boîte à qui on transfère des compétences* » (Répondant 9, prestataire). Ainsi, il apparaît nécessaire de réfléchir aux conditions qui permettent aux prestataires de dépasser la vision négative de l'Open Marketing qu'ils pourraient avoir : « *La question, c'est à quelles conditions peut se faire le transfert de compétences* » (Répondant 9, prestataire). Trois conditions permettent notamment aux prestataires d'adhérer à l'Open Marketing et de dépasser le risque perçu. Nous les expliquons tour à tour.

▪ Premièrement, l'Open Marketing est plus facilement accepté par les prestataires si un contexte d'échange et de transparence leur permet eux aussi d'apprendre en retour, et de s'enrichir au contact de l'organisation « OpM ». Dans le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008), il n'existe pas de flux « inversé », bien que les auteurs reconnaissent que le receveur peut transmettre au donneur. Dans le cadre de notre recherche, ce flux « inversé » est représenté sur le modèle. En effet, en utilisant la perspective de création de valeur développée par Dubois et al. (2007), nous avons supposé que le prestataire doit retirer de la valeur de sa collaboration avec l'organisation « OpM » pour continuer à lui fournir des actifs (voir pp. 155-156), ce flux inversé faisant donc office de « condition préalable » à l'existence d'un flux d'actifs principal circulant du donneur vers le receveur. Les verbatims suivants montrent que les prestataires qui entourent l'organisation « OpM » s'enrichissent en effet au cours de leurs interactions de travail :

*« On apprend avec eux ! On apprend. On peut expérimenter, on fait des tests, ils nous disent ce qui marche et ce qui marche pas. Donc du coup ça nous permet aussi nous de travailler notre courbe d'expérience. Donc c'est gagnant-gagnant »* (Répondant 2, prestataire)

*« On apprend aussi (...). Il y a un transfert de compétences, mais il y a un transfert de connaissances aussi dans l'autre sens. (...) La contrepartie du fait de transférer de la compétence, ça va être que nous ensuite on en sache beaucoup plus et qu'on puisse vendre d'une certaine manière cette connaissance »* (Répondant 9, prestataire)

*« C'est agréable d'apprendre des choses à quelqu'un et de sentir que cette personne nous tire vers le haut, parce qu'en lui apprenant des choses vous en apprenez vous-mêmes beaucoup »* (Répondant

17, prestataire).

A titre d'exemple, le contact avec l'organisation « OpM » nourrit le prestataire d'une connaissance générale ré-exploitable auprès d'autres clients : *« Les clients (...) nous apportent également de la connaissance transversale qui nous permet d'alimenter notre réflexion globale (...). On sait que potentiellement ce qu'on apprend sur ce marché-là pourra être transposable sur d'autres marchés, sur des clients similaires (...) [On en profite] pour apprendre ! Pour (...) ensuite conseiller nos clients sur les méthodes qui marchent, qui marchent pas, les bonnes façons de faire »* (Répondant 9, prestataire). Parfois, l'enrichissement du prestataire peut aller très loin et est acceptée par les organisations « OpM » : *« Il y a plein d'instituts d'études qui finalement au contact des gens de chez Alpha (...) ont réalisé certains modèles de pensée qu'on pouvait avoir sur certaines problématiques et les ont capturés »* (Répondant 13) ; *« A contrario, je pense que Alpha apprend aussi beaucoup aux agences (...) Je pense que c'est ça qui les intéresse dans leur travail avec nous, c'est que je pense qu'ils savent que eux-mêmes vont progresser. (...) Les agences nous disent toujours beaucoup que c'est dingue de travailler avec Alpha parce que ça les remet en cause et ça les fait progresser dans leur métier (...) [Ce sont des apports] que eux peuvent après utiliser avec leurs autres clients, donc ce n'est pas anodin quand même »* (Répondant 28).

Ce constat recoupe certains travaux du courant des relations client-fournisseurs (et plus particulièrement du courant interactionniste<sup>92</sup>) qui portent sur la création de valeur dans les relations client-fournisseur. La valeur est souvent étudiée comme la résultante de bénéfices et de sacrifices. Elle n'est pas seulement monétaire et peut être constituée de compétences, de savoir, de relations sociales, etc. Des auteurs étudient comment l'interaction, le dialogue et l'apprentissage entre le client et le fournisseur permettent la création spécifiquement de savoir (Tzokas et Saren, 2004 ; Ballantyne, 2004b) ou de valeur au sens large (Ballantyne, 2004a ; Grönroos, 2004). Cette littérature sur la création de valeur est intéressante car les auteurs utilisent parfois des cadres théoriques liés aux ressources, aux capacités et aux compétences. Notamment, alors que la plupart des recherches étudient la création de valeur pour le client, Walter et al. (2001) étudient les fonctions créatrices de valeur pour le fournisseur selon une perspective « ressources ». L'idée principale est que le fournisseur doit créer de la valeur pour le client, mais qu'il doit lui aussi bénéficier d'une création de valeur au travers de cette collaboration. Notre recherche fait donc écho au travail de Walter et al. (2001), confirmant l'existence d'un apprentissage « inversé » pour le fournisseur. De plus, grâce à cet apprentissage « inversé », le prestataire est encouragé à fournir des apports d'actifs à son client, et continue ainsi à créer de la valeur pour lui.

▪ Deuxièmement, l'Open Marketing est aussi accepté car cette démarche est pérenne, et non ponctuelle et opportuniste. La dimension de progression de l'organisation « OpM » auprès du prestataire permet en effet de réduire le risque perçu par ce-dernier : *« La vision, c'est que à un moment donné où les choses qui doivent être faites par le client sont faites par le client, nous on trouvera toujours d'autres sujets plus "top", plus avancés, plus de niche, plus pointus sur lesquels on aura pu avancer avec d'autres et sur lesquels on pourra toujours faire progresser le client (...). Notre objectif, c'est d'essayer de construire des relations long terme et pas juste (...) de transférer les compétences au client pour ne plus jamais en entendre parler »* (Répondant 9, prestataire). Les organisations « OpM » ont quant à elles conscience du fait que les prestataires acceptent de participer à la démarche d'Open Marketing car ils savent qu'ils seront encore intégrés lors de l'étape suivante : *« Ils savent que de toute façon on aura besoin d'eux sur d'autres thématiques, plus pointues »*

---

<sup>92</sup> Voir p. 12.

(Répondant 5) ; « *Je ressens pas forcément une volonté de garder ce type de chose pour eux. Je pense que, on est dans des métiers qui bougent tellement que de toute façon, [qu']ils auront toujours un coup d'avance, donc je pense pas que ça les effraie de transférer les compétences* » (Répondant 30). Ainsi, les prestataires comptent largement sur l'avance qu'ils auront toujours sur leurs clients pour prolonger la collaboration à leurs côtés, ce qui les incite à apporter sans crainte à l'organisation marketing : « *Nous on est complètement ouvert avec nos clients (...) puisque notre vocation à nous c'est toujours d'avoir un coup d'avance par rapport à nos clients par l'innovation, par la recherche, par l'utilisation de notre intervention croisée sur plusieurs secteurs (...). On espère toujours avoir une marche d'avance, c'est un peu l'idée de base* » (Répondant 22, prestataire).

▪ Troisièmement, il est plus agréable et facile pour le prestataire de travailler avec un client qui s'intéresse au sujet et qui cherche à s'améliorer : « *Je pense que des clients qui comprennent mieux sont des clients avec qui on travaille mieux aussi* » (Répondant 30). Ceci permet alors de maintenir la relation sans trop d'efforts : « *On a toujours intérêt à ce que nos clients apprennent plus. (...) Plus [ils] apprennent (c'est peut-être naïf), mais plus dans les faits on a leur confiance, et plus on travaille dans la durée (...) Quand le client souhaite apprendre quelque chose, la moitié du chemin est fait* » (Répondant 17, prestataire).

### 3. 2. 2. Les risques de dérive perçus dans l'Open Marketing par le receveur

Outre le risque perçu par le prestataire, il existe aussi des risques pour le receveur dans l'Open Marketing. En particulier, deux risques de dérive de l'Open Marketing semblent exister :

▪ Le premier travers de l'Open Marketing est la sur-implication qui peut pousser les collaborateurs marketing à trop chercher à apprendre, ce qui engendre une surcharge d'informations et l'apprentissage de compétences inutiles. En effet, la démarche d'Open Marketing doit se concevoir en lien avec la notion d'actif utile/inutile<sup>93</sup> (« *Il faut savoir s'arrêter et laisser le partenaire faire parce que sinon, on va passer son temps à engranger de la compétence qui n'est pas forcément nécessaire au métier* », Répondant 21) et la notion de tri afin d'éviter la surcharge (« *Ce serait compliqué que d'avoir au quotidien un flux d'informations de la part des partenaires* », Répondant 11). La sur-implication auquel l'Open Marketing peut conduire a alors pour conséquence une perte de temps et comprend un risque d'inefficacité, notamment à court-terme. Bunderson et Sutcliffe (2003) montrent ainsi que, même si l'orientation vers l'apprentissage de l'équipe conduit à une performance accrue, elle peut aussi compromettre la performance à court-terme du fait de l'importance donnée à l'apprentissage et du temps passé à cette démarche. Le développement d'une capacité absorptive semble clé, pour mieux identifier et trier les actifs à capter en priorité dans le réseau (voir p. 241).

▪ Un second travers de l'Open Marketing est celui de l'enfermement du prestataire. En effet, la montée en compétences et le gain d'expertise qui découlent de l'Open Marketing peuvent avoir tendance à engendrer un trop grand contrôle et une trop grande directivité de la part des collaborateurs marketing, par sentiment d'expertise, ce qui empêche alors le prestataire de fournir une prestation innovante : « *Quand on monte en compétence dans un domaine en relation avec un prestataire, on a tendance (...) à être parfois un peu trop directif puisque du coup on devient soi-même... alors pas expert... mais enfin "confirmé" dans certains points. Donc le risque aussi et la dérive, c'est d'être trop directif et du coup d'enfermer trop le prestataire* »

---

<sup>93</sup> Voir pp. 241-242.



(Répondant 10). Ainsi, tout en gardant la main en interne et en pilotant le prestataire, il convient de lui laisser une marge de manœuvre suffisante pour qu'il puisse continuer à apporter de nouvelles idées, de nouveaux *insights*, voire de nouvelles capacités ou compétences à l'organisation « OpM ».

### 3. 3. La structure relationnelle

L'étude de cette variable nous conduit à étudier les types de liens développés avec les prestataires du réseau, et leur influence sur l'apprentissage. Le réseau de prestataires de l'organisation « OpM » comprend en effet différents types de prestataires, et différents types de liens avec ces prestataires. Notamment, l'organisation « OpM » développe à la fois des liens de long-terme et des liens de court-terme (voir 3.3.1.). Or, ces deux types de liens semblent influencer les apports captés par l'organisation « OpM » (voir 3.3.2.).

#### 3. 3. 1. Des liens de long-terme et de court-terme autour de l'organisation « OpM »

Autour d'une organisation marketing, on trouve des prestataires de *long-terme* (nommés « partenaires » par les managers), ainsi que des prestataires de *court-terme* (nommés « prestataires *one-shot* ») qui interviennent ponctuellement ou qui sont simplement consultés (voir p. 160).

Les prestataires de long-terme suivent l'organisation marketing sur des périodes allant d'une année à cinq ans environ, de façon à capitaliser sur les projets. Dans cette catégorie, on trouve des agences de communication globale ou de stratégie qui suivent la marque sur le long-terme, des agences média, ou encore des agences de création de trafic pour un site de e-commerce par exemple. Les prestataires de court-terme interviennent quant à eux ponctuellement sur une opération de communication précise (création d'un jeu en ligne, création d'un dossier de presse...), sur l'audit de l'ergonomie d'un site internet, sur la réalisation d'un test consommateur spécifique, etc. Ces missions ne nécessitent pas forcément de suite ou de suivi. Le verbatim suivant résume ces deux types de liens : « *On est dans cette même idée pour tout ce qui est projet one-shot, c'est-à-dire des projets qui ne sont pas récurrents pour lesquels il n'y a pas de numéro 2 quoi. Pour développer un site, pour créer une brochure spécifique, pour créer un graphisme particulier pour un évènement, (...), changer d'agence, ça permet aussi de remettre un petit peu en compétition (...)* Par contre, pour tout ce qui va être vraiment projet récurrent (...), changer d'agence à chaque fois, je pense que ce serait une perte de temps (...). On va avoir tendance à essayer de privilégier un partenaire en particulier » (Répondant 29).

Suivant notre point de vue, les interactions de court-terme ne sont pas contraires à l'Open Marketing. Premièrement, l'Open Marketing consiste à être *globalement* en contact avec différents prestataires extérieurs et ne signifie pas qu'il existe une permanence de contact uniquement avec des prestataires de long-terme. Un « *appel d'air* » (Répondant 13) *via* des rencontres ou des collaborations de court-terme est parfois nécessaire pour s'enrichir et capter certains types d'actifs, ce que nous verrons dans le paragraphe suivant. Deuxièmement, le fait que ces collaborations soient qualifiées de « court-terme » ne signifie pas que l'organisation marketing n'a recours au prestataire qu'une seule et unique fois : l'organisation marketing peut recourir plusieurs fois à ce prestataire au cours du temps. Ainsi, comme souligné dans la partie théorique (voir pp. 160-161), les prestataires de « court-terme » font à notre sens partie du réseau de l'organisation « OpM ».

Les organisations « OpM » peuvent privilégier un type de lien plutôt que l'autre. Certaines organisations,

comme Alpha par exemple, tendent à privilégier des prestataires de long-terme : « Alpha travaille sur le moyen à long terme avec ses agences. Et on préfère travailler avec moins d'agences et construire des vraies relations de confiance, de partenariats qu'avec toute la place publique » (Répondant 28). Cependant, Alpha a également conscience qu'il est crucial de continuer à rencontrer de nouveaux prestataires et les tester : « On peut travailler avec des agences partenaires et pour autant, on peut être suffisamment ouvert pour de temps en temps aller faire des choses avec d'autres agences » (Répondant 13) ; « Alpha aime bien l'idée de tester aussi des nouvelles choses. Donc oui, il y a tout un tas d'agences avec lesquelles on est sur le long terme, mais c'est aussi parce qu'on a validé le fait qu'on voulait travailler avec elles sur le long terme. Et pour ce faire, et pour pouvoir quand même renouveler toujours un peu notre expertise et notre niveau de compréhension de ce qui peut se faire sur le marché, on teste beaucoup » (Répondant 28). A l'inverse, certaines organisations « OpM » possèdent des prestataires de long-terme mais sont orientées vers la diversité et la multiplication des expériences de court-terme. Par exemple, chez Essilor International, s'il existe quelques prestataires qui accompagnent l'organisation marketing sur le moyen ou long-terme (« Au niveau des boîtes de communication, donc celles qui vont faire ta campagne de communication, on a besoin de mid-term », Répondant 14), le fait de varier les prestataires est valorisé : « On peut apprendre grâce à la multi-diversification. (...) On est ouvert à tout le monde (...) Changer d'une fois à l'autre de prestataire, ça t'enrichit » (Répondant 14).

Ainsi, le réseau des organisations « OpM » se compose d'un mix de prestataires de long-terme et de court-terme. Ces deux types de liens semblent nécessaires au bon fonctionnement de l'Open Marketing. En effet, le paragraphe suivant montre qu'ils permettent de capter des actifs différents.

### 3. 3. 2. Influence du type de lien avec les prestataires du réseau sur les apports captés

Le type de lien avec les prestataires du réseau semble influencer les apports captés. En d'autres termes, l'organisation « OpM » ne capte pas les mêmes actifs selon que la collaboration s'inscrive sur le long-terme ou sur le court-terme. La littérature insiste surtout sur le potentiel d'apprentissage et de transfert de savoir qui existe dans les liens de long-terme et qui s'accroît avec la durée de la relation (e.g. Dyer et Nobeoka, 2000 ; Uzzi, 1997). Or, de façon cohérente avec Han (2008), on constate que les liens de court-terme permettent aussi de capter des apports intéressants. Au final, les deux types de liens permettraient de s'enrichir :

*« En toute logique, il y a plus de transfert de compétences sur des relations de long-terme, mais il y en a forcément aussi sur des relations de court-terme » (Répondant 21)*

*« Sur le long-terme, oui, on apprend, bien sûr. On s'enrichit mutuellement. Mais sur le court-terme, je trouve qu'on apprend aussi beaucoup de choses » (Répondant 29)*

*« En termes de transfert de savoir avec les agences, (...) si ça va être dans la durée avec une agence comme [Delta]<sup>94</sup> très technique, ça va être aussi beaucoup dans la rencontre d'agences : qu'il s'agisse d'une prise de contact ou d'une présentation d'agences, il y a toujours des choses à tirer » (Répondant 30)*

Si les deux types de liens permettent de capter des apports, ce ne sont toutefois pas les mêmes types d'apports qui sont captés. Il s'agit de « deux types de connaissances différentes » (Répondant 4) :

---

<sup>94</sup> Nom fictif. Il s'agit d'un prestataire de long-terme pour Celio, spécialisé dans l'optimisation du trafic en ligne.

▪ Les liens de court-terme semblent particulièrement utiles pour capter de l'information et une connaissance générale du sujet. Ils permettent de découvrir (ou redécouvrir) un sujet, et ainsi de capter des informations et un savoir général sur les possibilités offertes : « Une [connaissance] qui est plus “Je découvre de nouvelles choses, tiens, il y a des nouvelles façons de faire que j'avais pas vu etc.” » (Répondant 4) ; « Le fait d'avoir différentes agences et de changer d'une fois à l'autre de prestataire, ça t'enrichit (...) au niveau des technologies, au niveau des connaissances. (...) Je cherche à m'imprégner des nouvelles technologies, des nouvelles choses qu'ils peuvent me proposer » (Répondant 14). Cependant, plusieurs répondants mettent en porte-à-faux les liens de court-terme et de long-terme en soulignant que c'est davantage des informations, des idées et un savoir général que des capacités et des compétences opérationnelles qui sont retirés des liens de court-terme : « Changer, ça permet aussi d'acquérir (...) de nouvelles informations en fait... Pas forcément compétences » (Répondant 29) ; « Si, comme ça me paraît logique, on y ajoute une agence externe qui pourra avoir une vision 360<sup>95</sup> (...), ce sera pas forcément je dirais de la compétence technique qu'on va apporter. On va plutôt travailler dans l'idée. Et c'est là où on va s'enrichir. C'est-à-dire qu'on va s'enrichir avec l'ajout d'idées de cette agence qui va être là. La compétence technique, on va l'obtenir de notre partenaire délégataire, qui est effectivement un partenaire long-terme » (Répondant 21). Les collaborations de court-terme semblent donc moins propices à la captation de capacités et de compétences marketing, du fait de la courte durée de la collaboration : « Quand on va travailler sur (...) un one-shot avec une agence, sur un objectif très précis, on ne va pas forcément avoir le temps d'approfondir suffisamment pour capter de la méthodologie, de la technique » (Répondant 21).

▪ Les liens de long-terme semblent davantage propices au transfert de capacités et de compétences : « Je pense que sur la relation long-terme, il y a forcément plus de transfert de compétences » (Répondant 21). Le fait de répéter plusieurs fois les tâches marketing avec le prestataire sur le long-terme et de pouvoir apprendre à adapter les actions aux contingences contextuelles permet de former une compétence marketing plus complète. Cependant, les liens de long-terme permettent aussi de capter des flux de ressources informationnelles et de savoir : « Que ça soit à long terme ou pas, on arrive à avoir des informations qu'on n'aurait pas par ailleurs » (Répondant 11). Les liens de long-terme permettraient donc de capter à la fois du savoir et du savoir-faire (i.e. des capacités et des compétences).

Pour résumer, les verbatims présentés semblent montrer que des actifs différents sont captés dans le réseau de prestataires, selon que l'on se trouve dans le cadre d'une collaboration de long-terme ou de court-terme. Néanmoins, afin de préciser davantage ce constat, il nous faut être capable de déterminer précisément les actifs qui s'échangent entre le donneur et le receveur. Aussi, après avoir décomposé le flux d'apports en différents actifs (voir QR3), nous pourrions davantage préciser les types d'actifs qui circulent dans les liens de court-terme et dans les liens de long-terme. Nous aurons donc l'occasion de revenir sur ce point au cours de la Partie 2 de la thèse, une fois le flux d'apports d'actifs marketing davantage caractérisé et qualifié<sup>96</sup>.

### 3. 4. Les modalités d'apprentissage du receveur

Ce paragraphe interroge les modalités par lesquelles le receveur apprend et capte des apports d'actifs.

<sup>95</sup> Le répondant se projette en imaginant le recours à une agence de court-terme, mobilisée sur un projet.

<sup>96</sup> Plus précisément, nous adresserons de façon plus complète cette question dans le Chapitre 8 (voir pp. 314-319).

L'organisation « OpM » peut obtenir des apports dans le cadre d'un processus d'apprentissage inter-organisationnel formalisé et/ou non formalisé (voir 3.4.1.). Par ailleurs, les mécanismes d'apprentissage peuvent être écrits et/ou oraux (voir 3.4.2.). Enfin, une synthèse soulève le caractère multiforme de l'apprentissage (voir 3.4.3.).

### 3. 4. 1. Processus d'apprentissage formalisé et/ou non-formalisé

Hislop (2009) rapporte trois grands mécanismes de transfert inter-organisationnel : la formation explicite ou « formalisée », l'intervention dans les processus de travail, l'apprentissage émergeant dans les activités quotidiennes. Dans notre recherche, nous reprenons deux de ces mécanismes en distinguant le processus d'apprentissage inter-organisationnel *formalisé* et le processus d'apprentissage inter-organisationnel *non-formalisé* qui émerge dans les activités quotidiennes. Dans le processus formalisé, des temps de formation organisés, planifiés et formalisés, qui n'ont d'autres buts que la formation, permettent au receveur de s'enrichir auprès du donneur. Dans le processus non-formalisé, l'apprentissage est moins organisé et défini, se faisant « au fil de l'eau » et émergeant dans les activités et les interactions quotidiennes (Contu et Willmott, 2003 ; Styhre et al., 2006). Les apports se produisent au cours du traitement d'un dossier ou d'un point particulier. La réunion ou l'échange au cours duquel ces apports surviennent n'ont pas pour unique objet la formation du receveur, mais y contribuent cependant.

Une organisation « OpM » peut recourir à ces deux processus, ce qui corrobore la littérature de management stratégique. L'apprentissage peut tout d'abord se faire selon un processus formalisé, c'est-à-dire un processus planifié, explicite et organisé : « *Le transfert de compétences pour moi, il se passe beaucoup par la formalisation. Par la formalisation des étapes qu'on suit et des différents points opérationnels qu'on va suivre pour mener à bien la mission (...). Enfin, on a un objectif de transfert de telle ou telle compétence de testing ou, je sais pas, d'analyse (d'utilisation de la web analyse etc.). Il va y avoir une logique de décrire sur papier à un moment donné et de documenter les différentes étapes et les différentes choses à faire* » (Répondant 9, prestataire). Par ailleurs, l'apprentissage peut aussi se faire au travers d'un processus non-formalisé, davantage encadré dans les pratiques quotidiennes avec les prestataires : « *C'est vraiment au fil de l'eau (...)* *Le transfert de compétences et de connaissances, il est très informel chez Essilor* » (Répondant 29) ; « *On chope des informations par-ci, par-là, soit dans le cadre d'un debrief, d'un retour d'agence, soit au quotidien* » (Répondant 11). Ce deuxième type d'apprentissage inter-organisationnel correspond à une formation au cours des projets et des dossiers en cours : « *Et donc du coup vous allez plutôt mettre en place non pas une action ponctuelle comme pouvez l'être tout à l'heure la formation, mais une relation sur la durée où on ne dit pas "Pendant une demi-journée, vous pouvez m'expliquer ça", mais on va [plutôt] profiter des dossiers x ou y pour approfondir tel ou tel point et, la fois d'après, on approfondira autre chose* » (Répondant 10).

Pour résumer, dans le cadre de l'Open Marketing, la captation d'apports peut se faire « *soit sous une forme assez classique de formation (des gens autour de la table et on a des supports et on a des cours magistraux et des travaux dirigés), soit sur une vision plus diffuse où potentiellement on sait qu'il y a un interlocuteur en face qui veut monter en compétences et donc, petit à petit, on va l'intégrer à toutes nos réflexions et à toutes nos missions pour l'aider à progresser, à petit à petit s'approprier des choses* » (Répondant 9, prestataire). Le tableau ci-après illustre l'existence de ces deux types de processus d'apprentissage et de captation d'apports pour l'organisation « OpM ».

<p><b>Processus formalisé</b></p>	<p>« A un moment donné, si on n'est pas très fort en digital, en internet, ... bon bah hop, les trois, on va à une formation ou à un petit déjeuner ou à un compte rendu d'institut pour acquérir un petit peu plus de compétences » (Répondant 11)</p> <p>« On a fait des ateliers, un certain nombre d'ateliers de travail avec eux (...) sur un certain nombre de sujets qu'on avait listés » (Répondant 5)</p> <p>« Un photographe a proposé justement de nous faire une formation technique pour voilà qu'on apprenne » (Répondant 10)</p> <p>« On a demandé à ce qu'elle nous réexplique la chaîne graphique... Sur place. Donc en allant chez eux de service en service pour nous expliquer du moment où on rend le doc jusqu'à l'impression » (Répondant 11)</p> <p>« S'il faut pour cela faire des réunions spécifiques ou des formations etc., bah on prend le temps de le faire... On a fait tout un boulot sur Twitter il y a 6 ou 7 mois déjà (...). On va le faire avec Mindshare (...). Ils vont préparer une session et donc on va travailler ensemble là-dessus (...) On va leur demander de préparer les contenus sur des sujets particuliers » (Répondant 4)</p> <p>« On a un projet que notre agence de strat'/com' vienne nous former sur (...) les copies stratégies d'une marque, sur base des autres exemples qu'ils ont dans d'autres marques (...) pour que derrière, on les briefe mieux, on les debriefe mieux » (Répondant 11)</p>
<p><b>Processus non-formalisé</b></p>	<p>« Pour donner un exemple du CMS<sup>97</sup> qu'on utilise en interne, quand j'ai des soucis, eux, nos agences extérieures, ont la main en tant que contributeur sur le CMS et voilà, je vais leur demander comment on fait. Je vais les appeler plus eux que [l']interne (...). C'est plus de l'échange qu'une vraie formation » (Répondant 8)</p> <p>« Après, il y a des agences, par exemple l'agence sur le magazine interne, où effectivement ça va plutôt être au fil de l'eau (...). On apprend les contraintes des journalistes. On va apprendre du coup nous à mieux rédiger, à apprendre les contraintes de mise en page, les contraintes d'impression, les contraintes de calibrage des articles pour tout ce qui est partie maquette, les contraintes d'iconographie, des choses comme ça. Mais ça, ça se fait un peu au fil de l'eau » (Répondant 29)</p> <p>« Des clients qui (...) travaillent beaucoup justement par tout ce qui est tiré de notre présence au quasi-quotidien et qui leur permet effectivement par les différents points projets qu'on peut avoir, les échanges informels, les réunions de travail, eux aussi entre guillemets de monter en compétences sur un certain nombre de sujets » (Répondant 22, prestataire)</p>

**Tableau 12. Processus d'apprentissage formalisé et non-formalisé**

### 3. 4. 2. Mécanismes « supports » de l'apprentissage écrits et/ou oraux

Les processus d'apprentissage décrits peuvent reposer sur des mécanismes d'apprentissage basés sur des

<sup>97</sup> Content Management System (CMS) : logiciel de conception et de mise à jour dynamique des sites internet.

écrits (e.g. document PowerPoint, newsletter provenant d'un prestataire, ...) et des mécanismes *oraux* (e.g. échanges et discussions lors d'un point téléphonique ou d'une réunion). Le processus formalisé d'apprentissage peut ainsi reposer à la fois sur des mécanismes écrits et oraux. A titre d'exemple, lors d'une formation menée par un prestataire, des conseils et des explications orales sont échangées lors d'une phase de travaux dirigés. Parallèlement, un support écrit est fourni. De même, le processus d'apprentissage non-formalisé peut reposer sur des mécanismes écrits et oraux. A titre d'exemple, un point téléphonique *ad hoc* avec un prestataire sur un dossier peut être l'occasion d'apprendre des choses. Ce point oral peut se solder par l'envoi d'un document écrit provenant du donneur, qui peut contenir d'autres éléments d'apprentissage supplémentaires. Le tableau suivant illustre les mécanismes d'apprentissage pouvant exister dans les organisations « OpM ».

<p><b>Mécanismes basés sur un support écrit</b></p>	<p>« On va se réveiller sur un sujet "Ah tiens, ça fait longtemps qu'on n'a pas eu une pige via notre agence de strat', faut qu'elle nous la fasse" » (Répondant 11)</p> <p>« On a le support de l'atelier » (Répondant 5)</p> <p>« Là, via une agence qu'on avait briefé sur une thématique de strat', bah finalement, elle nous a fait entrer dans sa mailing list, et donc on reçoit une newsletter chaque semaine et, du coup, on a plein d'informations via cette agence et via sa newsletter » (Répondant 11)</p> <p>« Un client qui demande explicitement [à monter en compétence] et pour lequel ce point-là est un objectif de la mission, forcément, on va documenter plus ce qu'on fait » (Répondant 9, prestataire)</p>
<p><b>Mécanismes oraux</b></p>	<p>« Il peut y avoir le management qui s'en mêle, la Direction : "Bah tiens, appelle untel, parle 5 min avec lui voir un peu ce qu'il sait sur le sujet, discute...". Et en fait, aller chercher la connaissance là où elle est » (Répondant 11)</p> <p>« On a la possibilité comme ça de faire entre guillemets de manière informelle ce type de transfert, c'est-à-dire par échanges directs avec le client. Au travers de discussions qu'on peut avoir avec lui, on va lui apporter finalement un peu de maturité et le faire monter en compétence plus vite sur un sujet » (Répondant 22, prestataire)</p> <p>« Comme ils emploient des termes techniques, comme ils vont nous expliquer ce qu'ils envoient, ce qu'on fait, forcément derrière c'est comme ça qu'on peut marquer grosso modo sur son CV "Compréhension, acquisition de la chaîne graphique" » (Répondant 11)</p>

**Tableau 13. Mécanismes d'apprentissage écrits et oraux**

### 3. 4. 3. Synthèse sur les modalités d'apprentissage du receveur

Une organisation « OpM » peut donc capter des apports provenant de son réseau de prestataires au travers de processus d'apprentissage inter-organisationnels formalisés et non-formalisés. De plus, l'apprentissage repose à la fois sur des mécanismes écrits et oraux. Au final, les modalités d'apprentissage du receveur prennent un caractère multiforme : « Ça peut être d'un mail à une formation, un retour de brief, ça peut

*prendre plein de formes différentes » (Répondant 11) ; « Je parlais de la documentation mais je parlais aussi du “faire faire” (...) Il faut qu'elle existe la documentation. Mais la vraie valeur, ça va être qu'à un moment donné la personne elle fasse réellement elle-même les choses qu'elle doit faire » (Répondant 9, prestataire).*

### **3. 5. Le pouvoir relatif entre l'organisation « Open Marketing » et ses prestataires**

La recherche montre que le pouvoir relatif de l'organisation « OpM » par rapport au prestataire provient de trois composantes : (1) le poids de l'organisation marketing pour le prestataire en termes de chiffre d'affaires ; (2) la réputation de l'organisation marketing et le prestige que retire le prestataire de sa collaboration avec l'organisation marketing ; (3) le potentiel qu'a l'organisation marketing de faire progresser le prestataire. Ainsi, certaines organisations marketing (e.g. les organisations marketing d'Alpha et d'Unilever) ont un pouvoir relatif plus important que d'autres organisations marketing (notamment celles de plus petites entreprises). Or, le pouvoir relatif peut influencer la volonté de transmettre du prestataire, et donc le flux d'apports circulant du donneur vers le receveur. Ainsi, les prestataires travaillant au contact d'organisations « OpM » ayant un fort pouvoir relatif sont plus à même de passer du temps avec leurs collaborateurs et de transmettre des apports que ceux qui travaillent au contact d'organisations « OpM » ayant un pouvoir relatif très faible.

Ainsi, tout d'abord, lorsque l'organisation marketing représente un poids important chez le prestataire, la propension du prestataire à passer du temps avec lui pour lui apprendre des choses augmente : « *Vous passez plus de temps avec un client important (...) Enfin, en tout cas, vous avez naturellement plus de temps à consacrer à un client important* » (Répondant 21). Ensuite, le fait que l'organisation marketing soit vecteur d'une image intéressante et valorisante pour le prestataire influence son implication et les apports qu'il fournit à l'organisation « OpM » : « *C'est une réputation pour eux, ça leur donne une réputation que de dire “Moi je gère Alpha”. C'est une carte de visite donc c'est un vrai bénéfice pour eux. Mais le prix à payer, c'est que c'est vrai qu'ils nous “babysittent” sur un certain nombre de choses (...). Donc c'est du donnant-donnant* » (Répondant 28). Enfin, le fait que l'organisation marketing puisse « tirer vers le haut » le prestataire et l'enrichir en retour influence aussi la propension du prestataire à procéder à des apports : « *Les agences nous disent toujours beaucoup que c'est dingue de travailler avec Alpha parce que ça les remet en cause et ça les fait progresser dans leur métier* » (Répondant 28). Ces résultats peuvent aussi s'analyser à l'aune de la création de valeur apportée au prestataire par l'organisation marketing qui permet de faciliter l'échange, et notamment le transfert d'actifs (Dubois et al., 2007). En effet, le prestataire sera d'autant plus motivé à transmettre des actifs marketing qu'il retire une valeur financière (*core offer*) mais aussi périphérique importante. Cette valeur périphérique provient du savoir capté qui permet au prestataire de s'enrichir (voir p. 156), mais aussi des bénéfices d'image et de réputation qu'il peut obtenir (lorsqu'il gère des clients importants).

Pour résumer, en fonction du pouvoir relatif de l'organisation « OpM » par rapport à ses prestataires, ceux-ci sont plus ou moins enclins à procéder à des apports en faveur de l'organisation « OpM ». Le pouvoir relatif a donc une influence conséquente sur le flux d'apports circulant entre le donneur et le receveur.

### **4. L'influence de la nature de la prestation sur le flux d'apports provenant du donneur**

Après avoir étudié la figure du donneur, la figure du receveur et les facteurs constituant les dynamiques inter-organisationnelles entre ces deux acteurs dans les parties précédentes, nous nous concentrons sur le dernier facteur pouvant influencer le flux d'apports : la nature de la prestation. En effet, une organisation « OpM » ne

peut déployer sa capacité d'Open Marketing sur la totalité des dossiers sur lesquels elle fait intervenir des prestataires : en fonction des domaines de prestation et des projets menés, il n'est pas toujours possible ni même judicieux de chercher à apprendre et capter des apports. Nous faisons tout d'abord état de la diversité des domaines de prestation possibles en retraçant les différents types de prestataires entourant les organisations marketing et en proposant une classification large des différentes natures de prestation qu'ils proposent (voir 4.1.). Ensuite, nous montrons l'influence que peuvent avoir ces différentes natures de prestation sur le flux d'apports provenant du prestataire (voir 4.2.).

#### **4. 1. Une diversité de prestataires et de prestations possibles**

Plusieurs types de prestataires peuvent entourer une organisation marketing (voir 4.1.1.). Par ailleurs, chez un même prestataire, des prestations de natures variées peuvent être offertes (voir 4.1.2.). Cela nous conduit à proposer une classification large des différentes natures de prestations possibles (voir 4.1.3.).

##### **4. 1. 1. Une diversité de prestataires entourant les organisations marketing**

Les prestataires qui entourent une organisation marketing sont variés. A titre d'exemple, selon le secteur concerné, on peut trouver autour d'une organisation marketing des agences de communication média, des agences spécialisées sur le hors-média, des agences de marketing direct, des agences de PLV, des agences de CRM, des prestataires d'hébergement et de gestion des bases de données, des agences de routage d'emails, des imprimeurs, des instituts d'études, des agences d'achat d'espace, des agences d'ergonomie de site internet, des agences d'optimisation du trafic, des agences de conseil en stratégie de marque, des agences de packaging, etc. Le but n'est pas ici de faire une revue exhaustive de tous les types de prestataires entourant potentiellement une organisation marketing mais plutôt de faire état de la très grande diversité des prestations pouvant être offertes à l'organisation marketing.

Or, il est fort probable que les apports varient selon le type de prestation proposée, c'est-à-dire selon le type de prestataire. Ainsi, selon le domaine d'intervention du prestataire, le potentiel d'échanges, d'enrichissement et donc d'apprentissage pour l'organisation « OpM » semble fluctuant : *« Une agence d'études quantitatives, intrinsèquement, il y a moins interactions. Parce qu'il suffit de valider deux questionnaires et comme les études en soit sont assez longues (entre le recrutement, l'étude elle-même, c'est deux mois), bon bah deux questionnaires sur deux mois, c'est en interactions limitées. Pour moi, c'est plus lié au type de partenaire intrinsèque, à la mission, ou au travail donné. Je ne pense pas que pour un type d'agence pour la même mission il y aurait 1000 contacts par jour et l'autre 1 »* (Répondant 11).

Pour résumer, selon le type de prestataire, l'importance des apports n'est pas la même. A cela, s'ajoute un second niveau de complexité que nous exposons ci-après : un même prestataire, dans un certain domaine d'intervention, peut offrir des prestations de natures différentes.

##### **4. 1. 2. Chez un même prestataire, des prestations de natures parfois différentes**

Un même prestataire peut en effet offrir des prestations de natures différentes. Afin d'illustrer ce point, on peut prendre l'exemple du prestataire « Golden Eyes », dont le Directeur Général est un de nos répondants. Ce prestataire est un « spécialiste de relation client et de programme de fidélité ». Plus précisément, il intervient



dans trois domaines distincts, offrant ainsi des natures de prestations différentes : (1) la constitution et l'hébergement de base de données, (2) la fourniture de logiciels de CRM permettant de piloter les campagnes marketing, et (3) le conseil en statistiques et en *data mining* pour donner du sens aux données client. Or, de l'aveu même du Directeur Général, c'est presque uniquement sur les prestations de conseil qu'un apprentissage inter-organisationnel en faveur du client peut survenir car, sur les deux autres dimensions, on est sur des logiques « systèmes » lourdes et complexes où l'on peut moins aisément transmettre : « *On est dans une logique où nous on apporte toutes nos compétences sur des missions de conseil. On est après sur une démarche de transfert de compétences qui nous est clairement demandée (...). Dès que ça touche au système [par contre], ça ne veut pas dire qu'ils le font pas, mais c'est une décision qui est plus lourde et compliquée* » (Répondant 23, prestataire). Ainsi, un même prestataire peut délivrer des prestations de natures variées, n'appelant pas forcément le même degré d'apprentissage inter-organisationnel.

#### 4. 1. 3. Classification large des différentes natures de prestation

Il existe donc différents types de prestataires qui interviennent sur des domaines différents. Par ailleurs, chez un même prestataire, les différents types de service offerts peuvent diverger quant au potentiel d'apprentissage inter-organisationnel possible. En nous appuyant sur les entretiens effectués, nous proposons une classification large des différentes natures de prestation possibles :

##### ▪ Prestations « stratégiques et structurantes » versus « tactiques et d'application »

Une prestation « stratégique et structurante » est une prestation jugée importante par l'organisation marketing, qui impactera les décisions prises ou les actions conduites par les collaborateurs. Elle inclut donc une forte composante de conseil ainsi qu'une vraie attente de valeur ajoutée de la part du prestataire. A l'inverse, à notre sens, une prestation « tactique et d'application » consiste en une exécution balisée et précise d'une tâche par le prestataire à la demande de l'organisation marketing. Celle-ci est ainsi en attente d'un livrable clairement balisé et d'un résultat précis.

##### ▪ Prestations « créatives » et « générales » versus « techniques » et « spécifiques »

Il existe premièrement des prestations qui ont une forte composante créative (Carson, 2007), alors que d'autres prestations sont ancrées dans la technique. McGovern et Quelch (2005) estiment ainsi qu'il existe en marketing des compétences créatives (le « cerveau droit » des marketeurs), et des compétences plus analytiques (leur « cerveau gauche »). Ainsi, une agence de création se distingue fortement d'une agence de gestion de base de données. Parfois, au sein d'une même agence, les projets peuvent comprendre à la fois des composantes créatives et techniques. De même, si l'on veut extrapoler, il existe des prestations qui incluent du savoir et des notions très générales, ne nécessitant pas forcément de prérequis pour être comprises. A l'inverse, certaines prestations sont ancrées dans un domaine spécifique, non accessible à des non-initiés, comme le *data-mining*, la gestion du référencement du site internet ou de l'affiliation par exemple. Nous avons donc choisi de distinguer les prestations créatives et générales versus techniques et spécifiques, ces dimensions allant souvent de pair.

##### ▪ Prestations avec une « logique système » versus « sans logique système »

Certaines prestations s'effectuent sur la base d'un « système », c'est-à-dire d'un outil complexe à gérer. C'est notamment le cas de l'hébergement et de l'animation de bases de données qui nécessitent un système d'exploitation lourd, complexe et très structurant. A l'inverse, d'autres prestations ne s'appuient pas sur ces systèmes. Par exemple, les prestations de conseil intellectuel ne s'appuient pas nécessairement sur un outil.

Or, en fonction de ces différentes natures de prestation considérées, l'apprentissage inter-organisationnel et les apports transmis par le prestataire pourraient différer. Le paragraphe suivant apporte des illustrations.

#### **4. 2. L'influence des différentes natures de prestation sur le flux d'apports**

Selon la nature de la prestation, les apports provenant du prestataire varient. Premièrement, suivant le type de prestation, l'organisation « OpM » ne recherche pas toujours un apprentissage. Deuxièmement, selon la nature de la prestation, les types d'apports et leur volume peuvent différer. Ceci s'explique notamment par le fait que, selon la prestation, la nature et les propriétés du savoir échangé divergent, ce qui influence sa transférabilité (Argote et al., 2003 ; Simonin, 2004). Dans un premier temps, nous étudions le cas des prestations « stratégiques et structurantes » versus « tactiques et d'application » (voir 4.2.1.). Dans un deuxième temps, nous nous penchons sur le cas des prestations « créatives et générales » versus « techniques et spécifiques » (voir 4.2.2.). Dans un troisième temps, nous traitons du cas des prestations ayant une « logique système » versus « sans logique système » (voir 4.2.3.). Pour finir, un paragraphe de synthèse permet de lier nos résultats avec les travaux de la littérature (voir 4.2.4.).

##### **4. 2. 1. Prestations « stratégiques et structurantes » versus « tactiques et d'application »**

En étudiant tour à tour le cas des prestations tactiques et d'application (voir 4.2.1.1.) puis des prestations stratégiques et structurantes (voir 4.2.1.2.), nous montrons en quoi ces différentes natures de prestation ont une influence sur les apports captés par l'organisation « OpM ».

##### **4. 2. 1. 1. Prestations tactiques et d'application**

Certains types de prestataires sont naturellement tournés vers les prestations d'application dans lesquelles le potentiel d'apports fournis à l'organisation « OpM » est moins important. Ainsi, dans des domaines comme les études marketing quantitatives par exemple, la norme est davantage de fournir quelque chose de « clé en main ». En effet, comme le soulignait un de nos répondants précédemment<sup>98</sup>, il existe dans le domaine des études quantitatives souvent moins d'interactions et d'échanges qu'avec d'autres types de prestataires, ce qui limite les apports pouvant être captés. De plus, même lorsque l'organisation « OpM » traite avec un type de prestataire avec qui un transfert pourrait *a priori* davantage exister, des apports ne sont pour autant pas systématiquement recherchés car « *ça dépend des projets* » (Répondant 11). En effet, si l'organisation « OpM » est globalement toujours à la recherche d'apports provenant du réseau de prestataires, certains dossiers font moins l'objet de cette recherche d'apports. On est alors dans le cas d'une demande de prestation « tactique et d'application ». Dans ce cadre, l'organisation « OpM » attend un livrable clair sans équivoque, et il n'existe alors aucune dimension d'apprentissage inter-organisationnel :

*« Ça dépend des missions. Parfois, sur certaines missions, l'objectif c'est pas du tout [le transfert de compétences]. (...) Un audit de la performance du site par exemple, le client il attend l'audit, il attend pas des aides pour pouvoir refaire l'audit dans trois mois »* (Répondant 9, prestataire)

*« Sur la partie audit, ils ont toutes les cartes en main et je leur fais confiance et je ne les appelle pas*

---

<sup>98</sup> Voir le verbatim cité précédemment (voir p. 261) : « *Une agence d'études quantitatives, intrinsèquement, il y a moins interactions ...* » (Répondant 11).

*tous les jours (...). C'est pas le but. Le livrable est très clair » (Répondant 29)*

Ainsi, au sein d'une organisation « OpM », certains projets relèvent de prestations « tactiques et d'application », sans recherche d'enrichissements. Il peut s'agir de dossiers opérationnels où l'on attend un résultat ou une exécution précise. Au final, on assiste à une ambivalence dans les organisations « OpM », celles-ci recherchant des apports suivant les projets :

*« Ça dépend des briefs. Parce qu'il y a des briefs qui vont être très "exécution" et puis d'autres qui vont être en effet "Est-ce qu'on peut me trouver une idée ?" (...). Il y a des choses plus opérationnelles où on demande juste de décliner. On leur dit "Voilà, on a un îlot de saison à faire dans les magasins sur le dressing sur Amora l'été, on veut des boxes comme ci, comme ça". Il n'y a pas non plus 15 000 choses à réinventer » (Répondant 4)*

*« Il y a vraiment des missions où il y a des vraies questions, et des vraies choses nouvelles qu'on attend. Et il y a celles qui rentrent dans le quotidien d'un service marketing où mis à part les résultats de l'étude, c'est vraiment intrinsèque au projet, il n'y a pas d'objectif particulier de connaître quelque chose de nouveau » (Répondant 11)*

#### **4. 2. 1. 2. Prestations stratégiques et structurantes**

Après avoir mis en exergue l'existence de prestations « tactiques et d'application », nous nous focalisons sur les prestations « stratégiques et structurantes » qui, cette fois, font l'objet d'une recherche d'apports. Sans chercher à définir précisément ce qui, du point de vue de l'organisation marketing, constitue une prestation stratégique, nous donnons quelques exemples et pistes pour illustrer cette notion.

Tout d'abord, les prestations sur des sujets nouveaux que les collaborateurs marketing vont être amenés à gérer pendant un temps peuvent être considérées comme structurantes et faire l'objet de cette recherche d'apprentissage. La capacité d'Open Marketing se déploie alors, et c'est l'occasion d'acquérir des compétences réutilisables ensuite : *« Tout ce qui est nouveau projet (...) effectivement, c'est sur des domaines d'expérience, des domaines de compétences que je n'ai pas forcément, et donc du coup c'est toujours très intéressant de travailler avec les autres » (Répondant 29).*

Egalement, la capacité d'Open Marketing se déploie lors de prestations liées au cœur de métier de l'entreprise : *« On peut rajouter un paramètre dans l'équation globale qui est aussi le type de sujet. (...) Une entreprise pourra considérer qu'un sujet fait ou pas partie de son cœur de métier et, (...) elle se donnera plus fortement l'objectif de ré-internaliser (...): "J'ai un département Etudes au sein de mon marketing, donc il y a des gens qui font déjà des segmentations, des scores. Vous me présentez quelque chose de nouveau, que je ne connais pas, sur lequel mes équipes n'ont pas d'expérience. Je veux bien effectivement vous faire travailler (...) [pour apprendre]" » (Répondant 22, prestataire).* Ainsi, les tâches considérées comme stratégiques, car liées au cœur de métier, font l'objet d'une recherche d'apports importante. Le verbatim suivant, ayant pour contexte une entreprise de distribution où le programme d'activation de la base de clients est clé, illustre cette idée : *« ... des dataminers (...) qui vont aller faire du ciblage aléatoire et manquer de hauteur sur la logique d'analyse. Et c'est des gens qui nous ont demandé de les accompagner, de les assister sur les tâches on va dire les plus stratégiques » (Répondant 23,*

prestataire). On peut enfin prendre l'exemple de Celio. Le cœur de métier historique de l'entreprise est le commerce en magasin et la vente. Les compétences liées à la création de trafic en ligne et à la transformation des visiteurs en clients deviennent alors stratégiques. L'apprentissage de ces compétences, en s'appuyant notamment sur les prestataires, devient alors important.

Enfin, les organisations « OpM » sollicitent les prestataires sur des dossiers liés à la stratégie marketing, afin de favoriser la captation d'apports à ce niveau : « *On va être soutenu par exemple par l'externe pour tout ce qui strat', etc. C'est pas des décisions, des choses qu'on peut faire seul. On est accompagné par une agence sur toute la strat' marketing qui nous donne des idées etc. pour avancer* » (Répondant 21). Or, il est intéressant de constater que les organisations « non OpM » ne recherchent pas d'apports de la part des prestataires sur des dossiers stratégiques : « *Pour tout ce qui est "décisions stratégiques" concernant le marketing, (...) l'apport du partenaire extérieur est quand même très, très limité* » (Répondant 19). Le discours des prestataires confirme ce constat : « *Il y a une relation claire entre le fait d'être apprenant et de nous confier des choses stratégiques* » (Répondant 17, prestataire). Les organisations « non OpM » consultent ainsi uniquement les prestataires sur des aspects opérationnels (« *Les autres, on va être uniquement que dans l'opérationnel* », Répondant 2, prestataire), sans chercher à apprendre par ailleurs.

#### 4. 2. 2. Prestations « créatives et générales » versus « techniques et spécifiques »

Selon que le prestataire intervienne sur un domaine technique et spécifique ou bien créatif et général, les apports fournis n'ont pas le même volume et ne sont pas de même nature.

Un répondant met par exemple en porte-à-faux son agence technique d'optimisation du trafic en ligne et son agence de communication globale pour montrer qu'il existe plus d'apports en volume avec des prestataires intervenant dans un domaine technique : « *Le métier du trafic, c'est un métier d'experts. Et il y a beaucoup de savoir-faire et d'expériences cumulées à engranger, et là c'est sûr qu'avec une agence comme [Delta] on apprend beaucoup. Mais les agences de créa, c'est un peu différent (...). Si je prends l'agence de com' globale, leur qualité c'était justement plutôt des qualités de communicant, etc., moins les qualités techniques. Forcément, ils n'auraient pas pu nous transférer beaucoup de savoirs. Les gens comme [Delta] aujourd'hui sont plutôt dans le transfert (...). Voilà, plus on s'approche de compétences techniques, plus effectivement il y a de transfert* » (Répondant 30). Le répondant considère ainsi que le domaine du digital, particulièrement technique, est toujours l'occasion d'apprendre quelque chose : « *Sur le domaine digital, chaque nouvelle expérience de mise en place, c'est forcément des savoirs supplémentaires sur les techniques de développement de supports digitaux. On apprend toujours quelque chose, qu'il s'agisse de nom de domaine, de type de technologie, de mode de construction* » (Répondant 30).

De plus, les apports captés ne sont pas de même nature selon que le prestataire intervienne sur un domaine technique et spécifique ou bien créatif et général. Dans une prestation technique, on peut capter des capacités et des compétences permettant la prise en charge d'une tâche, alors que cela est plus difficile dans une prestation créative dont on attend plus certains types de ressources, comme des idées créatives ou des réflexions stratégiques : « *Toutes les agences plus stratégiques ou plus de communication, c'est vrai que ce qu'on va en tirer est plus ténu (...). Effectivement, ils aident à construire notre réflexion plutôt qu'ils nous aident à faire des tâches. (...) Forcément, à force de fréquenter des agences de créa on va savoir (...) quelles sont les*

*règles, surtout les contraintes de fabrication derrière (...), mais c'est vrai que, de ces agences-là, on va moins tirer des techniques très précises que des points de vue qui vont alimenter notre réflexion* » (Répondant 30). Il semble donc complexe de capter des capacités et des compétences dans un domaine créatif, car la présence d'une forte composante subjective rend difficile le transfert : *« C'est pas aussi précis que dans un domaine qui serait plus "ingénieur" (...). On est quand même aussi dans l'appréciation, on est dans des contextes très différents (...), un domaine qui inclut la créa, la sensibilité pour la communication »* (Répondant 30).

Alors que certains répondants estiment qu'il peut être plus facile d'apprendre sur les aspects techniques, une nuance doit cependant être apportée. En effet, il existe souvent une *« barrière à l'entrée »* (Répondant 23, prestataire) dans l'apprentissage, lorsque la prestation est ancrée dans un domaine spécifique. Il peut ainsi manquer aux collaborateurs marketing des prérequis, ce qui freine la captation des actifs marketing : *« Il peut y avoir éventuellement un problème de compétence. Si on parle de sujets un petit peu techniques (...), les sujets analytiques, faire des segmentations, des scores, des choses comme ça. Même si on est capable de l'expliquer simplement, d'être le plus didactique possible, il y a un moment où c'est de la statistique. (...) Il y a un moment donné où (...) c'est aussi on va dire un socle technique qui est nécessaire. (...) Quand on veut faire les choses et aller assez loin dans le transfert de compétences, on a besoin de connaître les outils qui sont utilisés pour faire ça, connaître les règles statistiques qui sont utilisées »* (Répondant 22, prestataire).

Le manque de connaissances spécifiques existe lorsque la formation initiale et le *« passé »* des collaborateurs marketing diffèrent de ceux des employés du prestataire. Par exemple, dans le domaine du CRM, certains métiers comprennent une dimension marketing et une dimension statistique forte. Au contraire des collaborateurs marketing, les employés du prestataire en CRM ont une formation en informatique et en statistiques complétée par des notions marketing, ce qui rend parfois compliqué le dialogue entre eux : *« Les métiers du CRM (...) sont souvent à mi-chemin entre l'informatique et le marketing. Et c'est souvent ce qui rend les choses compliquées, parce que l'informatique (...) n'a pas forcément un discours qui est facilement compréhensible par le non-informaticien »* (Répondant 23, prestataire). L'écart de formation entre les collaborateurs marketing et les employés du prestataire peut freiner l'apprentissage inter-organisationnel : *« C'est des métiers très spécifiques. Demain, je vous demande, est-ce que vous allez (...) faire des modèles de modélisation, de régression, de je ne sais quoi ? (...) C'est des gens qui sont diplômés d'écoles de statistiques etc. Je ne pense pas que quelqu'un puisse s'improviser [data miner] (...) Le principe du datamining, c'est des gens qui vont récupérer des bases énormes, plonger dedans et en sortir des enseignements. Donc ils vont modéliser. Mais c'est pas un tableau Excel quoi ! »* (Répondant 23, prestataire).

Enfin, certaines compétences spécifiques liées à des prestations marketing sont parfois considérées comme étant à la limite du marketing. Dans certaines organisations, y compris *« OpM »*, le parti est pris de considérer que certaines compétences spécifiques et techniques ne relèvent pas des compétences marketing. Ces compétences sont alors déléguées, et aucun enrichissement n'est recherché. A titre d'exemple, chez Alpha, on considère que le domaine de la communication sur le lieu de vente nécessite des compétences créatives ainsi que des compétences techniques. Or, les compétences techniques sont considérées comme *« hors-champ »* par rapport au marketing, du fait de leur haut degré de technicité et de spécificité. Les collaborateurs marketing ne cherchent donc pas à apprendre et à capter des apports sur ce plan. L'identification de compétences spécifiques considérées comme *« non-marketing »* peut donc permettre de gérer différemment les domaines de prestations comprenant parfois un haut degré de spécificité technique.

#### 4. 2. 3. Prestations avec une « logique système » versus « sans logique système »

Certains prestataires interviennent dans des domaines d'activité caractérisés par une phase de mise en place d'un outil ou d'une plateforme que le prestataire gère ensuite pour le compte de l'organisation marketing (e.g. plateforme de CRM destinée à gérer une base de données, plateforme de *call center*, plateforme de routage des emails, ...). Dans ce cas, le prestataire reprend chez lui une partie de l'activité marketing, et c'est davantage un rapport d'externalisation et de délégation qui se met en place. Aussi, même si l'organisation « OpM » cherche à suivre ce que le prestataire met en œuvre, il lui est difficile d'apprendre et de gagner des compétences. A moins d'une forte volonté d'internalisation de l'outil par la suite, l'apprentissage inter-organisationnel est donc faible. Qui plus est, le fait qu'il y ait une importante mise en place initiale lie l'organisation marketing au prestataire et l'empêche de se nourrir des contributions d'autres prestataires, limitant la remise en cause et le challenge du prestataire : « *Ça dépend du type de prestataire... Là, en l'occurrence, pour ces deux prestataires dont je vous ai parlé<sup>99</sup>, c'est des choses qui nécessitent une mise en place importante, des paramétrages importants de flux etc., et donc on ne peut pas se permettre de changer tous les jours* » (Répondant 20).

On peut reprendre l'exemple du prestataire Golden Eyes, présenté précédemment (voir pp. 261-262). Celui-ci propose trois activités de différentes natures. D'un côté on trouve des prestations liées à la gestion des flux de données client (i.e. constitution et hébergement des bases de données d'une part, fourniture de logiciels pour piloter ces données client). De l'autre, on trouve des prestations d'analyse des données, de conseil et de recommandations. Sur la première partie des activités de Golden Eyes, caractérisée par leur « logique système », il est difficile de proposer un apprentissage inter-organisationnel. A l'inverse, sur la seconde partie des activités de Golden Eyes, caractérisée par son absence de « logique système », l'apprentissage inter-organisationnel avec les organisations marketing peut davantage se déployer.

Ainsi, lorsque le prestataire prend en charge une partie de l'activité sur la base d'un outil de gestion, il est difficile de mettre en place un apprentissage inter-organisationnel. Du fait même de la nature de la prestation, il est alors complexe de déployer une capacité d'Open Marketing. Sans généraliser, les domaines d'activité liés à la gestion de tout ou partie de l'activité opérationnelle de CRM sont particulièrement soumis à ces difficultés. A l'inverse, l'Open Marketing peut davantage se déployer auprès de prestataires intervenant dans des domaines qui ne sont pas basés sur la prise en charge à long-terme par le prestataire d'un outil technique : les agences média, les agences de communication, de stratégie, de conseil en général ou sur un sujet spécifique comme l'audit ou l'optimisation d'un site-internet, etc.

#### 4. 2. 4. Synthèse sur l'influence de la nature de la prestation sur les apports captés

Les différentes natures de prestation proposées par les prestataires du réseau influencent donc le flux d'apports circulant du donneur vers le receveur. Premièrement, sur certaines prestations considérées comme « tactiques », l'organisation « OpM » n'est pas à la recherche d'apports d'actifs. Au contraire, sur les prestations considérées comme « stratégiques », la recherche d'apports est plus développée. Deuxièmement, selon la nature de la prestation, le type d'apports ainsi que le volume des apports captés diffèrent. Ceci s'explique notamment par le fait que, selon la nature de la prestation considérée, les propriétés du savoir

---

<sup>99</sup> Le répondant fait ici référence à l'agence de gestion de la base de données consommateurs et à l'agence de routage des emails avec qui il travaille.

échangé différent, ce qui engendre une influence sur sa transférabilité (Argote et al., 2003), et ainsi sur le potentiel d'apprentissage pour l'organisation « OpM ». Les résultats obtenus viennent dialoguer avec la littérature, la confortant ou apportant parfois des précisions.

#### ▪ Nature de la prestation, nature du savoir échangé et transférabilité

Nos résultats montrent qu'il peut être plus difficile de capter des apports d'actifs dans le cadre d'une prestation de nature créative que dans le cadre d'une prestation de nature technique. Dans le premier cas, on peut obtenir des connaissances générales et des informations, mais il est très difficile de développer des capacités et des compétences marketing. A l'inverse, dans le second cas, l'organisation « OpM » peut capter des informations et des connaissances générales, mais aussi des capacités et compétences.

Ceci peut être justifié grâce à la littérature. Alors que le savoir explicite est factuel, objectif, enseignable et codifiable, le savoir tacite repose sur des intuitions et des croyances intangibles (Nonaka et Takeuchi, 1995). Il est difficile de communiquer et de partager ce savoir tacite (Nonaka, 1994), celui-ci étant fortement personnel et lié à l'implication d'un individu dans un certain contexte. Selon Simonin (1999), le savoir marketing se caractérise par un fort caractère tacite en raison de sa nature « *socialement complexe* ». L'auteur prend entre autres l'exemple du savoir-faire dans la publicité, considéré comme peu codifiable. De plus, le caractère fortement contextuel des actions marketing rend le savoir tiré difficilement généralisable et donc difficilement transmissible (McIntyre et Sutherland, 2002 ; Bennett et al., 2008). Ce caractère tacite du savoir marketing crée une ambiguïté forte (Simonin, 1999), ce qui peut ensuite impacter négativement son transfert (Simonin, 2004). Or, le savoir détenu par les prestataires intervenant sur le domaine créatif est fortement tacite car basé sur des *insights*, des impressions, des intuitions créatives, ainsi qu'une forte subjectivité personnelle. Il est de plus contextuel, en fonction de multiples paramètres (e.g. tendances créatives du moment, historique sur la marque), ce qui rend les enseignements acquis sur une campagne à un temps *t* difficilement transférables à d'autres campagnes, à d'autres moments. A l'inverse, le savoir détenu par les prestataires intervenant sur des activités techniques est davantage explicite. Il peut être codifié (dans des livres de formation) et enseigné par oral, notamment en répétant les tâches au côté du prestataire. De plus, il est factuel, objectif, moins contextualisé, et régi par une règle générale davantage réapplicable dans le temps. La littérature soutient que le savoir explicite peut plus facilement être transféré que le savoir tacite (Simonin, 1999 et 2004). Ceci justifie donc pourquoi le savoir régissant les prestations de nature technique peut davantage être transmis aux collaborateurs marketing que le savoir régissant les prestations de nature créative. Au final, nos résultats sont cohérents avec la littérature.

Cependant, nos résultats remettent aussi en cause certaines observations de la littérature. Celle-ci estime que le savoir marketing, peu technologique, contient une large part de savoir tacite (Simonin, 1999 ; Bennett et al., 2008). Or, nos résultats montrent qu'avec le développement de nouvelles technologies (liées au digital, au mobile, au e-commerce, au CRM, etc.) le marketing tend à devenir plus technique, engendrant une part de savoir explicite plus grande. L'implication suivante peut être tirée : alors que le savoir marketing était auparavant globalement considéré comme tacite (McIntyre et Sutherland, 2002 ; Simonin, 1999 ; Bennett et al., 2008), les bouleversements récents génèrent le développement d'un savoir marketing technique explicite, plus facilement transférable. Les organisations marketing peuvent donc davantage apprendre lors des prestations techniques que lors des traditionnelles prestations créatives.

## ■ Prestations de nature technique et base de savoir nécessaire pour apprendre

Si nos résultats comme la littérature confirment qu'il est plus facile de capter des apports d'actifs dans le cadre de prestations de nature technique, la recherche apporte cependant une nuance. En effet, si les sujets « techniques » ou « spécifiques » sont vus comme potentiellement très enrichissants (notamment en termes de capacités et de compétences opérationnelles), des freins peuvent empêcher l'apprentissage inter-organisationnel de l'organisation « OpM », ce qui n'existe pas dans des activités plus créatives et générales. La littérature peut être mobilisée pour expliquer la difficulté des collaborateurs marketing à capter des actifs marketing lors de prestations « techniques » ou « spécifiques ».

Pour Cohen et Levinthal (1990), la capacité absorptive de l'organisation est fonction de sa base de savoir existante : le fait qu'il existe une base de savoir antérieur (e.g. la maîtrise d'un certain langage, la connaissance des derniers développements et des dernières innovations dans le champ) permet de reconnaître la valeur des nouvelles informations externes, de les assimiler et de les exploiter. Ainsi, le savoir antérieur facilite l'apprentissage d'un nouveau savoir relié à ce savoir antérieur, ce qui permet de dire (1) que l'apprentissage est plus difficile dans de nouveaux domaines où l'organisation ne possède pas de base de savoir et (2) que l'expertise des membres de l'organisation évolue de façon incrémentale, dans le cadre d'une « dépendance au sentier ». La performance de l'absorption et de l'apprentissage d'un nouveau savoir est donc meilleure quand l'objet de l'apprentissage est lié à la base de savoir existante. Or, nos résultats peuvent être interprétés à la lecture du travail de Cohen et Levinthal (1990) : l'absence de base de savoir lié à l'informatique, aux statistiques et au *data mining* dans l'organisation marketing par exemple peut freiner son apprentissage. La base de savoir des collaborateurs marketing et la base de savoir nécessaire pour comprendre certaines activités du prestataire sont différentes. Cet écart peut empêcher les collaborateurs marketing d'apprendre et de progresser sur les activités du prestataire.

Pour résumer, il semble plus facile d'apprendre dans le cadre de prestations techniques que dans le cadre de prestations créatives, en raison du caractère explicite du savoir échangé dans le cadre des prestations techniques qui facilite l'apprentissage (Simonin, 1999 ; 2004). Cependant, parfois, le caractère technique et spécifique du savoir détenu par le prestataire empêche son transfert, ce qui peut s'expliquer par l'absence d'une base de savoir antérieure reliée au savoir du prestataire chez les collaborateurs marketing (Cohen et Levinthal, 1990).

*La section 4 a permis de mieux appréhender le contexte global entourant la démarche d'Open Marketing. Grâce à l'application du modèle conceptuel, nous avons pu augmenter notre compréhension quant à la figure du donneur et du receveur, ainsi qu'à leurs caractéristiques. Nous avons également étudié les dynamiques inter-organisationnelles et les facteurs qui influencent le processus d'apprentissage inter-organisationnel sur lequel repose l'Open Marketing, et ainsi le flux d'apports d'actifs circulant du donneur vers le receveur. Enfin, nous avons mis en évidence que la nature de la prestation qui lie le donneur et le receveur influence le flux d'apports captés. Au final, une réponse à QR2 a donc été apportée.*

*Dans la section suivante, nous proposons de nous focaliser spécifiquement sur le flux d'apports circulant du donneur vers le receveur pour répondre à QR3. En effet, afin d'illustrer clairement les apports d'actifs marketing pouvant être captés par les collaborateurs marketing au contact des prestataires dans le cadre de l'Open Marketing, nous analysons et décomposons ce flux de savoir circulant.*



## Section 5. Analyse et décomposition du flux d'apports provenant des prestataires

L'objet de cette section est d'étudier en détail le flux d'apports d'actifs qui circule entre le prestataire « donneur » et l'organisation « OpM » « receveuse ». Le flux est donc analysé, qualifié et décomposé, afin d'illustrer les actifs marketing provenant du réseau de prestataires qui sont captés par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing. D'abord, nous nous focalisons sur les apports de ressources marketing (voir 1). Ensuite, nous traitons de la captation de ressources et/ou de capacités conduisant à l'obtention de certaines compétences marketing (voir 2.). Enfin, nous proposons une analyse des compétences marketing captées par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing (voir 3.).

### 1. Les ressources marketing captées par les collaborateurs marketing

Cette partie s'intéresse aux types de ressources marketing pouvant être captées par les collaborateurs de l'organisation « OpM » auprès des prestataires. Nous nous appuyons ici sur le discours de tous les répondants interrogés lors de l'étude exploratoire, et non spécifiquement sur le discours des répondants issus d'organisations « OpM ». En effet, nous souhaitons offrir un aperçu de tous les types de ressources pouvant être captées par une organisation « OpM ». Aussi, les illustrations apportées par les répondants issus d'organisations « non OpM » sont utiles et enrichissent la palette des types de ressources pouvant être captées. Tout d'abord, en reprenant puis en enrichissant la typologie de Morgan (2012), nous proposons une grille d'analyse des ressources pouvant être captées par l'organisation « OpM » (voir 1.1.). Ensuite, nous montrons en quoi nos résultats font écho à certains travaux dans la littérature (voir 1.2.).

#### 1. 1. Une grille d'analyse des ressources marketing captées

Dans la littérature, Morgan (2012) adapte une typologie des ressources en management stratégique au domaine du marketing et propose de classer les ressources marketing selon les neuf catégories suivantes : les ressources de savoir tacite, les ressources physiques, les ressources de réputation, les ressources humaines, les ressources organisationnelles, les ressources informationnelles, les ressources relationnelles et les ressources légales. Alors que nous nous situons à un niveau d'analyse des actifs marketing inférieur à celui retenu par Morgan (2012), de façon cohérente avec sa typologie, nos entretiens révèlent des apports possibles en termes de *ressources de savoirs* (explicites dans notre cas), de *ressources physiques*, de *ressources informationnelles*, de *ressources relationnelles*, de *ressources organisationnelles*. De plus, nous ajoutons une sixième catégorie qui n'est pas contenue dans la typologie de Morgan (2012) : les *ressources créatives et de réflexion*, qui ne sont pas du savoir à proprement parler (au sens de « connaissance ») mais plutôt des idées et des réflexions transmises par le prestataire à l'organisation marketing qui se les approprie. Cette dernière catégorie est très présente dans le discours des répondants. On note ainsi de façon récurrente l'idée que les prestataires doivent apporter « des idées », « des nouveaux concepts », « de la réflexion », des « *insights* » et de la « créativité » à l'organisation « OpM ». Des études empiriques montrent qu'il est en effet courant de s'appuyer sur des prestataires extérieurs pour favoriser la créativité en marketing (Burroughs et al., 2011). La prédominance de cette idée dans les entretiens est due au fait que le marketing se caractérise par un fort besoin d'innovation, de renouvellement et de créativité (Im et Workman, 2004 ; Andrews et Smith, 1996). La créativité est considérée par la RBV comme une ressource stratégique intangible pouvant

engendrer un avantage concurrentiel, car il s'agit d'une ressource rare, de valeur, imparfaitement imitable et imparfaitement substituable (Im et Workman, 2004). Intégrer cette ressource dans notre typologie fait donc sens avec la littérature.

Par ailleurs, nous enrichissons la typologie de Morgan (2012) en proposant, pour la plupart de ces catégories de ressources captées, des sous-catégories. Finalement, le travail de Morgan (2012) est enrichi de deux manières. Premièrement, nous illustrons les ressources marketing pouvant être captées à un niveau d'analyse inférieur, c'est-à-dire au niveau des activités et des tâches conduites par les collaborateurs marketing. Deuxièmement, nous affinons les catégories proposées par Morgan (2012) en introduisant des sous-catégories précises et illustratives. Le tableau ci-après présente le résultat final de notre travail. Il s'agit d'une grille d'analyse permettant de classer les ressources pouvant être captées par les collaborateurs marketing auprès des prestataires du réseau dans le cadre de l'Open Marketing.

<b>Ressources informationnelles</b>	Conseils et bonnes pratiques	
	Ressources rhétoriques	
	Veille technique et technologique	
	Veille sur les tendances et les évolutions	
	Aperçu du secteur, du marché, d'un nouveau domaine, ...	
<b>Ressources « physiques »</b>	Outils « classiques »	
	Outils à composante technologique	
	Documents de synthèse	
<b>Ressources relationnelles</b>	Maillage avec d'autres prestataires	
	Maillage avec d'autres acteurs	
<b>Ressources de savoirs explicites</b>	Indicateurs, taux de références, ...	
	Etapes et processus	
	Ensemble des possibles et conditions d'application	
	Contraintes	
<b>Ressources organisationnelles</b>	Culture ou « philosophie de travail »	
<b>Ressources créatives et de réflexion</b>	Idées opérationnelles disruptives	
	Apports d'idées dans la réflexion stratégique	

**Tableau 14. Grille d'analyse des ressources marketing pouvant être captées par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing**

Cette grille d'analyse fait également office de typologie détaillée des ressources pouvant être captées. Au final, nos résultats montrent que les collaborateurs de l'organisation « OpM » peuvent capter dans leur réseau de prestataires :

- Des *ressources informationnelles*. Elles se composent de conseils et de bonnes pratiques marketing, de ressources rhétoriques composées d'arguments ou de données chiffrées réutilisables auprès de parties

prenantes internes ou externes, d'informations participant à la veille technologique et à la veille sur les tendances, ou encore d'informations permettant d'avoir un aperçu d'un nouveau domaine, d'un nouveau secteur ou d'un nouveau marché.

- Des *ressources physiques*. Elles comprennent des outils classiques (*check-lists*, procédures, grilles d'analyse, tableaux récapitulatifs,...), et des outils à composante technologique (logiciels, accès à des plateformes, ...). Elles comprennent aussi des documents de synthèse comme des documents PowerPoint décrivant le marché ou résumant une étude par exemple. Notons que nous considérons qu'il s'agit de ressources « physiques » alors que les documents peuvent prendre une forme électronique. Cependant, leur stockage sur un ordinateur ou sur un serveur augmente leur aspect tangible et physique.

- Des *ressources relationnelles*. Elles comprennent le maillage apporté par le prestataire du réseau (e.g. Gulati et Garguilo, 1999 ; Boyd et Spekman, 2008). Il peut s'agir d'un maillage avec d'autres prestataires que l'organisation « OpM » n'aurait pu rencontrer par ailleurs, et qui vont lui permettre d'apprendre et de capter d'autres actifs marketing. Il peut aussi s'agir d'un maillage avec d'autres acteurs clés permis par le prestataire, qui a alors un rôle de mise en relation. Un apprentissage auprès de ces acteurs, facilité par le prestataire, peut alors survenir, générant potentiellement d'autres gains d'actifs marketing.

- Des *ressources de savoirs explicites*. Elles comprennent le transfert de connaissance sur les indicateurs et les taux de référence. A titre d'exemple, l'analyse des campagnes (aussi bien *online* qu'*offline*) repose sur une batterie d'indicateurs que les collaborateurs marketing peuvent mieux appréhender grâce au travail avec les prestataires. De même, le travail avec un prestataire permet de mieux connaître les étapes et processus de chaque activité réalisée par le prestataire (e.g. étapes de la chaîne graphique pour un imprimeur, étapes de la réalisation d'un *spot* TV par une agence de communication). Egalement, ce quatrième type de ressources comprend la compréhension et la connaissance de l'ensemble des possibles pour une activité donnée (e.g. différents types de matières pour imprimer, différents choix techniques possibles) ainsi que les conditions d'utilisation/d'application de ces différents choix. La collaboration avec un prestataire permet donc de mieux savoir associer les différents choix possibles avec les conditions. A titre d'exemple, les collaborateurs marketing apprennent que, étant donné le contexte x, il faut mieux choisir telle mécanique promotionnelle y. Enfin, la collaboration avec un prestataire permet aussi de mieux connaître les contraintes liées à une activité particulière réalisée par le prestataire.

- Des *ressources organisationnelles*. Elles comprennent, dans le cadre de notre recherche, des ressources en termes de culture et de philosophie de travail insufflée par les prestataires. En effet, la littérature de management stratégique inclut dans les ressources organisationnelles des notions telles que la structure organisationnelle, le système de communication ou encore la culture (voir par exemple les revues de littérature de Morgan (2012) ou de Madhavaram et Hunt (2008)). Or, la recherche montre que les prestataires peuvent apporter à l'organisation marketing une certaine culture ou « philosophie ». De même, ils peuvent aussi transmettre à l'organisation marketing une logique et un fonctionnement de travail qui s'inscrivent ensuite durablement dans l'organisation.

- Des *ressources créatives et de réflexion*. Elles comprennent l'apport d'idées et d'*insights* aussi bien pour les activités opérationnelles que pour la réflexion stratégique de l'organisation.

Nous proposons à présent d'appliquer la grille d'analyse proposée. Le tableau suivant associe des verbatims illustratifs aux différentes catégories et sous-catégories de ressources marketing de la grille. Il permet donc

d'illustrer les ressources marketing utiles aux collaborateurs marketing qu'une organisation « OpM » est à même de capter dans son réseau de prestataires lors du déploiement de sa capacité d'Open Marketing.

Ressources captées		Verbatim(s) illustratif(s)
<b>1. Ressources marketing informationnelles</b>	Conseils et bonnes pratiques	<p>« Elles nous donnent les bonnes pratiques du secteur » (Répondant 5)</p> <p>« Je les fais parler de leurs expériences, de ce que leurs clients ont pu mettre en place dans d'autres industries, qu'est-ce qui marche, qu'est-ce qui marche pas... » (Répondant 7)</p> <p>« Une agence média qui va vous dire "Pour ta campagne métro, pense à ne pas mettre ta marque trop en bas parce que il y a les sièges du métro qui passent devant" » (Répondant 30)</p>
	Ressources rhétoriques [arguments ou données réutilisables face au client ou en interne]	<p>« Ils font des sessions comme ça avec des organismes de stats qui là apportent vraiment une valeur ajoutée en nous apportant des discours (...). Nous derrière, on peut récupérer des infos comme ça pour compléter nos discours, pour les enrichir » (Répondant 16)</p> <p>« Ils nous mettent en avant des chiffres que l'on peut utiliser après pour défendre certains de nos projets en interne » (Répondant 29)</p>
	Veille technique et technologique	<p>« Avec ce type-là [chez Mindshare], on apprend plein de trucs. Il est tout le temps à la pointe de ce qui sort, les Instagram, les Pinterest, enfin tous les nouveaux réseaux sociaux, tous les trucs un peu geeks » (Répondant 4)</p> <p>« C'est clair que le travail avec les agences nous permet (...) de toujours se tenir informé des nouvelles techniques de communication » (Répondant 29)</p>
	Veille sur les tendances et les évolutions	<p>« Parce qu'une agence de pack, elle va faire un petit déjeuner et faire un point sur les tendances... » (Répondant 11)</p> <p>« Les agences, elles peuvent me faire des points sur des choses qui sont du public knowledge. Donc on fait des revues d'achat média ou de la compétition, des choses comme ça » (Répondant 28)</p>
	Aperçu du secteur, du marché, d'un nouveau domaine, ...	<p>« Les gens veulent profiter de cette expérience pour apprendre des choses nouvelles, pour découvrir un sujet qu'ils ne maîtrisent pas forcément » (Répondant 22, prestataire).</p> <p>« En les entendant, on va apprendre des choses sur le marché, sur le mécanisme des consommateurs » (Répondant 11)</p>

		<p>« On a par exemple [l'agence Omega] qui fait chez nous ce qu'on appelle des <i>inspiring mornings</i> (...) On leur dit "Bon écoutez, nous on est nulle part sur le mobile" (...) On leur dit donc "Vous faites une recherche, un dossier, un machin, vous appelez vos petits copains de [Omega] [dans les] autres pays, et vous nous faites un brief sur le mobile" (...) C'est quoi le <i>landscape</i> du mobile ? Qu'est-ce qui se fait ? Qu'est-ce qui progresse ? Qu'est-ce qui ne progresse pas ? Qui fait quoi ? Et donc ça c'est des <i>piquouses de savoir</i> » (Répondant 28).</p>
<b>2. Ressources marketing « physiques »</b>	Outils « classiques »	« L'institut d'étude à qui j'ai envoyé mon concept et qui me le passe en revue à travers leur grille [d'analyse] » (Répondant 11)
	Outils à composante technologique	« ...un nouvel outil pour le tracking de toutes les actions marketing » (Répondant 8)
	Documents de synthèse	« Une autre [agence], on leur demande une pige sur le marché, chose qu'on n'a pas le temps de faire, qu'elle nous envoie » (Répondant 11)
<b>3. Ressources marketing relationnelles</b>	Maillage avec d'autres prestataires	« On peut leur dire "Bah tiens, est-ce que vous connaissez un spécialiste de la mise en page en Word ? Est-ce qu'on vous en avez chez vous ? Non ? Bah alors est-ce que vous en connaissez un sur la place ?" » (Répondant 12)
	Maillage avec d'autres acteurs	« Je vais prendre le cas de l'Opéra de Paris. Notre service billetterie, après avoir pris connaissance de services développés pour eux par notre prestataire commun, va le rencontrer, comprendre pourquoi, quels sont ses clients, quelles difficultés il a rencontré, comment est-ce qu'on peut adapter la solution, est-ce que ça a du sens ou non ? Donc c'est aussi un maillage qui est intéressant mais amené par un prestataire, sans quoi on n'aurait pas nécessairement rencontré ou partagé avec l'Opéra de Paris à ces sujets. Peut-être qu'on l'aurait fait, mais là ça a été facilité et accéléré par un prestataire » (Répondant 27)
<b>4. Ressources marketing de savoirs explicites ou tacites</b>	Indicateurs, taux de références, ...	<p>« Analyser aussi les résultats d'une campagne : c'est quoi les taux de référence ? » (Répondant 5)</p> <p>« On s'enrichit à leur contact (...) Parce qu'on apprend les indicateurs : quels sont les indicateurs ? A quoi ils servent ? » (Répondant 15)</p>

	<p>Etapes et processus</p>	<p>« On apprend les différentes phases (...) Quand on sort du tournage, l'étape d'encodage, d'étalonnage, à quel moment la musique rentre... Donc on apprend déjà les processus » (Répondant 14)</p>
	<p>Ensemble des possibles et conditions d'application</p>	<p>« J'apprends les différentes matières, j'apprends les grammages. Donc la prochaine fois que je vais passer un coup de fil, je vais dire "Cette affiche-là, je la veux plutôt en 5 grammes et en double pelliculage" » (Répondant 14)</p> <p>« Il y a quand même des prestataires qui permettent de connaître un petit peu plus sur le fonctionnement des études qualitatives, quantitatives etc. Ils vont nous expliquer et du coup, petit à petit, en fonction des études et des problématiques différentes, on va acquérir plus de compréhension » (Répondant 10)</p> <p>« Je reviens sur l'exemple du programme de fidélisation. Si vous n'en avez jamais lancé, (...) c'est toujours intéressant de bénéficier de l'expérience de ceux qui l'ont fait 3 fois, 4 fois, 10 fois. Et d'apprendre de ces gens-là. C'est-à-dire "Dans quelles conditions telle mécanique est intéressante ?" » (Répondant 22, prestataire)</p>
	<p>Contraintes</p>	<p>« On apprend les contraintes des journalistes. On va apprendre du coup nous à mieux rédiger, à apprendre les contraintes de mise en page, les contraintes d'impression, les contraintes de calibrage des articles pour tout ce qui est partie maquette » (Répondant 29)</p>
<p><b>5. Ressources marketing organisationnelles</b></p>	<p>Culture ou « philosophie de travail »</p>	<p>« C'est plutôt une culture qu'on va leur apprendre : la culture du ROI etc., qui est un truc important » (Répondant 23, prestataire)</p> <p>« C'est pas tant un transfert de savoir-faire qu'un transfert d'attitude. (...) Nous arrivons à les placer dans une nouvelle façon de raisonner leur métier parce qu'on leur apporter une nouvelle vision » (Répondant 1, prestataire).</p> <p>« Il y a du prosélytisme à faire, et là effectivement on va faire des formations, les faire venir, les former aux outils, aux concepts etc. : Comment ça marche ? Quelle est la logique ? Vous avez des gens (...) qui font des erreurs fondamentales. Par exemple, ils vont vous dire "Super, j'ai 35% de taux de retours sur mes bons clients". Et en fait, vous vous rendez compte qu'ils ne tapent que sur leurs très bons clients. Et on leur dit "Vous savez que vos très bons clients reviendraient chez vous, même en l'absence de stimuli marketing ? Donc en fait, il faudrait prendre des échantillons témoins"» (Répondant 23, prestataire)</p>

<b>6. Ressources marketing créatives et de réflexion</b>	Idées opérationnelles disruptives	<p>« Ils viennent chercher chez nous, le prestataire, effectivement des idées, la création, l'innovation » (Répondant 2, prestataire)</p> <p>« Ils peuvent nous proposer des mécaniques un peu innovantes, des objets d'emails un peu innovants sur des choses qu'ils ont pu tester sur d'autres clients » (Répondant 20)</p> <p>« On rencontre comme je te le disais plein d'agences qui nous proposent plein de trucs, plantent des petites graines d'idées dans nos esprits » (Répondant 28)</p>
	Apports d'idées dans la réflexion stratégique	<p>« Ils aident à construire notre réflexion plutôt qu'ils nous aident à faire des tâches » (Répondant 30)</p> <p>« Des points de vue qui vont alimenter notre réflexion sur quand on construit nos plans d'actions... Alors là, on va se dire " Ça c'était une réflexion pertinente, ça serait intéressant de la mettre en place pour la marque pour laquelle je travaille" » (Répondant 30)</p>

**Tableau 15. Application de la grille d'analyse des ressources**

Après avoir montré les types de ressources marketing pouvant être captées par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing, nous montrons dans le paragraphe suivant en quoi nos résultats dialoguent avec la littérature et l'enrichissent.

### 1. 2. Des résultats qui dialoguent avec la littérature et l'enrichissent

Dans la littérature, il existe des outils permettant de décomposer le savoir présent dans l'organisation marketing. Notamment, Rossiter (2001) propose une grille d'analyse du savoir marketing comprenant quatre catégories : les concepts, les cadres structurels, les principes stratégiques, les principes de recherche. Cette grille pourrait être utilisée pour analyser et décomposer le savoir marketing spécifiquement capté grâce à un réseau de prestataires extérieurs. Le tableau suivant propose une application de la grille de Rossiter (2001).

Catégorie	Description	Verbatim
<b>Concepts marketing</b>	Ensemble de termes marketing, chacun défini par ses attributs essentiels.	« Il y a du prosélytisme à faire, et là effectivement on va faire des formations, les faire venir, les former aux outils, aux concepts etc. : Comment ça marche ? Quelle est la logique ? » (Répondant 23, prestataire)
<b>Cadres structurels</b>	Liste descriptives de plusieurs concepts en série ou sous forme de grille qui aide à s'organiser et à traiter un problème.	« Comment optimiser l'envoi d'un email par exemple. (...) Une espèce de to do list des points à vérifier avant chacun de nos envois. Sur la structuration de nos emails, sur l'objet, (...) sur je crois des différences entre des emailings en B to B, en B to C » (Répondant 5)
<b>Principes stratégiques</b>	Un principe formulé sous une forme conditionnelle « If, do »	« Je reviens sur l'exemple du programme de fidélisation. Si vous n'en avez jamais lancé, (...) c'est toujours intéressant de

	qui explique la meilleure action à mener dans une situation donnée.	<i>bénéficiaire de l'expérience de ceux qui l'ont fait 3 fois, 4 fois, 10 fois... Et d'apprendre de ces gens-là. C'est-à-dire "Dans quelles conditions telle mécanique est intéressante ?" (...) C'est de cette expérience qu'on fait bénéficier le client » (Répondant 22, prestataire)</i>
<b>Principes de recherche</b>	Un principe formulé sous une forme conditionnelle « <i>If, use</i> » qui donne la technique de recherche à utiliser selon la question de recherche formulée.	<i>« Quand on débute dans la fonction, on n'est pas très à l'aise avec les différentes méthodologies. Et à force de briefer des agences et d'avoir des échanges au téléphone ou par mail avec ces agences qui nous font part de leur expertise sur la chose, plus ça va aller, plus nous aussi on va devenir quelque part un peu plus expert sur la question. C'est-à-dire que, plutôt que de demander au prestataire "Quel type d'études vous me recommanderiez pour avoir tel type d'information ?", là, on peut déjà les orienter en disant "Tiens, je pensais faire tel type d'étude, qu'est-ce que vous en pensez ?". On reste quand même ouvert à l'expertise de nos interlocuteurs » (Répondant 19).</i>

**Tableau 16. Application de la grille d'analyse proposée par Rossiter (2001) dans le cadre des apports captés grâce aux prestataires**

Il est donc possible d'appliquer la grille proposée par Rossiter (2001) au cas de la captation d'apports de savoir extérieur grâce à un réseau de prestataire. Ceci montre une utilisation différente de cette grille, tout en confirmant son utilité. Qui plus est, l'application de la grille de Rossiter (2001) ainsi que de notre propre grille d'analyse permet d'apporter une contribution par rapport à la littérature.

En effet, McIntyre et Sutherland (2002) soulignent qu'une des causes empêchant la création d'un savoir marketing général dans l'organisation marketing est la difficulté pour les membres de l'organisation marketing de spécifier les facteurs de contingence lors de la réussite de leurs actions. En effet, il semble difficile de tirer des principes généraux (notamment de type « *if, do* » ou « *if, use* ») car les conditions dans lesquels ils sont valables ne sont pas bien appréhendées. Or, on constate grâce à l'application de notre grille et de celle de Rossiter (2001) que les prestataires peuvent transmettre aux collaborateurs marketing un savoir sur les conditions d'application des différents mécanismes/actions. Effectivement, travaillant pour plusieurs clients parfois dans plusieurs secteurs, ils engrangent une expérience sur la réussite des actions mais surtout sur les conditions qui permettent cette réussite. Au final, ce résultat répond à McIntyre et Sutherland (2002) : si les marketeurs ont dû mal à créer des principes généralistes et, de ce fait, à développer un savoir organisationnel en marketing, les prestataires sont quant à eux plus à même de leur transférer ce type de savoir et de participer à la construction d'un savoir généraliste dans l'organisation marketing.

Toutefois, si la grille de Rossiter (2001) est applicable, elle semble moins adaptée que la grille d'analyse des ressources que nous proposons dans le cadre de notre question de recherche QR3. Premièrement, en distinguant différentes catégories de savoir, la grille de Rossiter (2001) permet une décomposition du flux de savoir marketing au sens de « connaissance ». Cependant, elle ne permet pas de traiter des ressources qui ne s'apparentent pas à de la connaissance (telles que les ressources relationnelles, les ressources en termes d'idées, les ressources en termes de culture, les ressources informationnelles, ...). Au final, en se focalisant



spécifiquement sur le savoir au sens de « connaissance », la grille de Rossiter (2001) ne permet pas de répondre à QR3 et d'analyser *tous* les apports de ressources existants. Elle ne permet de traiter qu'une petite partie du flux d'apports en ressources circulant du donneur vers le receveur. Deuxièmement, les catégories et sous-catégories que nous proposons dans notre grille d'analyse sont plus nombreuses et précises, permettant un découpage plus fin des apports de ressources captés. La grille d'analyse que nous proposons se révèle donc plus utile que certaines grilles existantes (e.g. Rossiter, 2001) et permet qui plus est d'enrichir certaines typologies proposées dans la littérature (e.g. Morgan, 2012).

Par ailleurs, les ressources captées mises en évidence font écho à certains travaux de la littérature, ce qui permet de valider certaines des sous-catégories proposées dans notre grille d'analyse. Dans le courant interactionniste sur la création de valeur dans les relations client-fournisseur, Möller et Törroen (2003) s'intéressent au potentiel de création de valeur du fournisseur pour le client. Ils mettent à jour les fonctions de création de valeur du fournisseur. La première fonction est la *fonction d'efficacité*. La deuxième fonction est la *fonction d'efficacité* du fournisseur (i.e. le fournisseur apporte un potentiel d'innovation). La troisième fonction est la *fonction de réseau* du fournisseur, elle-même composée (1) d'une fonction d'accès à des ressources (i.e. la relation avec le fournisseur permet d'accéder à des ressources spécifiques dans son réseau), (2) d'une fonction qui réfère au fait que le client peut accéder à certains marchés et à certaines informations en travaillant avec le fournisseur et, (3) d'une fonction de signal de marché (i.e. une relation avec un fournisseur reconnu peut apporter de la valeur). Or, nos résultats font écho à certaines des fonctions identifiées par M ller et Törroen (2003) :

- Nos résultats montrent des apports de ressources en termes d'idées créatives et de réflexion, ce qui rejoint la fonction de potentiel d'innovation de M ller et Törroen (2003).
- Nos résultats montrent que les prestataires marketing peuvent apporter des relations avec d'autres prestataires de leur propre réseau, qui pourront à leur tour apporter des actifs marketing à l'organisation « OpM ». Ceci fait écho à la fonction de réseau, et plus particulièrement à la sous-fonction d'accès à des ressources de M ller et Törroen (2003).
- Nos résultats révèlent que les organisations « OpM » peuvent capter des ressources informationnelles en travaillant avec les prestataires, ce qui fait référence à la fonction de réseau et plus spécifiquement à la sous-fonction d'accès à certains marchés et certaines informations identifiée par M ller et Törroen (2003).

Les fonctions identifiées par M ller et Törroen (2003) se retrouvent donc en partie dans nos résultats, ce qui permet aussi de renforcer leur validité. Par ailleurs, nos résultats permettent de montrer l'intérêt des propositions de M ller et Törroen (2003) dans un autre contexte que celui des relations client-fournisseur dans le domaine de la production. Ainsi, en marketing, dans un contexte davantage ancré dans la prestation intellectuelle, on retrouve certaines des fonctions proposées. De plus, au-delà de la question qui nous intéresse, notre recherche permet aussi de confirmer certaines propositions de M ller et Törroen (2003). A titre d'exemple, les auteurs mettent en avant une sous-fonction de signal de marché dans la fonction de réseau du fournisseur. Une relation avec un fournisseur peut, dans cette configuration, apporter de la valeur à l'organisation cliente. Or, nous retrouvons des traces de cette sous-fonction dans notre recherche. Ainsi, le fait de travailler avec un prestataire peut permettre d'envoyer un signal à une autre partie prenante de l'organisation marketing : « *Avoir ce produit dans notre boutique ou sur le site internet, à va envoyer à notre client organisateur Stade français qui organise une partie des événements au Stade de France un bon signal.*

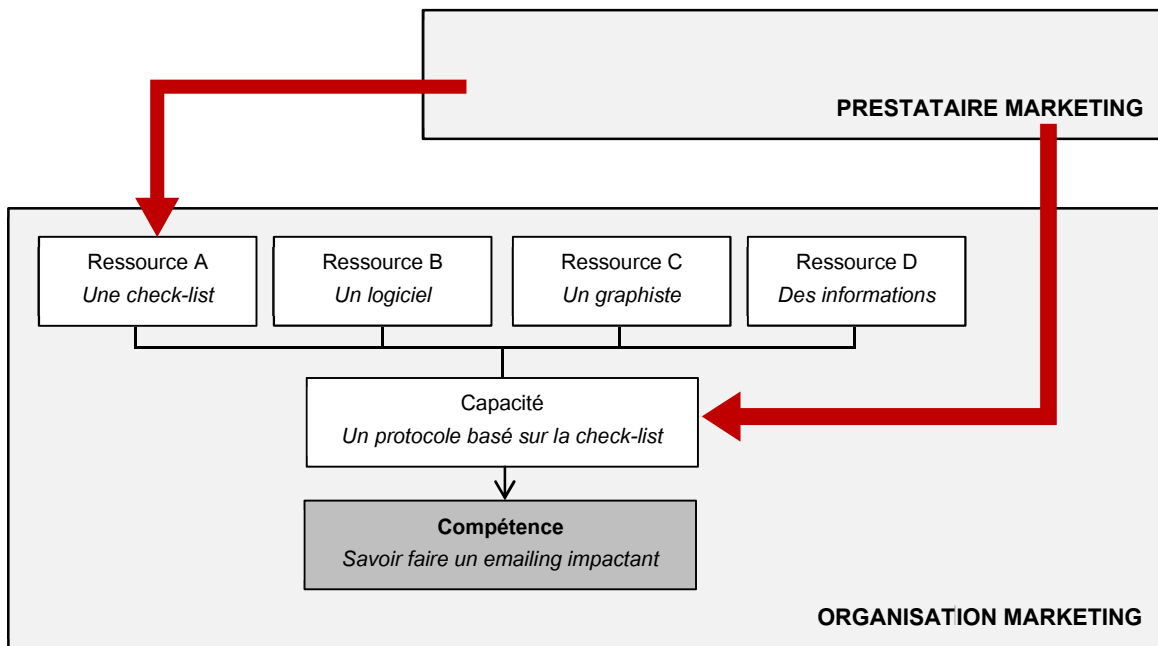
*On est dans du good will à travers un prestataire ou un distributeur vis-à-vis d'autres acteurs qui sont importants pour nous en direct* ». (Répondant 27).

Nos résultats font donc écho à la recherche de Möller et Törroen (2003). De plus, dans une certaine mesure, ils permettent aussi de les enrichir. Au-delà des trois fonctions principales de création de valeur identifiées par les auteurs (i.e. fonctions d'efficacité, d'efficacité et de réseau), d'autres « fonctions » pourraient ainsi être ajoutées au cadre théorique de Möller et Törroen (2003). A titre d'exemple, nos résultats montrent qu'on pourrait l'enrichir par l'adjonction d'une fonction d'apports de savoirs par le prestataire, ou encore par l'adjonction d'une fonction d'apports d'une certaine culture (ou philosophie) de travail. En effet, la valeur n'est pas seulement monétaire et peut être constituée de compétences, de savoir, de relations sociales,... Ainsi, des auteurs du courant interactionniste étudient comment l'interaction, le dialogue et l'apprentissage permettent la création spécifiquement de savoir dans les relations client-fournisseur (Tzokas et Saren, 2004). Cependant, la notion d'apprentissage de « savoir » n'est pas incluse dans les fonctions de création de valeur présentées par Möller et Törroen (2003). Notre recherche confirme la présence d'une fonction d'apports de savoirs, montrant la nécessité de réviser le cadre théorique de Möller et Törroen (2003). Au final, la grille d'analyse que nous proposons représente cependant une façon différente de présenter les ressources captées grâce au prestataire. Cette alternative nous semble plus riche, précise et détaillée.

Après avoir analysé les ressources marketing pouvant être captées par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing, il convient à présent de nous tourner vers l'analyse des capacités et des compétences marketing qui peuvent être captées.

## **2. Captation de capacités et de compétences marketing**

Dans cette partie, nous nous focalisons sur l'apport de capacités ou bien d'une combinaison « ressources/capacités » permettant à l'organisation « OpM » de s'adjoindre une nouvelle compétence marketing utilisable par les collaborateurs marketing. Le prestataire peut en effet être apporteur d'une simple ressource, ceci ne générant pas directement de compétence nouvelle (car il convient de développer en interne une capacité à exploiter les ressources) ou bien d'une *capacité adjointe ou non à des ressources* permettant cette fois de développer directement une nouvelle compétence en interne. Sur le schéma suivant (voir Figure 20), en partie basé sur un exemple provenant de notre recherche, nous nous situons dans le cadre de la réalisation d'un emailing par l'organisation marketing. Il existe des ressources sous-jacentes déjà possédées par l'organisation marketing (e.g. un logiciel, des informations à inclure dans l'emailing, une personne ayant des connaissances en graphisme,...). Cependant, le prestataire apporte une nouvelle ressource : une *check-list* des différentes actions à mener avant l'envoi de l'emailing de façon à le rendre impactant. Cette *check-list* comprend des points à vérifier tels que la structuration de l'emailing, son objet ou encore des éléments de distinction de l'emailing selon le type de clients à qui l'on s'adresse. Apportée par le prestataire, la *check-list* prend la forme d'un document. Il s'agit donc d'une ressource physique. Cependant, pour que l'organisation marketing gagne une compétence dans la réalisation d'emails impactants, il faut aussi que le prestataire explique aux collaborateurs marketing comment utiliser cette *check-list* et déployer les ressources sous-jacentes au travers d'une capacité. Dans l'exemple considéré, le prestataire apporte donc non seulement une ressource physique mais aussi une capacité basée sur le protocole (la *check-list*) transmis qui permet d'atteindre une compétence dans la réalisation d'emails impactants.



**Figure 20. Apport d'une ressource et d'une capacité marketing par un prestataire permettant de développer une compétence marketing dans l'organisation**

Dans les différents tableaux ci-après (réunis dans le Tableau 17 global), nous présentons neuf exemples issus de notre recherche qui illustrent la captation de ressources et de capacités ayant permis le développement d'une compétence dans l'organisation marketing. Notons que le premier exemple correspond au cas précédemment détaillé grâce au schéma (Figure 20). Pour chaque exemple apporté, nous proposons le verbatim original issu du discours des répondants, puis nous précisons les ressources sous-jacentes, les capacités captées puis la compétence que l'organisation marketing a par conséquent pu développer.

Exemple 1	
<b>Verbatim original</b>	« Comment optimiser l'envoi d'un email par exemple. (...) Une espèce de to do list des points à vérifier avant chacun de nos envois. Sur la structuration de nos emails, sur l'objet, (...) sur je crois des différences entre des emailings en B to B, en B to C » (Répondant 5)
<b>Ressources sous-jacentes</b>	Plateforme de rédaction de l'emailing, informations à inclure dans l'emailing, personnel marketing du Stade de France, « to do list »,...
<b>Capacité (processus/méthode)</b>	Utilisation et mise en œuvre d'une « check list » récapitulant les bonnes pratiques d'optimisation des emailings
<b>Compétence atteinte</b>	Compétence de conception d'emailings impactants

Exemple 2	
<b>Verbatim Original</b>	« L'institut d'étude à qui j'ai envoyé mon concept et qui me le passe en revue à travers leur grille et l'analyse, bah ça je trouve ça intéressant parce que pour le coup, oui j'apprends à mieux écrire mon concept pour la prochaine fois. C'est une pratique de l'entreprise. Il se trouve que moi ça m'apprend dans ma démarche marketing. Leurs process m'aident à me développer » (Répondant 11)
<b>Ressources</b>	Un concept de nouveau produit, la grille d'analyse captée grâce au prestataire, le

<b>sous-jacentes</b>	personnel marketing de Georgia-Pacific, ...
<b>Capacité (processus/méthode)</b>	Utilisation et adaptation d'une grille d'analyse des nouveaux concepts explicitée et apportée par une agence
<b>Compétence atteinte</b>	Compétence de rédaction de concepts de nouveaux produits pertinents et compréhensibles

### Exemple 3

<b>Verbatim original</b>	<i>« Par exemple, via une étude... Ils nous font parvenir un questionnaire qu'on revoit etc. Derrière, quand j'ai dû mener un questionnaire en interne pour faire un building test, donc interroger des gens de l'entreprise pour valider un point mineur, je me suis re-basée sur leur questionnaire » (Répondant 11)</i>
<b>Ressources sous-jacentes</b>	Un ancien questionnaire réalisé avec l'agence, le personnel marketing, ...
<b>Capacité (processus/méthode)</b>	Utilisation et adaptation d'un questionnaire selon la méthode de travail explicitée par le prestataire
<b>Compétence atteinte</b>	Compétence dans la réalisation d'un questionnaire pour répondre à une question de recherche <i>ad hoc</i>

### Exemple 4

<b>Verbatim original</b>	<i>« Pas moi personnellement, mais pour mon Directeur d'études. C'est en voyant les autres animer qu'il a développé ou acquis ses compétences pour lui-même pouvoir animer des groupes » (Répondant 11)</i>
<b>Ressources sous-jacentes</b>	Un groupe de consommateurs, des locaux, le personnel marketing, ...
<b>Capacité (processus/méthode)</b>	Utilisation de la méthode d'animation des groupes captée par observation chez le prestataire
<b>Compétence atteinte</b>	Compétence dans l'animation de <i>focus groups</i>

### Exemple 5

<b>Verbatim original</b>	<i>« Par exemple, l'audit des sites. Via Google Analytics, aller rechercher les mots clés recherchés par les internautes sur les moteurs de recherche... (...) La méthodologie etc., ils vont m'expliquer comment ils font, comment forcer Google à avoir des annonces spécifiques sur un salon (parce que c'est jamais ce qui apparaît). Ça c'est des choses que j'apprends, mais j'ai pas le temps. Donc en effet, après, ils vont aller trafiquer sur mon site. Ils vont aller mettre des balises, des html, des codes, des machins, ... Alors je ne serai pas capable de le faire là comme ça. Mais il faudrait que j'y aille. Il faut que j'y aille, que je vois, que je visualise, et puis après je saurai faire » (Répondant 8)</i>
<b>Ressources sous-jacentes</b>	Un logiciel (Google Analytics), le personnel marketing, la compréhension du fonctionnement du logiciel et du vocabulaire lié au référencement, ...
<b>Capacité (processus/méthode)</b>	Une méthode explicitée par l'agence pour auditer le site puis l'améliorer en posant des tags et des balises
<b>Compétence atteinte</b>	Compétence dans le référencement du site et dans sa mise en avant sur Google

Exemple 6	
<b>Verbatim original</b>	« Sur certains sujets, je veux pouvoir les maîtriser et je me force à les pratiquer forcément. Par exemple, (...) travailler comment faire des sites et comment intégrer le contenu sur notre CMS <sup>100</sup> , je dois pouvoir le faire (...) Pour donner un exemple du CMS qu'on utilise en interne, quand j'ai des soucis, (...) nos agences extérieures ont la main en tant que contributeur sur le CMS et voilà, je vais leur demander comment on fait » (Répondant 8)
<b>Ressources sous-jacentes</b>	Le logiciel CMS, un <i>hardware</i> , le personnel marketing de Comexposium, des textes/images/informations à intégrer sur le site, ...
<b>Capacité (processus/méthode)</b>	Utilisation de la méthode expliquée par les agences extérieures pour intégrer les différentes données <i>via</i> le CMS sur le site
<b>Compétence atteinte</b>	Compétence dans la conception et l'actualisation des sites internet

Exemple 7	
<b>Verbatim original</b>	« On va former le client et l'aider à s'approprier les points et à le refaire lui-même. Je prends un exemple : des missions de mise en place de ce qu'on appelle le testing AB (testing multivarié) où (...) dans une bonne partie des cas ça n'a pas de sens qu'on soit là tout le temps pour faire tous les tests AB du client mais que par contre on a la capacité de lui transmettre petit à petit notre savoir-faire, notre méthodologie » (Répondant 9, prestataire)
<b>Ressources sous-jacentes</b>	Le personnel marketing, un <i>hardware</i> , un logiciel, ...
<b>Capacité (processus/méthode)</b>	Une méthodologie fournie par le client permettant de réaliser le test AB en fonction de la question de recherche
<b>Compétence atteinte</b>	Compétence dans la réalisation de tests AB

Exemple 8	
<b>Verbatim original</b>	« Tout ce qui est analyse des campagnes adwork qui sont basées sur un certain nombre d'indicateurs comme la part de voix, la part impression (...) il faut les connaître, il faut savoir les analyser, etc. (...) Demain, je pense que [Répondant 21] serait plus à même de le faire ou en tout cas le piloter si quelqu'un d'autre dans l'équipe le faisait. Voilà, on n'avait pas du tout de notions de ces indicateurs-là » (Répondant 30)
<b>Ressources sous-jacentes</b>	Un logiciel de statistiques, des données chiffrées, une connaissance des indicateurs d'analyse (grâce au prestataire), le personnel marketing, un <i>hardware</i> , ...
<b>Capacité (processus/méthode)</b>	Processus et méthode d'analyse des différents indicateurs et de leur mise en relation apporté par le prestataire.
<b>Compétence atteinte</b>	Compétence d'analyse des campagnes d'adworks

Exemple 9	
<b>Verbatim original</b>	« Peu d'entreprises savent bien faire des plans d'expérience et bien mesurer les résultats d'un test. Bien peu encore d'entreprises, bien moins, savent hiérarchiser les tests les plus importants à mettre en œuvre (...) On peut leur dire " Ça, c'est un

<sup>100</sup> Content Management System (CMS) : logiciel de conception et de mise à jour dynamique des sites internet.

	<i>test qui est plus important que celui-ci". Donc ça, c'est un autre sujet, un autre élément d'apprentissage : l'expertise du test, la capacité à hiérarchiser et puis, je dirais ensuite, la capacité à tirer les enseignements d'un test, juste ceux qu'il faut mais tous ceux qu'il faut, et à stocker et pérenniser l'enseignement » (Répondant 17, prestataire)</i>
<b>Ressources sous-jacentes</b>	Un logiciel, la connaissance des tests, la connaissance des indicateurs pour analyser, le personnel marketing, ...
<b>Capacité (processus/méthode)</b>	Processus de hiérarchisation des tests à effectuer en fonction de la problématique (pour déterminer la mécanique promotionnelle à choisir) et méthode d'analyse des résultats du test transmis par le prestataire
<b>Compétence atteinte</b>	Compétence dans la réalisation de tests pour déterminer quelles opérations promotionnelles fonctionnent le mieux sur la clientèle du site

**Tableau 17. Captation grâce aux prestataires d'une capacité ou d'une combinaison « ressource(s)/capacité » permettant le développement de compétences**

Les exemples présentés montrent que l'organisation marketing peut capter des capacités marketing sur différentes activités marketing grâce aux prestataires et ainsi enrichir son stock de capacités et donc de compétences. Plus concrètement, transmettre une capacité en marketing consiste pour le prestataire à expliquer aux collaborateurs marketing une façon de faire, un processus ou une méthode permettant de déployer et de mettre en œuvre les ressources sous-jacentes. De cette façon, les collaborateurs peuvent répliquer cette façon de faire de façon autonome ensuite, y compris sur d'autres projets et dossiers, ceci constituant au cours du temps une compétence. Le verbatim suivant montre comment le prestataire apporte une capacité marketing qui, répétée et intégrée, constituera une compétence durable dans l'organisation marketing : « *Un client qui demande explicitement [le transfert de compétences] et pour lequel ce point-là est un objectif de la mission, forcément, on va documenter plus ce qu'on fait, on va lui expliquer plus ce qu'on fait, on va lui dire comment on a généré ça, comment on pourrait répliquer cette façon de faire sur d'autres projets etc.* » (Répondant 9, prestataire).

Les résultats présentés ici permettent d'enrichir la littérature sur les actifs marketing, et de dépasser une de ses limites majeures. En effet, comme indiqué au cours de notre revue de la littérature, il existe différents niveaux de capacités (Grant, 1996 ; Morgan, 2012). Cependant, en marketing spécifiquement, la plupart des travaux étudient les capacités à un niveau d'abstraction élevé, aussi bien d'un point de vue conceptuel (e.g. Madhavaram et Hunt, 2008 ; Day, 2011 ; Morgan, 2012) qu'empirique (e.g. Vorhies et al., 2011). Les capacités de niveau inférieur liées aux activités et aux tâches conduites dans l'organisation marketing ne sont pas étudiées. Or, afin de mieux comprendre le concept de « capacité marketing », il est important de déterminer les capacités marketing sous-jacentes aux capacités situées à un haut niveau d'abstraction (Vorhies et al. 2009). Nos résultats permettent de dépasser en partie cette limite. Tout d'abord, à notre connaissance, nous fournissons ici la première illustration empirique des capacités marketing liées aux activités et aux tâches réalisées par les collaborateurs marketing. Le concept de « capacité » est donc illustré à un niveau d'abstraction inférieur. De plus, nous montrons comment les collaborateurs marketing peuvent s'appuyer sur leur réseau de prestataires pour capter des capacités qui permettront le développement de nouvelles compétences marketing.

### 3. Analyse des types de compétences captées par l'organisation marketing

Dans le cadre de l'Open Marketing, les collaborateurs marketing captent des ressources, parfois conjointement à des capacités marketing, ce qui permet *in fine* d'enrichir le stock d'actifs de l'organisation marketing avec de nouvelles compétences liées aux tâches et aux activités réalisées par les collaborateurs marketing. Cette partie permet de montrer que deux types de compétences sont finalement captés grâce au réseau de prestataires : des compétences *opérationnelles non-spécifiques* d'une part, et des compétences *managériales spécifiques* d'autre part. Après avoir mis en exergue et explicité ces deux types de compétences (voir 3.1.), nous nous focalisons plus spécifiquement sur les compétences managériales spécifiques captées, qui n'ont pas encore été illustrées dans notre travail (voir 3.2.).

#### 3. 1. Deux types de compétences captées utiles aux collaborateurs marketing

La recherche montre que la collaboration avec les prestataires peut conduire à l'acquisition de deux types de compétences par les collaborateurs marketing (voir Figure 21), ce que nous expliquons ensuite.

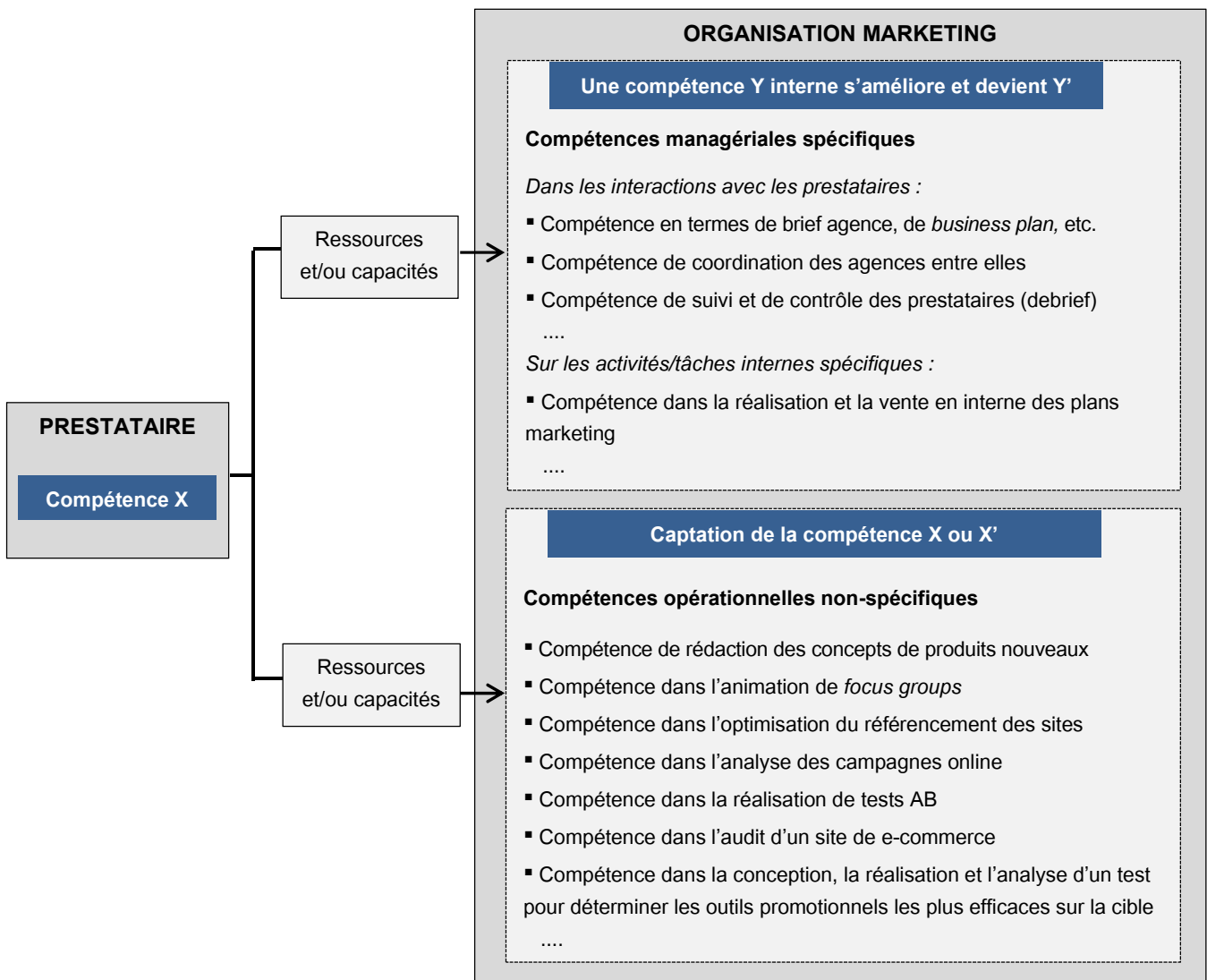


Figure 21. Illustration des deux types de compétences captées grâce à la collaboration avec des prestataires extérieurs

▪ Un premier type de compétence correspond à des *compétences opérationnelles non-spécifiques* liées à la réalisation d'une tâche ou d'une activité marketing. C'est ce type de compétence qui a pu être illustré dans les exemples précédemment rapportés (voir Tableau 17, p. 280). A titre d'exemple, l'organisation « OpM » peut gagner des compétences dans l'audit de son site de e-commerce, dans la réalisation de tests AB, ou encore dans l'analyse des campagnes de communication *online*. Ces compétences opérationnelles ne sont pas uniquement logées dans la fonction marketing des entreprises. En effet, elles correspondent à des activités qui peuvent être réalisées soit par un prestataire marketing, soit par l'organisation marketing elle-même. C'est donc à ce titre qu'elles peuvent être qualifiées de « non-spécifiques ». Imaginons que le prestataire possède une compétence *X* permettant de réaliser une tâche ou bien une activité donnée. Les collaborateurs marketing apprennent au contact du prestataire à maîtriser tout ou partie de l'activité, et obtiennent donc une compétence *X* ou *X'* (*X* dans le cas où les collaborateurs apprennent à maîtriser la totalité de l'activité et *X'* s'ils apprennent à maîtriser une partie de cette activité). Prenons un exemple concret : un prestataire de l'organisation marketing réalisait toute l'analyse des campagnes *online* mais, peu à peu, les collaborateurs marketing cherchent à apprendre de ce prestataire pour maîtriser une partie de l'analyse des campagnes (compétence *X'*) ou bien la totalité de cette activité (compétence *X*).

▪ La collaboration avec un prestataire permet aussi de renforcer ou d'acquérir des *compétences managériales spécifiques* à la fonction marketing. En effet, à l'occasion de la collaboration avec un prestataire, des compétences liées à l'exercice du métier de marketeur sont enrichies ou développées. Il s'agit de compétences spécifiques à la fonction marketing, dans le sens où elles ne sont pas présentes en tant que telles chez les prestataires marketing, car les tâches auxquelles elles sont rattachées ne sont pas effectuées par les prestataires. Ainsi, on peut améliorer ou acquérir des compétences managériales grâce à des gains de ressources voire de capacités provenant des prestataires. Si l'on reprend l'exemple du prestataire possédant une compétence *X* permettant de réaliser une activité donnée, le fait de travailler avec lui va permettre aux collaborateurs marketing d'améliorer une compétence interne *Y* liée au métier de marketeur, et ainsi de développer une compétence *Y'*. Ici, l'utilisation du terme d'« apport » et non simplement de « transfert » prend tout son sens<sup>101</sup>.

Prenons un exemple pour illustrer la captation de compétences managériales spécifiques. Au contact d'un prestataire, les collaborateurs marketing peuvent peu à peu apprendre certaines contraintes liées au métier du prestataire ou bien de nouvelles techniques ou possibilités. Ce nouveau savoir va peu à peu permettre d'enrichir leurs compétences managériales de briefing des prestataires intervenant dans ce domaine d'activité. L'activité de briefing est bien spécifique à la fonction marketing, et fait partie des responsabilités des managers marketing. En intégrant en amont dans le brief les contraintes et possibilités des prestataires, la compétence des collaborateurs marketing en termes de briefing s'améliore. Ainsi, les compétences captées par les collaborateurs marketing ne sont pas toujours des compétences opérationnelles (au sens de « faire la tâche »), mais parfois des compétences managériales : « *Tu as des marques qui sont conscientes qu'il ne faut pas tout internaliser. Ils veulent avoir la compétence pour manager ou driver, pour à la fois mieux briefer et mieux contrôler, mais pas pour mieux faire parce qu'ils ne veulent pas faire (...)* Donc c'est plus un transfert de compétences sur le mieux briefer et le mieux contrôler, pas sur le "faire" » (Répondant 2, prestataire).

---

<sup>101</sup> Nous avons précédemment expliqué que nous préférons raisonner en termes d'« apports » d'actifs marketing plutôt que de « transfert » d'actifs, cette notion étant plus réductrice (voir p. 137).



La littérature corrobore les deux types de compétences marketing identifiés. Premièrement, ils font écho aux compétences « *hard* » versus « *soft* » (Mintzberg, 1973). Les compétences managériales spécifiques sont surtout des compétences « *soft* », c'est-à-dire des compétences relationnelles et de management général. Les compétences opérationnelles non-spécifiques peuvent quant à elles être qualifiées de compétences « *hard* », c'est-à-dire de compétences plus « techniques » et liées à la réalisation d'une tâche ou d'une activité. Par ailleurs, la littérature met spécifiquement en avant le fait qu'il existe en marketing non seulement un savoir technique mais également un savoir davantage managérial. McIntyre et Sutherland (2002) parlent ainsi d'un savoir de mise en œuvre (*implementation knowledge*) au sein de la fonction marketing. Pour les marketeurs, il s'agit d'un savoir de type « Comment faire en sorte que les choses soient faites ? », à la fois au sein de leur propre entreprise mais aussi auprès d'entreprises extérieures telles que les prestataires. En effet, « *le management marketing (...) requiert du savoir et une compétence sur comment faire en sorte que d'autres personnes et organisations fassent ce que le manager marketing comprend comme devant être fait* » (McIntyre et Sutherland, 2002, p. 9). Ce type de savoir peut être assimilé aux compétences managériales spécifiques qui apparaissent dans nos résultats. Ces compétences permettent ainsi entre autres de gérer les interactions avec les prestataires (e.g. réaliser un brief) ou encore de mener à bien certains projets et dossiers en interne (e.g. faire aboutir une recommandation ou un projet en interne auprès de la Direction). Or, nous élaborons sur le travail de McIntyre et Sutherland (2002) et enrichissons la littérature en montrant empiriquement que les collaborations de travail avec les prestataires permettent justement d'enrichir les compétences managériales spécifiques dans l'organisation marketing.

### **3. 2. Focus sur les compétences marketing « managériales spécifiques »**

Afin d'illustrer les compétences managériales spécifiques acquises ou améliorées grâce au travail avec les prestataires, nous nous appuyons sur des exemples issus de notre recherche. Comme le montre le précédent schéma (voir Figure 21), les collaborateurs marketing peuvent enrichir leurs compétences dans la gestion des interactions avec les prestataires (voir 3.2.1.), ainsi que leurs compétences liées aux activités et aux tâches internes spécifiques (voir 3.2.2.).

#### **3. 2. 1. Les compétences dans la gestion des interactions avec les prestataires**

Grâce aux contacts avec les prestataires, les collaborateurs marketing développent des compétences dans la gestion des interactions avec les prestataires. Par exemple, des compétences dans la réalisation de briefs, de cahiers des charges ou de *business plans* peuvent être développées. Le fait de réaliser des briefs efficaces ne fait pas partie du métier des prestataires. Pourtant, c'est à leur contact que les collaborateurs marketing affinent leurs compétences de briefing. Ce processus peut se faire au fil des différents projets : « *[Travailler avec les agences], ça m'a quand même permis d'apprendre des parties de mon métier que je ne connaissais pas : comment briefer une agence de communication pour lancer une campagne ou pour créer des outils de lancement* » (Répondant 16). Egalement, l'organisation « OpM » peut s'appuyer sur une formation administrée par le prestataire qui possède un point de vue pertinent sur le processus de briefing : « *On a un projet que notre agence de strat'/com' vienne nous former sur (...) les copies stratégies d'une marque, sur base des autres exemples qu'ils ont dans d'autres marques. (...) On a envie, parce qu'ils sont les premiers à avoir cette compétence-là, de venir nous faire une petite formation. Et justement, c'est tout à fait ça, pour que derrière, on les briefe mieux, on les debriefe mieux* » (Répondant 11). Dans ce cas, le prestataire apporte une capacité, c'est-à-dire une façon de faire ou un processus de conception et de rédaction du brief, ce qui

permet le développement d'une compétence de briefing dans l'organisation marketing.

De plus, le prestataire peut aussi apporter des ressources qui permettront de mieux gérer le contenu du brief ou des demandes faites aux prestataires lors des interactions quotidiennes, et donc également de renforcer les compétences managériales dans la gestion des interactions. En effet, au cours du temps, les collaborations avec les prestataires permettent de capter des ressources telles que les contraintes existantes ou encore l'ensemble des possibles :

*« Quand on leur demande quelque chose et qu'elles vous disent "On peut pas pour telle ou telle raison", voilà, c'est une nouvelle connaissance engrangée et la prochaine fois on briefera pas comme ça (...), voilà on a déjà ça en tête » (Répondant 30)*

*« J'apprends les différentes matières, j'apprends les grammages. Donc la prochaine fois que je vais passer un coup de fil, je vais dire "Cette affiche-là, je la veux plutôt en 5 grammes et en double pelliculage". Parce que j'ai appris en touchant les matières, en allant voir le supplier directement chez lui. (...) On voit ça avec eux et on apprend. Et moi, voilà, je deviens plus compétente et ma demande suivante va être un peu plus complète » (Répondant 14)*

Par ailleurs, le travail avec les prestataires peut être source de compétence dans la coordination des prestataires entre eux. Le fait de chercher à comprendre les contraintes et le fonctionnement des différents prestataires avec qui on travaille permet un gain de connaissances (ressources) qui peut être mis à profit pour développer une compétence de coordination des acteurs pilotés : *« On travaille aussi avec une agence qui réalise tous nos shootings. (...) On est au milieu nous. Donc on organise les shootings, (...) [et] l'agence [de shooting] fournit les photos à notre partenaire. Et il y avait des choses qui ne fonctionnaient pas très, très bien. Il faut comprendre ce que fait l'agence, comment elle le fait. Il faut comprendre quelles sont les difficultés du partenaire à implémenter ces photos pour pouvoir nous au milieu bien mettre les choses en place. (...) Voilà. Quelle est la méthode de notre partenaire ? Quelle est la méthode de notre agence ? Pour pouvoir les mettre en corrélation et en cohérence » (Répondant 21).*

Enfin, la collaboration avec les prestataires permet de développer des capacités de debriefing qui permettent de mieux les cadrer et les recentrer : *« Il y a un côté très séduisant à mettre en place des opés [proposées par le prestataire] un peu innovantes ou effectivement très modernes, etc. Après, c'est à nous de savoir les remettre en ligne avec nos objectifs et nos contraintes. (...) Je dirais qu'en termes d'apprentissage, oui, ça nous apprend à nous recentrer quelques fois. Enfin, à savoir recentrer nos sujets, nos objectifs, etc. » (Répondant 30).*

Ces résultats apportent une validation empirique à l'article de McIntyre et Sutherland (2002). En effet, le savoir de mise en œuvre concerne entre autres la gestion des interactions avec les prestataires : *« Le personnel marketing doit avoir du savoir (...) sur comment faire en sorte que les choses soient faites dans le domaine du marketing, à la fois dans leur propre entreprise et au travers des frontières avec les entreprises [prestataires] de service qui sont si souvent fondamentales pour l'exécution de la stratégie » (McIntyre et Sutherland, 2002, p. 9).* Le *« manager marketing ne peut pas simplement dire à ces personnes que faire, mais doit (a) leur faire comprendre ce qu'ils doivent faire, (2) les motiver à le faire » (McIntyre et Sutherland, 2002, p. 9).* Notre recherche valide l'existence et l'importance de ce savoir, tout en montrant que c'est

justement au contact des prestataires du réseau que l'organisation marketing peut renforcer ses compétences managériales spécifiques.

### 3. 2. 2. Les compétences sur les activités de tâches internes spécifiques

Les collaborations de travail avec les prestataires sont aussi l'occasion de capter des ressources qui permettront de mieux effectuer certaines tâches spécifiquement liées au métier de marketeur. A titre d'exemple, les ressources captées grâce aux prestataires peuvent parfois être incluses dans des plans d'actions en interne, contribuant à développer les compétences managériales spécifiques : « *De ces agences-là, on va moins tirer des techniques très précises que des points de vue qui vont alimenter notre réflexion quand on construit nos plans d'actions (...) On va se dire "Ça, c'était une réflexion pertinente, ça serait intéressant de la mettre en place pour la marque pour laquelle je travaille"* » (Répondant 30). Les ressources captées peuvent aussi contribuer à développer les compétences dans la « vente » des plans et projets auprès des parties prenantes internes : « *Ils nous mettent en avant des chiffres que l'on peut utiliser après pour défendre certains de nos projets en interne. (...) Moi de ce qu'ils vont me sortir, je vais en sortir des chiffres pour pouvoir dire à la Direction Générale "Voilà les tendances aujourd'hui. Vous accordez un tout petit budget sur le digital, un gros budget sur le print. Aujourd'hui, les gens ne le lisent pas, ils le mettent à la poubelle. Aujourd'hui, le digital, il y a 1 million de fans sur Facebook. Il est où notre budget pour communiquer auprès de nos clients sur ces médias-là ?"* » (Répondant 29). Ceci recoupe à nouveau l'article de McIntyre et Sutherland (2002). En effet, le savoir de mise en œuvre consiste entre autres à savoir comment vendre les projets en interne : il comprend « *la "vente" de la stratégie, ou "le marketing interne de la stratégie marketing"* » (McIntyre et Sutherland, 2002, p. 9). Le travail avec les prestataires peut donc contribuer à nourrir les compétences managériales spécifiques, par l'apport de ressources (ressources informationnelles, ressources créatives et de réflexion) qui sont intégrées puis déployées grâce aux capacités de l'organisation marketing.

Pour résumer, la recherche montre que l'organisation « OpM » ne se sert pas uniquement de son réseau de prestataires pour capter des compétences opérationnelles permettant aux collaborateurs de prendre en charge certaines tâches et activités marketing. L'organisation « OpM » s'appuie aussi sur son réseau de prestataires pour développer, améliorer ou renforcer des compétences managériales spécifiques à la fonction marketing.

*La section 5 a proposé une analyse du flux d'apports captés par les collaborateurs de l'organisation « OpM » auprès des prestataires. Ce flux d'apports a été décomposé en actifs marketing, c'est-à-dire en ressources, en capacités et en compétences marketing. Une grille d'analyse des ressources captées a tout d'abord été proposée et appliquée, enrichissant la littérature actuelle. De plus, des exemples de capacités et de compétences captées ont ensuite été apportés. Enfin, nous avons montré la captation de deux types de compétences : les compétences managériales spécifiques et les compétences opérationnelles non-spécifiques.*

*Alors que les sections précédentes ont apporté des éléments de réponse sur les trois premières questions de recherche (i.e. QR1, QR2 et QR3), il apparaît toutefois que la première question de recherche n'a été que partiellement adressée. En effet, alors que nous avons précédemment précisé la nature et les dimensions du concept d'Open Marketing, il nous faut encore préciser les différentes formes d'Open Marketing possibles. La section suivante permet ainsi de compléter notre réponse par rapport à QR1.*

## Section 6. Identification de différentes formes d'Open Marketing

Cette section a pour objectif de présenter les formes d'Open Marketing identifiées au cours de l'étude exploratoire, et ainsi de compléter notre réponse par rapport à QR1. Pour cela, nous proposons une matrice permettant d'identifier différents types et modes d'Open Marketing (voir 1.). Nous explicitons ensuite les *types* (voir 2.) et les *modes* d'Open Marketing (voir 3.) identifiés.

### 1. Une matrice permettant d'identifier différentes formes d'Open Marketing

Afin de distinguer différentes formes d'Open Marketing, nous proposons la matrice suivante (voir Figure 22). Celle-ci comprend tout d'abord un axe permettant de distinguer deux *types* d'Open Marketing : l'Open Marketing « Organisé » (OpMO) et l'Open Marketing « Intuitif » (OpMI). Cet axe, très segmentant, consiste à différencier les organisations « OpM » qui « *stratégisent* »<sup>102</sup> le management de leurs prestataires des organisations « OpM » qui présentent un management des prestataires plus intuitif, et moins organisé. Les organisations ne peuvent pas brusquement passer d'un type d'Open Marketing à l'autre, car cela implique la création d'un système de gestion des prestataires, qui n'est d'ailleurs pas toujours judicieux à mettre en place, celui-ci dépendant fortement de la taille de l'organisation marketing. Le second axe concerne quant à lui le *mode* d'Open Marketing. Alors qu'il est difficile à court-terme de passer d'un type d'Open Marketing à l'autre, on peut plus aisément passer d'un mode à l'autre, au sein de la même organisation marketing : il s'agit de la dynamique de l'Open Marketing<sup>103</sup>. Le mode « Orchestration » a pour objectif d'engranger de la connaissance globale dans un domaine et d'enrichir les compétences managériales des collaborateurs marketing afin de leur permettre de mieux piloter les prestataires. Le mode « Maîtrise » a pour objectif de parvenir à la maîtrise par les collaborateurs marketing d'une tâche ou d'une activité marketing opérationnelle jusqu'alors réalisée par le prestataire.

		Type d'Open Marketing	
		Open Marketing Organisé	Open Marketing Intuitif
Mode d'Open Marketing	Orchestration	Forme A ↑↓	Forme B ↑↓
	Maîtrise	Forme A'	Forme B'

Figure 22. Matrice permettant d'identifier différentes formes d'Open Marketing

La matrice permet donc d'identifier quatre formes d'Open Marketing possibles. Dans son article, Day (2011) ne propose pas de types ni de modes d'Open Marketing. L'Open Marketing tel que Day (2011) le conçoit s'approche de notre forme A. Or, la recherche montre qu'on ne peut résumer l'Open Marketing (tel qu'il a été

<sup>102</sup> Terme utilisé par un de nos répondants : « On essaie de "stratégiser" (je ne sais pas si on dit ça en français...). On essaie de stratégiser notre management des agences » (Répondant 13).

<sup>103</sup> Voir paragraphe 3. 2. suivant, p. 297.

défini dans la thèse) au seul marketing organisé d'orchestration. D'autres formes d'Open Marketing existent, et méritent d'être investiguées. Les parties suivantes explicitent les types puis les modes d'Open Marketing.

## **2. Deux types d'Open Marketing : l'Open Marketing Organisé et l'Open Marketing Intuitif**

Dans cette partie, la distinction entre l'Open Marketing Organisé (OpMO) et l'Open Marketing Intuitif (OpMI) est expliquée. Nous exposons le critère permettant de distinguer ces deux types : la présence d'un Système de Gestion des Prestataires (SGP) dans l'OpMO (voir 2.1.). Nous détaillons ensuite les caractéristiques de ce Système de Gestion des Prestataires (voir 2.2.).

### **2. 1. La présence d'un Système de Gestion des Prestataires : un critère permettant de distinguer l'Open Marketing Organisé de l'Open Marketing Intuitif**

Parmi les cas d'Open Marketing identifiés dans la recherche, Alpha, Unilever et Essilor International sont des organisations « OpMO ». A l'inverse, Consortium Stade de France, Georgia-Pacific et Celio sont des cas d'OpMI. Selon nous, on peut distinguer les organisations OpMO des organisations OpMI sur la base d'un critère principal : l'existence d'un Système de Gestion des Prestataires (SGP) formalisé. L'OpMO se caractérise en effet par une forte rationalisation et organisation de la démarche d'Open Marketing, qui repose sur la création d'un SGP formalisé. Ce type d'Open Marketing se retrouve surtout dans de grandes entreprises. A l'inverse, il n'existe pas de SGP dans l'OpMI, type présent dans des structures plus petites.

La création d'un SGP formalisé dans l'OpMO est guidée par un double impératif stratégique : (1) rationaliser et encadrer les relations avec les prestataires (du fait des impératifs de gestion des coûts et du temps face à un nombre de prestataires important), et (2) maximiser les apports d'actifs provenant du réseau de prestataires ainsi que leur qualité. Ainsi, un SGP est créé pour tirer le maximum d'apports des prestataires, tout en contrôlant l'efficacité en termes de temps passé et de coûts : « ... *contrôler que la dépense marketing ne soit pas trop forte, parce que vous pouvez imaginer que dans votre concept d'Open Marketing là, les dépenses économiques sont phénoménales* » (Répondant 14). Les extraits de discours suivants illustrent le fait qu'un SGP permet d'améliorer les apports provenant du réseau de prestataires, tout en contrôlant les coûts (extraits n°1 chez Unilever et n°2 chez Essilor International) mais aussi l'efficacité dans les rapports avec les prestataires et le temps passé (extraits n°3 et n°4 chez Alpha) :

Extrait n°1 : « *On a des rosters d'agence globaux (...) Un roster, c'est un pool d'agences qu'on a sélectionné. (...) On a sélectionné des agences partenaires entre guillemets avec lesquelles on travaille plus particulièrement et qui ont aussi accepté des politiques tarifaires propres à Unilever. (...) On en a au niveau global et après on voit si ces agences globales peuvent être utilisées au niveau local en priorité. Et sinon, on fait entrer donc dans un roster local des agences partenaires* » (Répondant 4)

Extrait n°2 : « *Nous on fait exactement [de l'Open Marketing]. (...) Et même, vous pouvez vous inspirer de nous parce que c'est bien contrôlé, bien cadré. Parce que d'une part vous avez la personne des achats qui va contrôler que la dépense marketing ne soit pas trop forte (...). Donc on a de l'Open Marketing. Mais, en même temps, on doit réagir au niveau des dépenses, des coûts* » (Répondant 14)

Extrait n°3 : « *Marketing Operations (MO) (...) est une structure un peu particulière qu'on a mis en place en 2007. (...) On a trouvé que compte tenu de l'évolution des médias et de tous les moyens de communication sur nos marques, il fallait qu'on augmente notre expertise et qu'on soit capable de mieux partager les apprentissages que l'on fait (...). Une fois que le Chef de produit de [la marque X] avait appris un truc sur le digital et bien il le gardait pour lui, il n'y avait aucun partage. (...) [MO] est un département d'expertise marketing et donc on a vraiment réussi (...) à centraliser tout ce travail là chez nous et à faire que plus un seul Chef de produit décroche son téléphone pour travailler sur ses plans de communication. (...) Déjà, il y a l'efficacité que c'est pas toutes les marques qui décrochent le téléphone pour parler à TF1. (...) [A]ussi (...) en terme de qualité de l'output. (...) Les agences au final nous font des retours qui sont bien plus en ligne avec nos besoins. (...) C'est ça qui est à l'origine de MO : c'est de dire que l'on a mutualisé l'organisation pour développer ce savoir-faire de façon beaucoup plus importante que si ça avait été réparti dans toutes les marques » (Répondant 28).*

Extrait n°4 : « *Dans la partie MO, ce qu'il faut voir également c'est qu'ils font ça pour gérer l'expertise et la maximiser (...). La deuxième raison pour laquelle ça fonctionne comme ça, c'est [que] quand on s'appelle Alpha et qu'on opère sur le nombre de catégories sur lesquelles on opère, et bah on a un levier d'échelle hallucinant et (...) les stratégies d'achat, c'est là où il faut arriver à les centraliser. (...) Qu'est-ce qui se passait avant ? (...) Tous ses petits copains Chefs de marque vont appeler la même agence qui, du coup va devenir (...) plus bonne du tout parce qu'elle a trop de boulot. J'ai beaucoup de boulot, j'ai deux choix : c'est soit je le fais plus vite et je le fais moins bien, soit j'augmente le prix pour pas que le pitch tombe sur moi. Du coup la qualité baisse ou les coûts augmentent. (...) Donc l'objectif de ce groupe Marketing Operations, c'est d'ajouter au-delà de l'expertise (...) un peu de stratégie dans nos achats de façon à s'assurer qu'on achète auprès des gens les plus compétents, mais qu'on a un planning de ce qu'on achète au cours de l'année de façon à [gérer] les pics et les creux » (Répondant 13)*

Le SGP doit vraiment remplir le double objectif précédemment exposé (i.e. maximiser les apports provenant du réseau, et augmenter l'efficacité en termes de coûts et de temps), et non poursuivre uniquement un objectif de rationalisation des coûts. Le service des Achats est parfois un organe qui peut prendre part au SGP, comme nous le verrons. Or, si le service des Achats n'occupe qu'un rôle de contrôle et de rationalisation des coûts, il ne s'agit pas d'un SGP comme nous l'entendons. En effet, lorsque le service des Achats établit des listes de fournisseurs référencés et empêche les collaborateurs marketing de travailler avec de nouveaux prestataires qui pourraient apporter des actifs, la démarche d'Open Marketing se trouve freinée :

« *[Il y a] le service Achats, qui est aussi impliqué là-dedans (...). Après, avec les limites que ça a, puisqu'on a des procédures maintenant de plus en plus lourdes en interne, puisqu'il faut [que le prestataire soit] référencé. (...) Il y a un cadre très réglementé qui fait qu'on ne peut pas travailler comme ça avec n'importe qui, quand on veut. (...) Il va falloir défendre son dossier auprès des Achats, leur dire pourquoi on veut travailler avec eux plutôt qu'une autre agence. Et ils vont essayer de faire passer d'abord les agences référencées. (...) On a des prestataires, des fournisseurs qui sont imposés par le groupe pour faire des économies (...) On a de moins en moins de latitude » (Répondant 15)*

« *On a une Direction des Achats qui nous impose un nombre de prestataires. Et typiquement, dans les emailings, on a un prestataire attribué pour le routage. Ma collègue qui fait les éditions, elle doit travailler avec un certain nombre d'imprimeurs (...); celle qui fait l'affichage avec un certain nombre*

*d'agences, oui, elle est obligée » (Répondant 8)*

Comme souligné, alors que les organisations « OpMO » possèdent un SGP, cela n'est pas le cas des organisations « OpMI ». L'OpMI se trouve en effet dans de petites structures marketing où le portefeuille de marques et de prestataires est plus restreint (« *Je gère pas 42 agences !* », Répondant 21), ce qui ne nécessite pas la création d'un SGP. Alors que, dans le cadre de l'OpMO, le SGP structure un réseau défini auquel les prestataires ont conscience d'appartenir, la formalisation du réseau est moins forte dans l'OpMI et la démarche d'Open Marketing et au global moins organisée. Ce sont les collaborateurs de l'organisation marketing qui assurent seuls la gestion des prestataires de façon informelle : « *Il y aura plutôt un travail d'expertise à apporter aux équipes qui va être fait je dirais plutôt qu'un travail de création d'un service qui piloterait ou managerait l'ensemble des agences* » (Répondant 21).

## **2. 2. Le Système de Gestion des Prestataires en détails : organes constitutifs et rôles**

Après avoir expliqué les objectifs du SGP dans l'OpMO, il convient de préciser ses caractéristiques. Nous étudions d'abord les organes qui animent le SGP et participent à son existence (voir 2.2.1.), avant d'étudier les différents rôles qu'il endosse (voir 2.2.2.).

### **2. 2. 1. Les organes de l'entreprise jouant un rôle dans le SGP**

Le SGP peut être assuré conjointement par plusieurs organes au sein de l'entreprise. Ainsi, il peut être assuré par un *département marketing corporate* (e.g. département marketing corporate chez Alpha ou chez Unilever), parfois associé à un *département marketing opérationnel* (e.g. département Marketing Operations (MO) chez Alpha, équipes marketing locales chez Unilever). Il peut aussi parfois être assuré par un *département extérieur* au département marketing (e.g. le service des Achats chez Essilor International), conjointement aux collaborateurs marketing. Ainsi, le plus souvent, plusieurs organes (qui ne sont pas forcément des entités marketing) contribuent simultanément à donner vie et existence au SGP et collaborent conjointement pour sa mise en œuvre, ceci se faisant de façon formalisée.

Le cas de l'entreprise Alpha est intéressant. Il existe au niveau corporate et global une entité chargée de définir les prestataires marketing avec qui Alpha doit travailler. C'est donc à ce niveau en partie que s'effectue le travail de veille sur les prestataires et d'attribution des activités marketing aux prestataires. Cependant, au niveau local et opérationnel, spécifiquement sur la partie « communication marketing », il existe un deuxième organe assurant conjointement la gestion des prestataires : le département « Marketing Operations » (MO) est seul habilité à travailler avec les prestataires au quotidien en local. De plus, il participe également à la veille, à la sélection et à l'évaluation des prestataires, conjointement avec les organes au niveau corporate. Comme les extraits précédents l'ont montré, le groupe MO a été créé pour maximiser l'apprentissage réalisé notamment grâce aux différents prestataires (et ainsi afin de renforcer le degré d'expertise interne), tout en maintenant une efficacité en termes de temps passé et de coût. Au final, de façon simultanée, le groupe marketing corporate et le groupe MO participent au SGP chez Alpha et contribuent à sa mise en œuvre.

Chez Essilor International, le SGP est assuré par un département extérieur au département marketing (le service des Achats) et le département marketing lui-même dans lequel certains postes incluent spécifiquement des responsabilités en termes de gestion des prestataires. Le service des Achats intervient

auprès des collaborateurs marketing lors de la veille et de la définition des prestataires. De même, c'est aussi en collaboration avec le service des Achats que se fait l'évaluation des prestataires du réseau. Par ailleurs, parallèlement, certains postes dans le département marketing comprennent aussi des rôles de gestion des prestataires. Ainsi, un des répondants interrogés, responsable Communication sur la marque Varilux, propose à ses collègues marketing un panel de prestataires référencés : « *Recevoir des agences, on l'a toujours fait, c'est culturel. (...) [Mais] si tout le monde se met à rencontrer des agences, on va jamais finir ! (...) Nous, on est la communication, on est une Business Unit support. Donc moi, je propose un catalogue d'outils à mes Chefs de produit, à mes BU premiums et mainstream. Les catalogues d'outil, c'est les types d'agences qui existent (print, vidéo,...) avec les commentaires et notes, donc ce qui fait carrément un panel avec (...) les top three [des agences]. Donc dans les panels, il va y en avoir 10 et après, je sélectionne les top 3 ou les top 5, ça dépend des supports. Et on explique à côté pourquoi elles sont bonnes* » (Répondant 14). Là encore, le SGP est donc assuré par différents organes de l'entreprise qui collaborent.

## 2. 2. 2. Les rôles endossés par le SGP

Il convient à présent de clarifier les rôles que remplissent les organes qui prennent part au SGP dans l'OpMO. Notamment, un SGP remplit tout ou partie des fonctions suivantes : la veille et la définition des prestataires, leur gestion quotidienne, et leur évaluation.

### ▪ La veille et la définition des prestataires référencés

Il s'agit de développer une bonne connaissance et une cartographie du marché des prestataires pour définir ceux qui entreront dans le panel de prestataires référencés, et ainsi dans le réseau formalisé. Chez Essilor International, le service des Achats participe à la veille et à la recherche des prestataires : « *[Il y a] une personne spécifique [des Achats] qui s'occupe (...) de chercher des agences (...). Il va nous proposer un portefeuille d'agences digitales, un portefeuille d'agences print, un portefeuille d'agences presse* » (Répondant 14) ; « *[Les Achats] ont un rôle d'identification de nos partenaires. Et on peut aussi faire appel à eux quand on cherche un partenaire en particulier et qu'on n'a pas forcément rencontré ce type d'agences* » (Répondant 29). Chez Alpha, sur la partie Etudes, il existe « *un groupe qui s'appelle Etudes Marketing Corporate qui va travailler à la définition de "Quelles sont les meilleures méthodologies ?", "Avec quels fournisseurs il faut travailler ?"* » (Répondant 13).

Même si un organe situé au niveau corporate possède cette responsabilité, elle peut aussi être partagée par les collaborateurs marketing en local. Ainsi, chez Essilor International, comme expliqué précédemment, en plus du travail de veille réalisé par le service des Achats, les responsables Communication sur les différentes marques reçoivent de nouveaux prestataires et proposent des catalogues répertoriant les prestataires ainsi que leur appréciation. De même, chez Alpha, en plus du travail du département corporate chargé de définir les prestataires avec qui l'entreprise travaille, « *c'est chacun dans son domaine d'expertise qui va avoir la responsabilité d'être à l'écoute de ce qu'il se passe* » (Répondant 13) : « *Je reçois des instituts même s'il y a peu de chances qu'on travaille ensemble parce que 1) ça me donne des idées, c'est stimulant et 2) peut-être que potentiellement on va pouvoir travailler et 3) parce que justement je peux recommander au groupe Etudes Marketing Corporate<sup>104</sup> d'investiguer plus en amont* » (Répondant 13). Ainsi, au travers du SGP qui

<sup>104</sup> Nous rappelons que cette entité est un département d'Alpha qui est situé au niveau corporate et qui est chargé des études sur les marchés et les consommateurs. C'est cette entité qui définit les prestataires référencés au niveau global.



assure la veille et la définition des prestataires « référencés », les organisations OpMO sont très à l'écoute et au fait du marché des prestataires. Pour résumer, elles « *cherchent le meilleur* » (Répondant 1, prestataire).

#### ▪ La gestion quotidienne des prestataires

La gestion quotidienne des prestataires est souvent assurée par les collaborateurs marketing eux-mêmes. Par exemple, chez Essilor International, les Achats sont mis dans la boucle pour la négociation de certaines prestations et pour challenger les prestataires sur leur devis : « *Ce sont les Achats aussi qui vont négocier une certaine prestation avec eux, donc on s'efface* » (Répondant 14). Cependant, le rôle du service Achats s'arrête là pour ce qui concerne la gestion quotidienne des prestataires : ce sont les Responsables communication ou les Chefs de produit qui travaillent au quotidien avec les prestataires. Chez Alpha, le groupe local Marketing Operations (MO) est seul habilité à gérer les prestataires, les Chefs de produit n'ayant plus cette responsabilité. Ce groupe MO détient l'expertise de gérer les prestataires au quotidien : « *Un Chef de marque, il n'a pas forcément la capacité à être un expert en copie TV, en plans digitaux, à être un expert en promotion, ou en événement, en point of sale in-store. Par contre, donc ce groupe MO, il a la responsabilité d'avoir cette expertise* » (Répondant 13).

#### ▪ L'évaluation des prestataires

Le SGP assure aussi un rôle d'évaluation des prestataires. Cette évaluation est souvent menée conjointement par les différents organes qui prennent part au SGP. On associe souvent le département marketing corporate ou un département extérieur tel que le service Achats aux collaborateurs marketing en local qui traitent quotidiennement avec les prestataires. Par exemple, chez Essilor International, en collaboration avec les collaborateurs marketing, le service Achats procède à un audit annuel des prestataires principaux, afin de décider de leur maintien dans le panel de prestataires et des améliorations qu'ils doivent apporter : « *On a l'évaluation annuelle (...). Et pour nous, ça c'est important. C'est quelque chose qui a été mis en place il n'y a pas très longtemps, pour pouvoir savoir si on a envie de retravailler avec eux, pour remettre en question l'agence aussi (...). Donc l'agence s'améliore sur la partie qu'il faut améliorer. L'agence prend conscience de la partie dont on est content* » (Répondant 14).

Chez Unilever, l'évaluation de la performance des prestataires est fondamentale : « *La partie management de la performance est aussi importante que le management du partenariat. (...) Il n'y a pas de partenariat sans performance* » (Répondant 4). Ainsi, à l'initiative du département marketing corporate et en collaboration avec les équipes marketing en local, des enquêtes de satisfaction sur les prestataires sont menées chez Unilever : « *On fait des enquêtes de satisfaction, [les agences] ont des notes. Ça permet de voir si elles ont des performances satisfaisantes pour les marques et donc ça permet de faire rentrer, sortir des agences comme ça (...). On évalue sur la notion de créativité enfin d'idées créatives. Est-ce qu'elles répondent au brief ? Et puis après, il y a un certain nombre de critères opérationnels : est-ce qu'elle va livrer les éléments dans les temps ? (...) Est-ce qu'elle ne dépasse pas les devis ? Est-ce que c'est facile de travailler avec elle ?* » (Répondant 4). Chez Alpha à présent, une procédure d'évaluation des prestataires (pour tous les métiers) est impulsée au niveau corporate chaque année et est menée en collaboration avec les équipes locales (notamment le groupe Marketing Operations pour le marketing). Là encore, l'évaluation est donc conjointe.

Pour résumer, dans l'OpMO, la compétence générale de management du réseau de prestataires (O'Driscoll

et al., 2000), est inscrite dans un SGP formalisé auquel plusieurs organes prennent part. Ainsi, le département marketing opérationnel collabore souvent avec un département marketing corporate et/ou un département extérieur (tel que le service Achats) pour mettre en œuvre ce SGP formalisé. Au global, celui-ci endosse trois rôles clés : (1) la veille et la sélection des prestataires, (2) leur gestion quotidienne, (3) leur évaluation. Dans l'OpMI, il n'existe pas de SGP : les collaborateurs marketing assurant eux-mêmes la veille, la gestion quotidienne et l'évaluation des prestataires, sans aucune formalisation. Enfin, précisons qu'une organisation « OpM » peut être plus ou moins orientée vers l'OpMO ou vers l'OpMI. Ainsi, si l'on prend l'OpMO, certaines organisations marketing sont davantage caractéristiques de ce type que d'autres. Si l'on dressait un *continuum*, Alpha, serait l'organisation la plus caractéristique de l'OpMO. En effet, chez Alpha, la structuration du réseau de prestataires et son management par des organes dédiés (groupe Marketing Operations, départements marketing corporate) sont poussés. La formalisation du SGP est donc plus ou moins importante selon les organisations « OpM ».

### 3. Les modes d'Open Marketing et la dynamique de l'Open Marketing

La matrice permet aussi de distinguer deux modes d'Open Marketing : les modes « Orchestration » et « Maîtrise ». Nous expliquons la distinction entre ces modes (voir 3.1.), avant de mettre en évidence la dynamique par laquelle on peut passer d'un mode à l'autre (voir 3.2.).

#### 3. 1. Distinction entre le mode « Orchestration » et le mode « Maîtrise »

Les modes « Orchestration » et « Maîtrise » n'ont pas les mêmes objectifs. Le mode « Maîtrise » a pour objectif de parvenir à la maîtrise par les collaborateurs marketing d'une tâche, d'une activité ou d'une partie d'activité marketing auparavant réalisée par le prestataire. Ce mode est donc orienté vers la recherche d'un savoir-faire opérationnel sur certaines tâches et activités marketing sur lesquelles les collaborateurs marketing deviennent donc autonomes. Le mode « Orchestration » a pour objectif d'engranger de la connaissance globale dans un domaine et d'enrichir les compétences managériales spécifiques des collaborateurs marketing afin de leur permettre de mieux gérer et piloter les prestataires du réseau. Ce deuxième mode n'est pas destiné à se substituer au prestataire. Il est nommé ainsi d'après Day (2011), qui utilise ce terme dans son article.

Du fait de ces objectifs divergents, selon le mode d'Open Marketing sur lequel elle se situe, l'organisation marketing n'est pas à la recherche des mêmes types d'actifs marketing. Dans le mode « Orchestration », elle recherche des ressources (informationnelles, relationnelles, créatives, ...) afin d'engranger une connaissance globale ou des idées spécifiques à un projet. De plus, elle cherche à capter des compétences managériales spécifiques, et non des compétences opérationnelles non-spécifiques<sup>105</sup>. En effet, dans ce mode, on cherche plus à piloter les projets et à coordonner les prestataires entre eux qu'à maîtriser une tâche opérationnelle. Au contraire, dans le mode « Maîtrise », l'organisation marketing est à la recherche de ressources et de capacités lui permettant de développer des compétences opérationnelles non-spécifiques sur des tâches ou des activités marketing quotidiennes et concrètes : « *Sur la partie CRM, voilà, c'était le deal de départ. C'était de monter en compétences par l'apport de leur expertise (...), d'avoir voilà, une montée en compétence grâce à eux, et d'acquérir finalement certaines bases de connaissances (...)* Donc on a fait des ateliers, un certain nombre d'ateliers de travail avec eux sur des thèmes bien particuliers (optimisation de l'envoi d'un e-mail,

---

<sup>105</sup> Voir la typologie des compétences captées proposée (voir pp. 284-288).

analyser le reporting de ses campagnes, ...) » (Répondant 5).

Les modalités de travail avec le prestataire divergent également selon le mode d'Open Marketing. Dans le mode « Maîtrise », comme l'organisation marketing cherche à acquérir un savoir-faire opérationnel, l'implication dans le travail quotidien avec le prestataire est plus élevée, afin de mieux appréhender les tâches qu'il prenait jusqu'alors en charge. Les collaborateurs marketing descendent donc beaucoup dans les points de détail : « *Il faut mettre les mains dans le cambouis, il faut s'y intéresser, il faut poser des questions* » (Répondant 4). L'objectif est de s'impliquer fortement afin de savoir comment faire les choses : « *Il faut comprendre ce que fait l'agence, comment elle le fait* » (Répondant 21). A l'inverse, dans le mode « Orchestration », on ne se penche pas sur la façon dont le prestataire effectue concrètement les choses, et on ne rentre pas autant dans le détail de la réalisation concrète : « *Je les accompagne pas au niveau du travail* » (Répondant 14). On est davantage sur des discussions permettant de capter un savoir général sur la façon de gérer le projet : « *On apprend déjà les processus* » (Répondant 14) ; « *Par exemple, Julien (...) son expertise elle est à la rigueur méthodologique, mode projet* » (Répondant 27). Ainsi, les deux modes se distinguent sur le niveau d'implication. En effet, si les collaborateurs marketing sont globalement impliqués et cherchent à capitaliser sur les situations de travail avec les prestataires dans les deux modes d'Open Marketing, l'implication quotidienne est plus forte dans le mode « Maîtrise » de façon à capter la façon de faire du prestataire au niveau opérationnel : « *On est très, très impliqué. (...) On les voit très régulièrement (...), on valide tout ce qui est fait* » (Répondant 5).

Enfin, il convient de souligner que le mode « Maîtrise » se caractérise par une progression pas à pas, par paliers, avec le prestataire dans la captation de compétences opérationnelles : « *L'idée, c'est plus d'aller crescendo, par étapes (...). Une fois qu'on est monté à un niveau 1 parce qu'ils nous ont accompagnés, on va chercher une étape, un cran plus loin avec eux (...). A chaque fois qu'on aura franchi une étape, [l'agence] pourra nous accompagner sur celle d'après. L'idée, c'est vraiment (...) de franchir les étapes les unes après les autres* » (Répondant 5) ; « *On a des clients qui ont commencé à internaliser de la compétence qu'on pouvait avoir et on les accompagne sur d'autres projets* » (Répondant 9, prestataire). L'idée sous-jacente est donc que l'organisation marketing en mode « Maîtrise » progresse avec le prestataire et parvienne peu à peu à prendre en charge certaines parties de son activité. Dans le mode « Orchestration », la progression n'est pas nécessairement linéaire, et l'apprentissage est moins ressenti comme progressif. Effectivement, on peut capter un jour des informations générales sur un dossier, puis sur un thème différent le lendemain.

Le tableau ci-après synthétise la distinction entre les deux modes d'Open Marketing.

	Mode « Orchestration »	Mode « Maîtrise »
<b>Objectifs généraux</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir et connaître pour gérer et piloter les prestataires du réseau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Savoir faire et maîtriser tout ou partie d'une tâche ou d'une activité</li> </ul>
<b>Actifs recherchés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diverses ressources marketing</li> <li>▪ Compétences managériales spécifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ressources, capacités et compétences marketing opérationnelles</li> </ul>
<b>Modalités de travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Discuter et échanger</li> <li>▪ Implication à certains points clés</li> <li>▪ Apprentissage pas toujours linéaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apprendre en faisant ensemble</li> <li>▪ Forte implication au quotidien</li> <li>▪ Apprentissage progressif par paliers</li> </ul>

**Tableau 18. Distinction entre les deux modes d'Open Marketing**

### 3. 2. Mise en évidence de la dynamique de l'Open Marketing

Les modes « Orchestration » et « Maîtrise » ne sont pas antinomiques au sein d'une même organisation marketing. L'organisation peut ainsi très bien passer d'un mode d'Open Marketing à l'autre en fonction des dossiers et des projets traités, ainsi qu'en fonction des services ou des entités dans le département marketing. A titre d'exemple, une organisation « OpM » peut être le plus souvent en mode « Orchestration » mais, sur certains dossiers, passer en mode « Maîtrise ». Egalement, un service marketing de l'organisation « OpM » peut globalement être en mode « Maîtrise » alors que le service marketing voisin a tendance à être en mode « Orchestration ». Au final, le passage d'un mode d'Open Marketing à l'autre correspond à ce que nous nommons la *dynamique de l'Open Marketing*. Dans un premier temps, nous illustrons le fait que les différents services de l'organisation « OpM » peuvent être orientés vers un mode plutôt que l'autre (voir 3.2.1.). Ensuite, nous montrons qu'au sein du même service, les collaborateurs marketing peuvent aussi passer d'un mode à l'autre (voir 3.2.2.).

#### 3. 2. 1. Des services de l'organisation marketing en mode « Orchestration » ou « Maîtrise »

Afin d'illustrer le fait qu'une organisation « OpM » puisse avoir des services fonctionnant plutôt en mode « Orchestration » ou plutôt en mode « Maîtrise », on peut s'appuyer sur l'exemple de Consortium Stade de France. L'organisation marketing est constituée de cinq services ainsi dénommés : Marque, Offre et développement, Promotion, Relations Publiques, CRM et Webmarketing. Or, le pôle « CRM et Webmarketing » fonctionne globalement en mode « Maîtrise » alors que le pôle « Offre et développement » fonctionne plutôt selon le mode « Orchestration ». L'extrait suivant, issu de l'entretien avec le Répondant 27, montre que son service (Offre et développement) est davantage dans une optique de gain de compétences managériales pour piloter les projets avec les prestataires (mode « Orchestration ») que dans une optique de gain de compétences opérationnelles ou de savoir-faire technique (mode « Maîtrise ») :

*« Mes collaborateurs (...), je leur demande pas d'être des experts de la veille par exemple. Mais d'être au contact de prestataires dans la définition du cahier des charges, dans l'actualisation de l'outil, dans la construction au final de la prestation avec ces entreprises de service va leur amener nécessairement une meilleure connaissance du sujet, ce "verniss" pas d'expert mais en tout cas pratique pour mieux comprendre cette logique de veille, mieux comprendre les contraintes, mieux comprendre ce qu'on peut en attendre ou pas, et progresser d'un point de vue individuel en compétences, faire progresser les projets futurs dans l'entreprise. C'est-à-dire que si on a une deuxième veille à mettre en place que ce soit en interne ou ailleurs, il y aura eu là un apprentissage empirique qui normalement fera qu'on sera meilleur demain, plus efficace (...) soit [dans] la mise en place (...), soit dans l'expression de besoin qu'on devrait réaliser et soumettre au marché » (Répondant 27)*

A la question posée sur la recherche d'enrichissement en termes de compétences opérationnelles dans son service, le Répondant 27 estime qu'elle existe « *dans une moindre mesure que ce que [le Répondant 5, Responsable du pôle CRM] peut vivre dans son métier. Nous, il n'y a pas de volant technique, qu'on peut quand même retrouver dans le métier du multimédia et du CRM. On est vraiment dans des logiques de service, d'intelligence, de pilotage et d'études (...). Par exemple, Julien, (...) son expertise elle est à la rigueur méthodologique, mode projet, montage d'un business plan (...). Mais elle est absolument pas d'être un*

expert » (Répondant 27).

### 3. 2. 2. Passage d'un mode à l'autre au sein d'un même service de l'organisation marketing

Les collaborateurs d'un même service ou d'une même entité de l'organisation marketing peuvent passer d'un mode d'Open Marketing à l'autre, au fil des sujets et des dossiers. La coexistence des deux modes d'Open Marketing au sein d'une même entité de l'organisation marketing sera davantage illustrée lors de la phase d'étude de cas menée sur Celio et Alpha (voir Partie 3). Toutefois, nous illustrons ici rapidement la dynamique de l'Open Marketing dans ces deux organisations, en nous basant sur des verbatims issus de l'étude exploratoire.

Dans le groupe MO d'Alpha, on est tout d'abord dans une démarche d'orchestration du réseau de prestataires. Dans cette optique, il est clé d'engendrer un savoir nécessaire sur différents points et dossiers, afin de pouvoir ensuite piloter le réseau de prestataires pour le pousser à fournir des apports intéressants : « On [a] réussi en interne à centraliser tout dans une structure. (...) C'est qu'après l'output de tout ça, je l'ai pas dit, mais ça revient chez [la marque X]. Ça répond un peu à ta problématique dans le sens où les agences au final nous font des retours qui sont bien plus en ligne avec nos besoins. Et il y a beaucoup moins de re-travail aussi, parce que comme on leur a un peu donné les clefs de ce qu'on attend. On attend de leur part d'ajouter de la valeur » (Répondant 28). Ce verbatim montre que, de façon générale, il ne s'agit pas pour les collaborateurs de MO d'apprendre à maîtriser une partie des tâches et des activités marketing réalisées par le prestataire, mais plutôt de gérer les retours des prestataires grâce à un savoir général, acquis en partie grâce aux interactions avec les prestataires, sur certains dossiers. Des compétences managériales spécifiques sont en effet développées et enrichies : « C'est aussi d'évaluer les différentes choses qu'ils vont nous rapporter, et de dire bon "Ça, ça va. Ça, ça va pas" » (Répondant 28). Cependant, parallèlement à ce mode « Orchestration », le groupe MO recherche aussi parfois à gagner une maîtrise de certaines tâches et activités marketing, s'inscrivant donc conjointement dans le mode « Maîtrise » : « Mes Chefs de produit média, elles ont toutes un savoir-faire média qu'elles ont appris de [l'agence Omega]. Et elles ne sont pas pendues au téléphone toute la journée avec [Omega] pour faire chaque chose de leur journée. (...) On est le relai d' [Omega] en interne, donc oui il y a tout un savoir-faire qui est développé par chaque [Chef de produit]. Enfin, c'est l'objectif de MO que d'avoir un savoir-faire. L'objectif de MO n'est pas d'avoir du savoir » (Répondant 28).

Dans l'équipe « e-commerce et digital » de Celio, le passage d'un mode d'Open Marketing à l'autre est fréquent. Le discours des répondants révèle en effet la présence simultanée des deux modes d'Open Marketing. Ainsi, parfois, les collaborateurs marketing captent des ressources, des capacités ou des compétences opérationnelles qui leur permettront à terme de savoir faire une nouvelle tâche ou activité, se situant alors en mode « Maîtrise » : « Si on prend la gestion des campagnes de search payant, d'adwork, clairement, il y a tout un panel d'indicateurs techniques (...) sur lesquels on apprend chaque jour et qui aident à piloter le budget adwork. Donc ça nous est transmis, expliqué. (...) Ils nous disent comment ils construisent leur gestion du budget sur la base d'indicateurs. (...) Effectivement, ça nous permet d'acquérir une meilleure connaissance de ces sujets-là, qui nous permettra sûrement à terme de faire ce pilotage en interne » (Répondant 30). Egalement, parfois, les collaborateurs marketing captent des ressources de connaissances générales en vue de mieux orienter et piloter les différents dossiers qui leur sont confiés, se situant alors en mode « Orchestration » : « Avec les agences de créa, c'est un peu différent. (...) En termes d'apprentissage,

*oui, ça nous apprend à nous recentrer quelques fois, enfin, à savoir recentrer nos sujets, nos objectifs etc. Pas forcément un apprentissage de “savoir-faire” » (Répondant 30) ; « Les agences plus stratégiques ou plus de communication, c’est vrai que ce qu’on va en tirer est plus tenu (...). Ils aident à construire notre réflexion plutôt qu’ils aident à faire des tâches » (Répondant 30).*

*Le Chapitre 7 a présenté les résultats de l’étude exploratoire. Tout d’abord, il montre que la définition théorique proposée de l’Open Marketing fait sens avec la pratique de certaines organisations marketing, validant ainsi empiriquement la conceptualisation proposée dans la Partie 1 de la thèse. Par ailleurs, les antécédents et les conditions préalables à l’Open Marketing ont été mis à jour : (1) l’Open Marketing peut survenir une fois le recours à des prestataires externes décidé suite à un arbitrage interne-externe, et (2) lorsque la culture d’entreprise génère une orientation externe dans l’organisation marketing qui valorise les apports provenant des prestataires. Au final, le postulat normatif selon lequel le marketing de l’entreprise est naturellement ouvert est remis en cause : toutes les entreprises n’ont pas une culture adéquate pour qu’une capacité d’Open Marketing puisse se développer et, qui plus est, lorsque la culture d’entreprise est adéquate, toutes les entreprises n’ont pas l’intention stratégique de développer une capacité d’Open Marketing. Une réponse aux trois premières questions de recherche a par ailleurs été apportée dans le Chapitre 7 :*

- *QR1 a d’abord été adressée. Outre la validation empirique de la définition théorique de l’Open Marketing apportée, les dimensions et les indicateurs (ou « marqueurs ») du concept d’Open Marketing ont été mis à jour. L’étude de la présence de ces marqueurs permet alors de différencier les organisations marketing quant à leur orientation vers l’Open Marketing. Par ailleurs, en exposant les motivations qui poussent les organisations à développer une telle démarche ainsi que les freins potentiels qui peuvent avoir une influence négative sur son déploiement, nous avons enrichi la compréhension du concept d’Open Marketing. Enfin, une matrice identifiant différentes formes d’Open Marketing a été proposée.*

- *QR2 a pu être traitée grâce à l’application du modèle conceptuel proposé dans la Partie 1 de la thèse. Celui-ci a permis de comprendre le contexte dans lequel l’Open Marketing se déploie. La figure et les caractéristiques du donneur et du receveur ont été étudiées. Les variables liées aux dynamiques inter-organisationnelles et à la nature de la prestation qui influencent le flux d’apports en actifs circulant du donneur vers le receveur ont ensuite été illustrées. Au final, une compréhension quant aux facteurs qui permettent à l’Open Marketing de se déployer (et ainsi au flux d’apports en actifs de circuler) a pu être acquise.*

- *QR3 a été adressée au travers de la décomposition du flux d’apports circulant du donneur vers le receveur en ressources, en capacités et en compétences marketing captées par les collaborateurs marketing. Une grille d’analyse des ressources captées a été proposée, enrichissant la littérature. Par ailleurs, à notre connaissance, une des premières illustrations de la captation de capacités (puis de compétences) marketing au niveau des collaborateurs de marketing a été apportée. Enfin, nous avons montré que les collaborateurs marketing peuvent s’appuyer sur le réseau de prestataires pour développer deux types de compétences : des compétences opérationnelles non-spécifiques et des compétences managériales spécifiques.*

*Alors que le Chapitre 7 a permis de répondre aux trois premières questions de recherche, nous détaillons de façon générale les contributions permises par l’étude exploratoire dans le chapitre suivant.*

## **Chapitre 8. Contributions de l'étude exploratoire**

Le Chapitre 8 expose les contributions apportées par l'étude exploratoire. En effet, alors que les résultats sur les questions de recherche QR1, QR2 et QR3 ont été exposés dans le Chapitre 7, nous présentons ici clairement les enrichissements et les contributions apportés à la littérature par l'étude exploratoire. De plus, grâce à l'étude exploratoire, des éléments non anticipés émergent, apportant des contributions non-attendues que nous rapportons également. Dans ce chapitre, nous effectuons donc d'abord un point sur les contributions initialement attendues, tout en proposant un bouclage par rapport à la littérature (voir section 1.). Ensuite, nous traitons des contributions non-anticipées qui émergent grâce à l'étude exploratoire et enrichissent notre travail (voir section 2.). Enfin, nous proposons une contribution purement théorique issue de notre contact avec le terrain qui permet de mieux comprendre l'articulation des ressources, des capacités et des compétences à différents niveaux (voir section 3.).

### **Section 1. Contributions attendues et bouclage par rapport à la littérature**

Après avoir répondu aux trois premières questions de recherche de la thèse dans le chapitre précédent, nous profitons de cette section pour exposer tour à tour les contributions permises grâce aux réponses apportées à QR1 (voir 1.), à QR2 (voir 2.) et à QR3 (voir 3.).

#### **1. Contributions apportées au travers de la réponse à QR1**

Au travers des éléments de réponse apportés à QR1, la thèse contribue à la littérature marketing de plusieurs façons. La contribution majeure provient de la conceptualisation de l'Open Marketing (voir 1.1.). Par ailleurs, au travers de la réponse apportée à QR1, la thèse contribue également spécifiquement à la littérature sur la fonction marketing (voir 1.2.) et sur les actifs marketing (voir 1.3.).

##### **1. 1. La conceptualisation de l'Open Marketing et son test empirique**

La première contribution de la thèse repose sur la proposition d'une définition du concept d'Open Marketing. En effet, ce concept est récent et peu formalisé dans la littérature. De plus, dans l'article de Day (2011), plusieurs limites quant à sa définition ont été mises à jour (voir p. 138). Aussi, dans ce travail, nous répondons à ces limites pour proposer une conceptualisation claire et opérationnelle de l'Open Marketing. Par ailleurs, en plus de fournir une conceptualisation théorique du concept, notre travail doctoral en fournit une étude et un test empirique. Cette étude montre alors que la conceptualisation théorique proposée fait sens avec la pratique de certaines organisations marketing, validant ainsi empiriquement la définition proposée.

Ensuite, en montrant que toutes les organisations marketing ne sont pas nécessairement « ouvertes » (dès lors que l'ouverture est appréhendée comme la recherche d'apports extérieurs), nous avons réalisé une contribution importante. En effet, la recherche montre d'abord que des « antécédents » à l'Open Marketing conditionnent sa survenance. Notamment, une fois l'arbitrage interne-externe effectué, la culture d'entreprise semble influencer l'orientation interne ou externe de l'organisation marketing. On en déduit donc que toutes

les entreprises n'ont pas la culture adéquate pour qu'une capacité d'Open Marketing puisse se développer. De plus, quand bien même la culture d'entreprise semble adéquate, on remarque que toutes les organisations marketing n'ont pas l'intention stratégique de développer une capacité d'Open Marketing. Ainsi, certaines organisations marketing développent un apprentissage naturel et collatéral (Sinkula, 1994), quand d'autres recherchent intentionnellement et de façon stratégique à apprendre (voir Zollo et Winter, 2002 ; Sinkula, 1994). Ainsi, la recherche apporte la preuve empirique que le postulat normatif selon lequel le marketing de l'entreprise est naturellement ouvert peut être remis en cause : toutes les organisations marketing ne sont pas « ouvertes » aux apports et aux enrichissements provenant des acteurs extérieurs. La mise à jour des dimensions puis des marqueurs de l'Open Marketing permet justement de distinguer les organisations marketing quant à leur degré d'orientation vers l'Open Marketing, prouvant que toutes les organisations marketing ne sont pas engagées dans cette démarche stratégique. Au final, une sorte de *continuum* permet de différencier les organisations marketing sur la base de leur intention stratégique de développer l'Open Marketing et de leur comportement d'Open Marketing réel (voir p. 226).

Pour finir, une autre contribution correspond à la meilleure compréhension du concept d'Open Marketing apportée. Notamment, la recherche met à jour l'existence de différentes formes d'Open Marketing. Ainsi, elle contribue à la littérature et enrichit l'article de Day (2011) en montrant qu'il n'existe pas une forme unique d'Open Marketing mais bien différents types et modes d'Open Marketing. Egalement, précisant davantage le concept, notre travail met à jour les motivations qui incitent les entreprises à déployer une capacité d'Open Marketing, ainsi que les freins potentiels qui peuvent avoir une influence négative sur son déploiement.

## **1. 2. Contributions par rapport à la littérature sur la fonction marketing**

Premièrement, la thèse répond à un manque important dans la littérature sur la fonction marketing : l'absence de théorisation précise et de test empirique sur la notion d'organisation marketing « ouverte ». En effet, alors que la notion d'ouverture de la fonction marketing à des réseaux extérieurs connaît un regain d'intérêt (Day, 2011 ; Hult, 2011), il n'est pas proposé de théorisation précise sur la façon dont l'ouverture se réalise. Par ailleurs, comme souvent dans la littérature sur la fonction marketing, les tests sur les nouveaux modes d'organisation marketing manquent (Homburg et al., 2000). Au final, la littérature sur la fonction marketing, offre donc peu d'indications sur la façon dont l'ouverture de l'organisation marketing s'opérationnalise et se déroule. Or, dans la thèse, nous proposons une théorisation sur cette notion d'ouverture ainsi qu'une illustration empirique, permettant de pallier ce manque.

Deuxièmement, la thèse contribue à la littérature marketing en montrant que le recours au réseau ne conduit pas nécessairement à l'affaiblissement de l'organisation marketing et à sa désintégration verticale (voir Piercy et Cravens, 1995). En effet, avec l'avènement du paradigme du réseau (Achrol, 1991), plusieurs auteurs ont vu la possibilité de passer du « *make* » au « *buy* », et d'être ainsi davantage dans le pilotage que dans le contrôle et la réalisation des tâches et des activités marketing (Webster, 1992). L'organisation marketing est alors vue comme un « manager » et un « coordinateur » du réseau : elle conserve l'expertise sur le client mais développe surtout une forte expertise de management et de coordination des relations inter-organisationnelles (Achrol et Kotler, 2012 et 1999 ; Webster, 1992). Or, s'il est important de développer des compétences de management du réseau, le renforcement des expertises et des compétences internes liées à différentes tâches et activités marketing peut être considéré comme clé et être réalisé *grâce au réseau*, comme l'illustre la thèse. Par ailleurs, la revue de littérature a soulevé le positionnement parfois ambigu des



travaux en marketing qui suggèrent quand même que le réseau peut enrichir l'organisation marketing (e.g. Cui et O'Connor, 2012 ; Rindfleisch et Moorman, 2001). En effet, certains de ces travaux voient davantage le réseau comme un moyen d'*accéder* à des ressources et des compétences externes situées chez partenaires (e.g. Swaminathan et Moorman, 2009) qu'un moyen d'apprendre à les *développer et à les conserver en interne* (Hamel, 1991). Par ailleurs, les travaux qui peuvent parler d'un développement de l'apprentissage et du savoir marketing grâce au réseau ne fournissent pas vraiment d'illustrations précises, ni d'indications sur les démarches, les processus et les mécanismes utilisés par l'organisation marketing (Cui et O'Connor, 2012). Or, la thèse a permis de montrer empiriquement que certaines organisations marketing recherchent explicitement à capter des ressources, des capacités et des compétences marketing pour développer et enrichir leurs collaborateurs marketing via une démarche d'apprentissage inter-organisationnel, et ainsi se renforcer. Une démonstration empirique de l'apprentissage grâce au réseau a donc été donc fournie, illustrant certains articles théoriques qui évoquent cette notion (Achrol et Kotler, 1999 ; Piercy et Cravens, 1995).

Finalement, dans le cadre de l'Open Marketing, les actifs captés grâce aux prestataires contribuent au développement de compétences opérationnelles non-spécifiques et de compétences managériales spécifiques pour les collaborateurs marketing. Ceci fait en partie écho à la typologie utilisée par O'Driscoll et al. (2000) pour traiter du développement des compétences de l'organisation marketing. Ainsi, dans l'organisation « OpM », le développement des ressources, des capacités et des compétences des collaborateurs marketing s'effectue grâce aux prestataires suivant un axe « *deepening* » ou « approfondissement » (i.e. développement de l'expertise sur les domaines de spécialité des collaborateurs marketing) ainsi qu'un axe « *partnering* » ou « partenariat » (i.e. développement de compétences de management des partenaires du réseau).

### **1. 3. Contributions par rapport à la littérature sur les actifs marketing**

La façon dont nous avons conceptualisé puis étudié le concept d'Open Marketing afin de répondre à QR1 permet d'apporter des contributions à la littérature sur les actifs marketing.

L'étude de la littérature révèle qu'il existe plusieurs niveaux d'analyse possibles des actifs : les niveaux individuel, collectif, organisationnel stratégique, et environnemental (voir Retour, 2006). La thèse apporte une contribution au champ des actifs marketing en reconnaissant clairement l'existence de différents niveaux d'analyse possible des actifs marketing, et en recourant de façon simultanée à deux niveaux d'analyse peu utilisés. En effet, l'Open Marketing est conceptualisé comme une capacité dynamique située au niveau environnemental alors que les actifs marketing captés au travers de cette démarche sont, selon la définition même du concept, situés au niveau collectif, correspondant au collectif des collaborateurs marketing. Outre le fait que le niveau d'analyse collectif est quasiment absent de la littérature marketing, l'angle d'analyse choisi est original et nouveau dans la littérature.

Par ailleurs, alors que la plupart des articles dédiés aux capacités dynamiques marketing les étudient selon une approche quantitative (e.g. Morgan et al., 2012), il est particulièrement intéressant de les étudier selon une approche qualitative. En effet, d'une part, il est très difficile d'opérationnaliser et de mesurer quantitativement les capacités dynamiques (Cavusgil et al., 2007). D'autre part, la nature même des capacités dynamiques engage à l'utilisation d'une méthode qualitative (Cavusgil et al., 2007). Effectivement, comme les capacités dynamiques sont encadrées dans les routines et processus de l'entreprise, il faut

davantage s'intéresser à l'exécution qu'aux grandes décisions stratégiques (Cavusgil et al., 2007). La thèse contribue donc à la littérature en utilisant une méthodologie différente pour étudier une capacité dynamique marketing, l'Open Marketing. Par ailleurs, grâce à l'utilisation d'une méthodologie qualitative, les motivations qui poussent les organisations à déployer une capacité d'Open Marketing ont pu être analysées. Ceci a permis de définir que l'Open Marketing répond aux caractéristiques d'une capacité dynamique, évacuant les problèmes de mesure et d'opérationnalisation du concept de « capacité dynamique. Ainsi, en reprenant le cadre théorique de Teece (2007), on a pu constater que les organisations « OpM » mettent en œuvre une étape de « *sensing* », une étape de « *seizing* », puis une étape de « *reconfiguring* ». Les verbatims suivants, issus du discours du même répondant, illustrent ce cadre théorique et le fait que la capacité d'Open Marketing puisse être définie comme une capacité dynamique :

▪ **Etape de *sensing*** : « *Il y a (...) des nouveaux métiers, des nouveaux sujets qui ont émergé dans le marketing et qu'on ne maîtrisait pas forcément. Et en plus, c'était des métiers tout neufs (si je pense au Community management). Et on a senti que sur cette partie-là, on n'était moins dans les métiers historiques pour lesquels on avait des compétences au Stade* » (Répondant 5)

▪ **Etape de *seizing*** : « *Sur la partie CRM, voilà, c'était le "deal" de départ. C'était de monter en compétences par l'apport de [l'] expertise [de l'agence]* » (Répondant 5)

▪ **Etape de *reconfiguring*** : « *Mais d'avoir, voilà, une montée en compétence grâce à eux, et d'acquérir finalement certaines bases de connaissance. (...) Donc on a fait des ateliers, un certain nombre d'ateliers de travail avec eux sur des thèmes bien particuliers (optimisation de l'envoi d'un e-mail, analyser le reporting de ses campagnes, ...)* » (Répondant 5)

## **2. Contributions apportées au travers de la réponse à QR2**

Au travers de l'application du modèle conceptuel pour répondre à QR2, l'étude exploratoire contribue au champ sur l'apprentissage en marketing (voir 2.1.). Par ailleurs, elle contribue à la littérature en analysant le contexte permettant le déploiement de l'Open Marketing (voir 2.2.).

### **2. 1. Contributions par rapport à la littérature sur l'apprentissage en marketing**

La thèse contribue à la littérature sur l'apprentissage en marketing en fournissant une illustration empirique de l'apprentissage inter-organisationnel, globalement peu étudié en marketing (Lukas et al., 1996), spécifiquement dans le cadre des réseaux de prestataires. Ainsi, notre travail montre qu'il est possible et pertinent d'appliquer un modèle sur le transfert de savoir inter-organisationnel issu de la littérature de management stratégique (i.e. le modèle d'Easterby-Smith et al., 2008) au domaine marketing, et plus précisément au cas de l'apprentissage de l'organisation marketing grâce à son réseau de prestataires. Egalement, outre l'application réussie de ce modèle adapté, l'étude exploratoire a aussi permis d'appliquer certains outils issus de la littérature de management stratégique et de marketing, confirmant leur applicabilité au domaine investigué (i.e. l'apprentissage entre une organisation marketing et ses prestataires). A titre d'exemple, nous avons confirmé l'applicabilité (parfois partielle) des grilles d'analyse de l'apprentissage organisationnel de Huber (1991) et de Lukas et al. (1996). Egalement, la synthèse de Hislop (2009) sur les mécanismes mobilisés dans le cadre de l'apprentissage a été appliquée au domaine investigué. Au final, l'application de ces outils permet de contribuer à la littérature sur l'apprentissage en marketing en confirmant l'applicabilité de certains modèles, mais aussi en renforçant la compréhension du processus et des

mécanismes de l'apprentissage inter-organisationnel entre une organisation marketing et ses prestataires.

Egalement, l'étude exploratoire contribue aux réflexions sur l'influence de la nature du savoir échangé sur sa transférabilité, et donc sur la possibilité pour l'organisation marketing d'apprendre des acteurs extérieurs. Notre recherche confirme que les actifs liés aux prestations de nature créative sont globalement moins transférables par le prestataire que les actifs liés aux prestations de nature technique : alors que les prestations créatives reposent sur un savoir de nature tacite (Simonin, 1999), les prestations techniques reposent sur un savoir davantage explicite qui est plus facilement enseignable et transmissible (Simonin, 2004). Par ailleurs, l'étude exploratoire permet de répondre à certaines recherches qui considèrent que le savoir marketing est largement tacite (e.g. Bennett et al., 1998 ; Simonin, 1999) : aujourd'hui, de plus en plus de prestations marketing présentent un caractère technique (McGovern et Quelch, 2005), rendant le savoir marketing de plus en plus explicite. L'apprentissage de l'organisation marketing s'en trouve alors facilité. Cependant, l'étude exploratoire apporte une nuance : si les actifs sont globalement davantage transférables dans le cadre de prestations spécifiques ou techniques, l'absence de base de savoir préalable chez les collaborateurs marketing rend parfois compliqué l'apprentissage dans les domaines trop techniques et spécifiques (Cohen et Levinthal, 1990).

## **2. 2. Une compréhension du contexte dans lequel peut se déployer l'Open Marketing**

Au-delà des contributions spécifiques par rapport au champ de l'apprentissage en marketing, la réponse à QR2 permet une contribution majeure par rapport au concept d'Open Marketing. En effet, en appliquant le modèle conceptuel proposé dans le cadre de l'Open Marketing, on obtient plusieurs indications sur le contexte qui permet le déploiement de la capacité d'Open Marketing dans l'organisation marketing. Ainsi, on obtient des indications sur les caractéristiques qui doivent être présentes chez le donneur d'une part et chez le receveur d'autre part pour qu'un processus d'apprentissage inter-organisationnel s'enclenche, qu'un flux d'actifs circule, et ainsi que la capacité d'Open Marketing puisse se déployer efficacement. De plus, on obtient des indications sur les facteurs liés à la nature de la prestation et aux dynamiques inter-organisationnelles qui peuvent influencer l'apprentissage inter-organisationnel sur lequel s'appuie la capacité d'Open Marketing (i.e. les risques du point de vue du donneur comme du receveur, leur relation, leur pouvoir relatif, les modalités d'apprentissage utilisées, la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit et se déploie l'Open Marketing). Au final, les différents facteurs qui peuvent influencer l'apprentissage inter-organisationnel entre l'organisation « OpM » et ses prestataires, et ainsi le déploiement de la capacité d'Open Marketing, ont été investigués.

## **3. Contributions apportées au travers de la réponse à QR3**

La décomposition du flux d'apports marketing circulant du donneur vers le receveur effectuée dans le but de répondre à QR3 conduit à des contributions à la fois dans le champ de recherche sur l'apprentissage en marketing (voir 3.1.) et dans le champ de recherche sur les actifs marketing (voir 3.2.).

### **3. 1. Contributions par rapport à la littérature sur l'apprentissage en marketing**

Alors que la capacité de l'organisation marketing à apprendre de l'environnement extérieur est fréquemment étudiée dans la littérature (e.g. O'Cass et Weerawardena, 2010 ; Slater et Narver, 1995 ; Day, 1994), on a finalement peu d'indications sur la *nature du savoir* capté dans l'environnement. En effet, la revue de

littérature montre qu'on traite généralement l'apprentissage de l'organisation marketing sous l'angle de la captation de « savoir » de façon générale (e.g. Lukas et al., 1996 ; Slater et Narver, 1995) ou parfois d' « informations » en particulier (e.g. Rinfleisch et Moorman, 2001), et notamment d' « informations de marché » (e.g. Sinkula, 1994 ; Bao et al., 2012). Si des recherches tentent parfois de détailler le flux de savoir transmis (Bao et al., 2012 ; Zhao et Lavin, 2012), elles ne proposent toutefois pas de décomposition précise. Or, au travers de l'étude exploratoire, et plus spécifiquement de QR3, la thèse contribue à la littérature sur l'apprentissage en marketing en apportant *une qualification et une décomposition fine, originale et précise* du flux de savoir circulant des prestataires vers l'organisation marketing. En effet, une contribution importante réside dans la décomposition de ce flux de savoir en différents types de ressources, de capacités et de compétences marketing utiles aux collaborateurs marketing. Au final, l'étude exploratoire révèle que l'organisation marketing capte non-seulement du savoir (au sens de connaissance) mais également du savoir-faire (i.e. des capacités et des compétences) auprès des prestataires.

### **3. 2. Contributions par rapport à la littérature sur les actifs marketing**

Premièrement, alors que le flux d'apports circulant des prestataires vers l'organisation marketing a été décomposé en ressources, en capacités et en compétences marketing, un des apports clés de notre travail réside dans l'étude de ces différents actifs marketing au niveau du collectif des collaborateurs marketing. En effet, comme souligné, si l'existence de différents niveaux de ressources, de capacités et de compétences marketing est reconnu (Morgan, 2012), les recherches se concentrent finalement toujours sur les niveaux d'abstraction supérieurs. Ainsi, la plupart des recherches théoriques (e.g. Madhavaram et Hunt, 2008 ; Day, 2011) comme empiriques (e.g. Vorhies et al., 2009 ; Vorhies et al., 2011) étudient les capacités et les compétences marketing aux niveaux organisationnel stratégique ou environnemental. Le niveau d'analyse collectif des actifs marketing n'est à notre connaissance pas adressé dans la littérature marketing. Aussi, une contribution majeure correspond à l'étude et l'illustration des ressources, des capacités et des compétences marketing qui peuvent être captées et partagées par les collaborateurs marketing, devenant ainsi des actifs marketing collectifs. En particulier, nous fournissons à notre connaissance la première illustration empirique de la captation de capacités marketing à ce niveau d'analyse.

Deuxièmement, afin de pouvoir étudier les *ressources marketing* captées à ce niveau, la grille d'analyse des ressources marketing proposée par Morgan (2012) a été précisée et enrichie afin de former une grille opérationnelle pour l'étude des ressources marketing captées par les collaborateurs marketing. Qui plus est, nous avons montré en quoi cette grille est plus complète et précise que celle de Rossiter (2001) dans le cadre de l'étude des ressources marketing captées auprès des prestataires. Par ailleurs, elle conforte aussi certains travaux en management stratégique, et pourrait même contribuer à les enrichir. A titre d'exemple, le travail de Möller et Törönen (2003) sur les fonctions de création de valeur du fournisseur pour le client pourrait être enrichi et davantage détaillé grâce à cette grille. Egalement, la recherche répond aussi à McIntyre et Sutherland (2002) : alors que les marketeurs ont du mal à créer des principes généralistes et, de ce fait, à développer un savoir organisationnel en marketing (McIntyre et Sutherland, 2002), nous montrons que les prestataires sont plus à même de transférer ce type de ressource de savoir général et de participer à la construction d'un savoir généraliste dans l'organisation marketing. En ce qui concerne les *compétences marketing* captées à présent, l'étude exploratoire souligne que, grâce aux prestataires, il est possible de capter et/ou de développer chez les collaborateurs marketing des compétences opérationnelles non-spécifiques ainsi que des compétences managériales spécifiques. Nous rejoignons et illustrons certains

travaux de la littérature à ce sujet, notamment le travail de McIntyre et Sutherland (2002) sur le savoir de mise en œuvre, qui correspond en partie aux « compétences managériales spécifiques » identifiées. Cependant, nous montrons surtout que toutes ces compétences peuvent être développées en s'appuyant sur un réseau de prestataires extérieurs, ce qui constitue à nos yeux une contribution importante par rapport à la littérature.

*Cette section a permis d'illustrer les contributions attendues et réalisées au travers des réponses apportées sur QR1, QR2 et QR3. Certains manques identifiés dans la littérature sur la fonction marketing, sur l'apprentissage en marketing et sur les actifs marketing ont ainsi pu être comblés. Cependant, outre ces contributions attendues, l'étude exploratoire apporte également des contributions non-anticipées, que nous exposons dans la section suivante.*

## **Section 2. Contributions non-anticipées de l'étude exploratoire**

L'étude exploratoire permet la mise à jour d'éléments non-anticipés lors de la formulation des propositions théoriques dans le Chapitre 4. La section 2 est justement consacrée à ces éléments de surprise qui permettent d'enrichir d'autant plus notre recherche. Dans cette section, nous présentons d'abord les contributions non-anticipées autour du modèle conceptuel (voir 1.). Ensuite, de nos résultats et de ces contributions non-anticipées émerge la possibilité de réviser les propositions théoriques de la thèse et, ainsi, d'apporter une définition affinée du concept d'Open Marketing et un modèle conceptuel révisé (voir 2.).

### **1. Contributions non-anticipées autour du modèle conceptuel de la thèse**

Cette partie nous permet de présenter les contributions non-anticipées qui s'articulent autour du modèle conceptuel, avec notamment des contributions liées au flux d'apports circulant (voir 1.1.), au donneur, au receveur et à leurs capacités absorbatives (voir 1.2.), aux dynamiques inter-organisationnelles et plus particulièrement à la variable « structure » du modèle (voir 1.3.).

#### **1. 1. Une description plus précise du flux d'apports circulant du donneur vers le receveur**

Lors de l'étude exploratoire, le flux d'apports circulant du donneur vers le receveur a été décomposé en actifs marketing, afin de répondre à QR3. Cependant, la recherche met également en évidence un flux de « challenge extérieur » circulant du donneur vers le receveur (voir 1.1.1.), ce qui donne une perspective plus large au flux d'apports global provenant du réseau de prestataires. Au regard des verbatims de notre recherche, une typologie des apports de challenge extérieur apportés est même proposée (voir 1.1.2.).

##### **1. 1. 1. Des apports de challenge dans le flux d'apports circulant du donneur vers le receveur**

L'étude exploratoire a mis en évidence les dimensions et les marqueurs de l'Open Marketing. Parmi ceux-ci, on note la présence d'une dimension culturelle conduisant à une recherche de challenge extérieur provenant du réseau de prestataires (voir pp. 219-220). Effectivement, l'Open Marketing se caractérise par une recherche de remise en question extérieure, dans l'optique d'améliorer les connaissances, les idées et les

pratiques internes. Or, de façon cohérente avec cette observation, on constate de façon non-anticipée qu'il existe un flux d'apports de challenge extérieur qui circule du réseau de prestataires vers l'organisation « OpM ». Au final, le flux d'apports qui circule du donneur vers le receveur comprend donc des actifs marketing d'une part, mais aussi des apports de challenge extérieur d'autre part.

Cette idée d'un flux d'apports de challenge extérieur circulant des prestataires vers l'organisation « OpM » est cohérente avec la démarche d'apprentissage inter-organisationnel sur laquelle s'appuie la capacité d'Open Marketing. La littérature montre en effet que les notions d'apprentissage et de challenge sont liées. En management stratégique, lorsqu'on traite de l'apprentissage organisationnel simple, la dimension de challenge interne des idées ou des pratiques est présente (Argyris et Schön, 1978 ; Senge et Sterman, 1992). Les échanges et discussions internes peuvent en effet apporter une remise en cause, et faire progresser l'apprentissage (Zollo et Winter, 2002 ; Senge et Sterman, 1992). Notre revue de la littérature met en avant l'existence de cette notion de challenge ou d' « auto-challenge » dès lors qu'on traite de l'apprentissage organisationnel (voir p. 67). Cette remise en cause et ce challenge peuvent également survenir dans le cadre de l'apprentissage inter-organisationnel, grâce aux échanges et discussions avec des entités extérieures.

En marketing spécifiquement, quelques recherches soulèvent les apports en termes de challenge extérieur que peuvent procurer les prestataires. Ceux-ci peuvent par exemple apporter un challenge extérieur en donnant à leur client une vision de ce que fait la concurrence plus ou moins proche. Toutefois, l'existence d'une norme d'exclusivité empêche des organisations marketing concurrentes de travailler avec la même agence, surtout dans le domaine de la communication (Silk, 2012). En effet, l'existence de nombreux conflits d'intérêt a pu pousser l'industrie des agences de publicité (et des services affiliés) à émettre des normes de fonctionnement afin d'éviter ces conflits (Silk, 2012). Néanmoins, les prestataires peuvent représenter une formidable ouverture sur la concurrence (parfois élargie) et sur les possibilités offertes aux organisations marketing, challengeant ainsi leurs visions et leurs pratiques internes.

Ainsi, en plus de permettre la captation d'un flux d'actifs marketing, la démarche d'apprentissage inter-organisationnel sur laquelle s'appuie la capacité d'Open Marketing permet de capter un flux de challenge extérieur qui enrichit d'autant plus l'organisation « OpM ». Dans le paragraphe suivant, nous détaillons et illustrons davantage ce flux d'apports de challenge extérieur.

### 1. 1. 2. Proposition d'une typologie des apports de challenge

Tout comme le flux d'apports d'actifs marketing, le flux d'apports de challenge extérieur peut être décomposé en plusieurs dimensions. Le tableau suivant résume les cinq dimensions qui ont émergé dans la recherche, et propose à chaque fois un verbatim illustratif. Nous expliquons et illustrons ensuite chaque dimension.

Dimension	Verbatim illustratif
<b>Dimension 1.</b> Obtenir un miroir comparatif (benchmark)	« On demande aussi à nos agences de faire des benchmarks, de nous comparer à d'autres (et pas forcément que dans la grande consommation) » (Répondant 4)
<b>Dimension 2.</b> S'ouvrir et élargir le choix des possibles	« Toutes les agences aujourd'hui nous challengent par rapport à ça parce que justement, d'échanger avec elles, on a une vision plus large de ce qu'il est possible de faire, (...) et du coup, ça nous donne des

	<i>idées » (Répondant 29)</i>
<b>Dimension 3.</b> Remettre en cause et obtenir un regard critique	<i>« Ça nous arrive assez souvent de rappeler aux agences qu'ils ont le devoir de nous contredire. Enfin, de nous contredire s'il faut nous contredire, vous voyez ce que je veux dire ?... Oui, (...) avoir un sparring partner » (Répondant 13)</i>
<b>Dimension 4.</b> Vérifier et obtenir un double regard	<i>« Normalement (...) on écrit les concepts et ensuite on les passe à un institut d'études (...). Je me demande si je vais pas... c'est pas leur faire écrire les concepts, mais les revoir ensemble. (...) Je vais les écrire mais j'ai envie qu'ils passent derrière » (Répondant 11)</i>
<b>Dimension 5.</b> Obtenir un regard neuf et complémentaire	<i>« Comme on avait besoin de générer vraiment de nouvelles idées, on voulait ni prendre d'anciens partenaires, ni le faire en interne pour ne pas retomber sur la même chose. On voulait expressément avoir quelqu'un de frais » (Répondant 11)</i>

**Tableau 19. Apports de challenge extérieur classés selon cinq dimensions**

▪ **Un moyen d'obtenir un miroir comparatif permettant de se benchmarker**

Les prestataires extérieurs offrent à l'organisation marketing un « miroir » comparatif, lui permettant de se benchmarker par rapport à d'autres entreprises. En effet, de par leur connaissance du fonctionnement d'autres acteurs, ils peuvent fournir à l'organisation marketing une comparaison sur ses pratiques et ses visions internes. Ainsi, les prestataires sont *« des gens qui ont aussi travaillé avec d'autres personnes, (...) d'autres entreprises, et qui peuvent amener un regard extérieur »* (Répondant 21). Qui plus est, le benchmark qu'ils proposent n'est pas uniquement limité à une industrie car ils ont *« une vue un peu plus large puisque multisectorielle et puis voire multi-pays »* (Répondant 30) qui permet d'enrichir la comparaison : *« On demande aussi à nos agences de faire des benchmarks, de nous comparer à d'autres (et pas forcément que dans la grande consommation) »* (Répondant 4). Pour résumer, le fait que les prestataires soient en contact avec d'autres entreprises, parfois même dans des secteurs différents, permet à l'organisation « OpM » de se comparer avec d'autres et de trouver de nouvelles idées : *« Le fait de voir un petit peu comment ils travaillaient avec leurs clients, le fait d'avoir des exemples de livrables pour leurs clients, ça m'a permis du coup moi aussi de me poser les bonnes questions par rapport à mon poste et de me donner aussi des idées sur (...) des axes d'amélioration (...). On apprend d'eux et effectivement, le fait qu'ils (...) nous fassent des benchmarks de ce qu'ils font pour leurs autres clients, oui, ça challenge un peu les outils »* (Répondant 29).

Cependant, les répondants insistent sur le fait qu'ils attendent beaucoup des prestataires en termes de confidentialité. En effet, l'idée n'est pas de chercher à savoir comment fonctionne et performe le concurrent au travers d'un prestataire. Premièrement, les prestataires sont tenus à confidentialité et ne peuvent pas divulguer d'informations trop précises sur la concurrence (Silk, 2012) : *« C'est de la connaissance qu'on accumule, donc libre à nous de dire "Voilà, de ce qu'on a vu, effectivement, vous êtes bon, pas bon", sans donner les chiffres des concurrents. Ça, c'est quelque chose qu'on essaie d'éviter totalement parce que ça ruinerait notre crédibilité »* (Répondant 9, prestataire). Deuxièmement, les organisations « OpM » cherchent plus des idées et des informations générales (notamment au-delà de leur secteur) que des informations précises et chiffrées sur la concurrence : *« Le truc qui m'inquiéterait le plus, c'est si demain mon agence me parlait de [mon concurrent] parce que je me dirais "Ça veut dire qu'ils parlent d'Alpha à [mon concurrent]". (...) Donc je ne veux pas spécialement apprendre des autres industriels, rien que je ne puisse pas apprendre moi-*

même (...) Après, les agences elles peuvent me faire des points sur des choses qui sont du public knowledge. Donc on fait des revues d'achat média ou de la compétition » (Répondant 28).

#### ▪ Une opportunité pour élargir l'ensemble des possibles

L'organisation « OpM » cherche aussi, grâce aux prestataires, à élargir son angle de vue et l'ensemble des possibles considérés : « *Quasiment toutes les agences aujourd'hui nous challengent par rapport à ça, parce que justement, d'échanger avec elle, on a une vision plus large de ce qu'il est possible de faire, de l'expérience de ce qu'elles font avec leurs autres clients, et du coup, ça nous donne des idées* » (Répondant 29). Ainsi, le cadrage existant peut s'élargir et s'enrichir de nouvelles idées et possibilités non-imaginées au départ grâce aux prestataires : « *L'agence avec laquelle on travaille a plein de qualités mais ce n'est pas une agence qui nous pousse à dépasser le cadre que l'on avait envisagé au départ. Si vous prenez l'agence de com' globale avec laquelle on a bossé sur 2/3 opés, c'est vrai que ça c'est des gens qui ont plutôt tendance à nous pousser au-delà de nos retranchements (...) pour nous proposer des choses un peu plus exceptionnelles. (...) C'est des gens qui nous ouvraient l'esprit sans arrêt à des choses nouvelles. (...) C'est des gens qui se re-challengeaient et qui nous montraient à chaque fois des choses nouvelles à mettre en place* » (Répondant 30). Le verbatim suivant illustre également l'idée qu'un prestataire peut élargir l'ensemble des possibles considérés et ouvrir de nouveaux potentiels du fait de son expérience : « *SecuTix (...), un prestataire technique qui est vraiment expert dans ses développements, qui travaille pour l'opéra de Paris, (...) pour le Paléo en Suisse etc., et qui nous ouvre en réalité des potentiels et de la connaissance à travers la vision du marché et la vision de ses autres clients* » (Répondant 27).

Enfin, interroger de nouveaux prestataires permet aussi d'obtenir une autre vision, et de découvrir de nouvelles méthodes possibles : « *C'est aussi intéressant de changer de panels, c'est aussi intéressant de changer de regard pour avoir l'exhaustivité je dirais des avis* » (Répondant 21). Ceci permet ensuite également de mieux challenger les prestataires actuels avec qui on travaille. En effet, le fait par exemple de rencontrer et d'interroger de nouveaux prestataires permet de prendre connaissance de nouvelles techniques et de challenger les prestataires actuels sur ce sujet : « *On évalue des projets, on rencontre beaucoup (...) Ça veut pas dire qu'après on va changer de crèmerie, mais en revanche ça veut dire qu'on sera très au fait de quelles sont les tendances sur le marché, de quels sont les types de projets qui peuvent avoir été faits par d'autres boîtes avec d'autres agences, et qu'après on peut se mettre ça comme objectif avec nos agences. On le fait pas dans l'esprit de challenger nos agences et de leur dire "Si vous faites pas ça, je vais aller chez le voisin". C'est juste pour s'assurer qu'on est toujours au fait des dernières choses* » (Répondant 28).

#### ▪ Une façon de se remettre en question

Les organisations « OpM » sont à la recherche d'un regard extérieur qui puisse remettre en cause certaines idées, voire même certaines façons de travailler en interne. Elles valorisent en effet le « *regard critique* » (Répondant 13) provenant des prestataires : « *Ça nous arrive souvent de rappeler aux agences qu'ils ont le devoir de nous contredire. Enfin, nous contredire s'il faut nous contredire, vous voyez ce que je veux dire ? Oui, (...) avoir un sparring partner. (...) C'est vrai que les agences qui nous disent "Oui, oui, oui, oui et tout", (...) c'est facile à gérer mais c'est chiant. Le progrès, il naît du conflit* » (Répondant 13). Par ailleurs, le prestataire doit garder son regard critique au cours du temps : « *Même quand on travaille avec une agence sur le long-terme, on a envie qu'elle reste fraîche et challenging* » (Répondant 4). Au final, le regard critique



des prestataires permet de challenger les visions, les idées et façons de faire internes, afin de les améliorer :

*« ... nous permettre de nous poser des questions sur notre façon de faire, sur nos process, pour justement nous pousser à nous poser les bonnes questions et à mettre en place des solutions adaptées » (Répondant 29)*

*« Ils s'aperçoivent que d'autres [personnes] ont des visions complémentaires et qui pourraient bousculer un petit peu leur manière de faire, voire de penser » (Répondant 1, prestataire)*

*« ... des dataminers [de l'organisation marketing] qui vont avoir cette capacité de ciblage et, pour autant, c'est des gens qui vont (...) manquer de hauteur sur la logique d'analyse (...). Ils n'ont pas forcément un regard assez croisé sur ce qui peut se passer. Donc là, typiquement, c'est le genre de sujet sur lequel nous on peut intervenir, sur des réflexions un peu plus larges (...) en totale complémentarité avec les gens qui sont en place » (Répondant 23, prestataire)*

Soulignons enfin que des agences spécialisées dans l'audit des pratiques internes peuvent être sollicitées (lorsque le budget le permet) : *« Sur nos process de travail, non, là, on a fait la démarche en interne nous de se challenger nous-mêmes. On avait sollicité une agence un petit peu spécialisée sur tout ce qui organisation de la communication, gouvernance. Et bon, on n'a pas eu le budget et du coup, on s'est challengé nous-mêmes en interne » (Répondant 29).*

#### ▪ Un moyen d'avoir une double vérification ou un double regard sur le travail

Les prestataires peuvent aussi permettre d'apporter un double regard sur le travail effectué par les collaborateurs marketing, à des fins de vérification. Les collaborateurs marketing peuvent ainsi se rassurer en obtenant une double vérification grâce aux prestataires : *« Je me demande si je vais pas... C'est pas leur faire écrire les concepts, mais les revoir ensemble. Et du coup travailler main dans la main ensuite. Et du coup, en fait, je serai épaulée. Je vais les écrire, mais j'ai envie qu'ils passent derrière » (Répondant 11).* Ici, le répondant illustre le fait qu'échanger avec un prestataire extérieur lui permet de revoir ce qu'il a lui-même fait, de le corriger, de le challenger, ce qui permettra *in fine* d'obtenir une meilleure qualité d'exécution.

#### ▪ Un moyen d'obtenir un regard neuf et d'éviter les heuristiques internes

La recherche montre aussi que les prestataires extérieurs *« aident à prendre du recul »* (Répondant 5) par rapport au quotidien qui conduit à certaines routines et certains réflexes, et ainsi, à des heuristiques ou des idées déjà mises sur la table à un moment donné. Ainsi, l'organisation « OpM » peut utiliser les prestataires extérieurs, quand bien même elle a des idées ou des compétences en interne, afin d'éviter certains réflexes, et donc de prendre du recul. Le verbatim suivant illustre le fait que le recours à un prestataire extérieur peut être valorisé, car il apporte un regard neuf permettant de ne pas retomber sur des choses déjà faites, y compris lorsque le dossier aurait pu être géré uniquement en interne : *« On avait les compétences en interne (...) [mais] j'avais défini que c'était intéressant d'avoir une aide extérieure (...) surtout, pour avoir un avis frais sur tout ça. (...) Comme on avait besoin de générer vraiment de nouvelles idées, on voulait ni prendre d'anciens partenaires, ni le faire en interne pour ne pas retomber sur la même chose. On voulait expressément avoir quelqu'un de frais, nouveau, pour (...) venir avec des choses vraiment nouvelles. (...) Les*

*managers ont dit que c'était une bonne chose que d'être passé par l'externe et qu'il y avait eu vraiment au niveau du résultat une autre vision, qu'on n'avait pas forcément eu avant (...) Ça redonne du souffle à des projets où c'est parfois des choses qui ont été remises sur la table »* (Répondant 11). Le recours à un prestataire extérieur est analysé de la façon suivante par le répondant : « *Moi je vais peut-être avoir peur de retomber, pas dans des travers, mais dans des écritures ou des idées déjà faites (...). Eux vont clairement pouvoir me re-guider et me dire "Ah attention, c'est plus cette idée là qu'il faut développer, ne pas tomber dans la caricature, ne pas tomber dans tel travers..."* » (Répondant 11).

## **1. 2. Le donneur, le receveur et leurs capacités absorbives**

Easterby-Smith et al. (2008) s'appuient sur la littérature pour expliquer que le donneur et le receveur sont souvent dans une situation d'asymétrie de savoir, en faveur du donneur. En effet, surtout dans le cadre des alliances, le receveur dépend du donneur qui détient davantage de savoir. Cependant, cette relation de dépendance peut s'inverser, voire s'annuler, au fur et à mesure que le receveur apprend du donneur. Enfin, quand le receveur s'aperçoit qu'il n'a plus rien à apprendre du donneur, la coopération entre les deux acteurs peut se détériorer et s'arrêter selon Easterby-Smith et al. (2008) qui s'appuient sur la recherche de Kale et Anand (2006) : l'intérêt rationnel de coopérer n'existe plus lorsque l'entreprise « receveuse » a acquis suffisamment de savoir de l'entreprise « donneuse », à moins que celle-ci puisse apporter de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences.

Or, notre recherche confirme ce résultat dans le cadre de la relation entre une organisation marketing et ses prestataires. Nos résultats suggèrent que la démarche d'Open Marketing se base sur l'idée que la capacité absorbive du donneur permet à ce-dernier de toujours renouveler le flux d'apports pouvant enrichir l'organisation « OpM », ce qui doit permettre une relation durable. En d'autres termes, dans le cadre de l'Open Marketing, idéalement, le prestataire a toujours de l'avance sur l'organisation « OpM » grâce à sa propre capacité absorbive qui lui permet d'aller chercher de nouvelles ressources, capacités et compétences à l'extérieur, de les intégrer et de les transmettre ensuite à l'organisation « OpM », ceci garantissant un apprentissage continu et progressif pour les collaborateurs marketing. Aussi, la capacité absorbive du donneur est censée permettre le déversement d'un *flux continu* de ressources, capacités et compétences marketing dans l'organisation « OpM », justifiant le caractère durable de la relation entre donneur et receveur.

Cependant, dans la pratique, les prestataires n'activent pas toujours en continu leur propre capacité absorbive : « *On peut reprocher à beaucoup d'agences d'être peu proactives sur les innovations. Et ça, c'est dû au modèle des agences qui fait qu'en conquête de nouveaux clients, elles sont souvent très fortes sur les sujets d'innovation et puis après, quand ça tourne tout seul, bah finalement, elles n'ont pas forcément intérêt à travailler leurs clients existants. Donc du coup, elles sont moins proactives* » (Répondant 30). Or, notre recherche présente un résultat intéressant au regard de la littérature existante : certaines organisations « OpM » *agissent* sur la capacité absorbive du donneur, de façon à ce qu'elle soit la plus active et développée possible. Plus précisément, notre recherche montre que, dans le type « OpMO » spécifiquement, l'organisation marketing *agit* sur la capacité absorbive du donneur afin d'augmenter le flux d'apports et de garantir sa continuité. En effet, l'organisation « OpMO » pousse le donneur à s'auto-challenger continuellement et de façon proactive afin qu'il acquière de nouveaux savoirs et de nouvelles idées qu'il mettra ensuite à son service :

« C'est pas parce qu'on est agence partenaire du roster qu'il faut s'endormir sur ses lauriers. (...) On est un client extrêmement challenging, c'est-à-dire qu'on va les pousser aussi à réfléchir sur des sujets, on les challenge (...). Certes (...), il y a des gens chez eux qui sont assez à la pointe (...) pour comprendre tout ce qui bouge, ce qui change (et c'est aussi ce qu'on leur demande de faire) mais on est aussi là pour les challenger (...). On leur demande de remettre en cause leur façon de penser. (...) C'est toujours les pousser pour aller plus loin » (Répondant 4)

« Nous sommes une learning organization et nous attendons que les personnes en face de nous le soient aussi, et qu'elles soient capables de se rechallenge et soient capables de se réinventer pour être toujours au top de ce qui peut se faire. Et pas seulement en termes d'innovation et de technologie et de choses comme ça, mais aussi en termes de mode de fonctionnement. (...) C'est-à-dire que nos agences, on les challenge en permanence (...). On n'est jamais satisfait. Et donc à ce titre-là, on mobilise beaucoup nos agences (...) qu'on tire je pense beaucoup (...) vers le haut. (...) Ils progressent vraiment grâce à nous, parce qu'on les pousse dans les problématiques, on les challenge, on les pousse dans leurs retranchements » (Répondant 28)

On peut représenter graphiquement sur le modèle conceptuel l'action de l'organisation « OpMO » sur la capacité absorbante du donneur (voir Figure 23). Elle consiste en une boucle du receveur vers le donneur, ou plus précisément de l'organisation « OpMO » vers le prestataire. Cette boucle consiste à pousser le donneur à développer davantage sa capacité absorbante en le challengeant fortement. Ainsi, le prestataire met sa capacité absorbante au service de l'organisation OpMO, ce qui permet ensuite d'augmenter le volume des apports transmis et d'assurer la continuité du flux circulant du donneur vers le receveur.

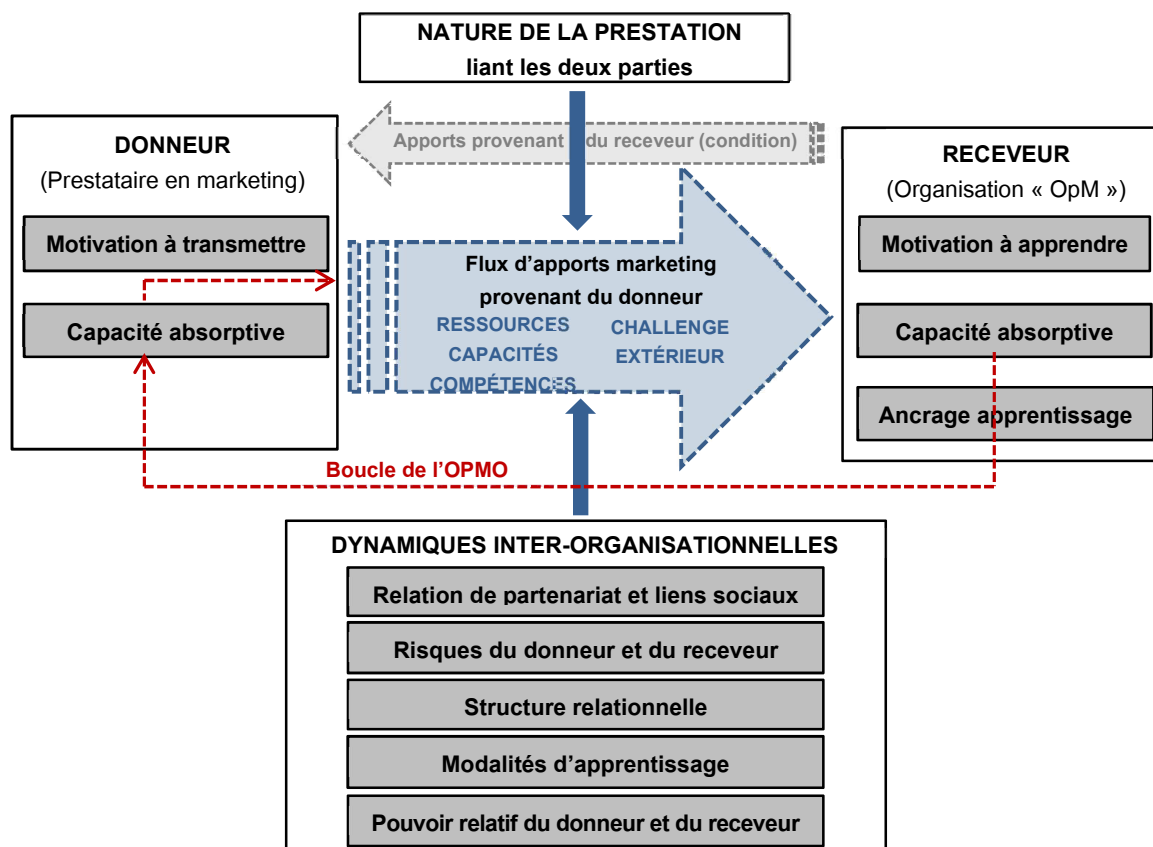


Figure 23. Représentation de la boucle dans le cadre de l'OpMO

Ce résultat est intéressant et permet de contribuer à la littérature sur l'apprentissage en marketing mais aussi en management stratégique : dans certaines formes de relation d'apprentissage inter-organisationnel de type « donneur – receveur » (au sens d'Easterby-Smith et al., 2008), le flux de savoir n'est pas vu comme « épuisable » mais est entretenu, et même augmenté, grâce à l'action du receveur sur la capacité absorbative du donneur. Le receveur peut en effet faire en sorte de développer, d'améliorer ou de rendre davantage « active » la capacité absorbative du donneur.

Toutefois, la capacité du receveur à agir sur la capacité absorbative du donneur doit être mise en relation avec le pouvoir relatif de l'organisation marketing par rapport au prestataire. Comme expliqué précédemment (voir p. 260), le pouvoir relatif de l'organisation marketing provient de trois composantes : (1) le poids du département marketing pour le prestataire en termes de chiffre d'affaires ; (2) la réputation de l'organisation marketing et le prestige que retire le prestataire de sa collaboration avec l'organisation marketing ; (3) le potentiel d'apprentissage du prestataire au contact de l'organisation marketing. Or, si le pouvoir relatif de l'organisation marketing joue tout d'abord sur la volonté de transmettre du prestataire (voir p. 260), il semble aussi expliquer l'action des organisations « OpMO » sur la capacité absorbative du donneur (ou la « boucle de l'OpMO »). Les organisations « OpMO » possèdent souvent un pouvoir relatif élevé : (1) ce sont des organisations de grande taille avec des moyens importants, qui sont donc souvent à l'origine de gros contrats pour les prestataires ; (2) ce sont des organisations qui présentent souvent une notoriété élevée ; (3) ce sont des organisations dans lesquelles on peut trouver des expertises ou des visions managériales à même de faire progresser les prestataires. Ainsi, les organisations « OpMO » possèdent souvent un pouvoir relatif important et sont plus à même de pousser les prestataires du réseau à innover et à procéder à des apports que les organisations marketing avec un pouvoir relatif moins important.

L'exemple d'Alpha est particulièrement illustratif. Premièrement, Alpha représente une part importante du chiffre d'affaires des principaux prestataires de l'entreprise : « *C'est sans doute (...) parce qu'on a un peu d'influence, vu qu'on est très gros. Si je prends le poids d'Alpha chez [notre prestataire Gamma], c'est sûr que le jour où je leur dis "Bon, on change de fournisseur", je pense que c'est une [catastrophe]* » (Répondant 13). Deuxièmement, l'organisation marketing d'Alpha jouit d'une excellente réputation : « *La fonction marketing chez Alpha (en tout cas c'est ce qu'on nous dit de l'extérieur) est quand même reconnue. La fonction Etudes également. Donc du coup, on jouit d'une réputation* » (Répondant 13). De ce fait, beaucoup de prestataires cherchent à travailler pour Alpha : « *Il y a des instituts qui sont très clairs. Ils me disent " (...) Je ne vous cache pas que j'aimerais mettre le logo Alpha dans mes clients parce que je sais que rien que le logo Alpha sur ma plaquette, c'est tant de chiffre d'affaires"* » (Répondant 13). Troisièmement, l'organisation marketing d'Alpha, reconnue pour son expertise, est plus à même de faire progresser les prestataires : « *Les agences nous disent toujours beaucoup que c'est dingue de travailler avec Alpha parce que ça les remet en cause et ça les fait progresser dans leur métier* » (Répondant 28). Au final, le pouvoir relatif de l'organisation marketing d'Alpha est très important, ce qui lui permet d'agir sur la capacité absorbative du donneur. En effet, les répondants d'Alpha reconnaissent qu'ils peuvent pousser les prestataires à se dépasser, du fait de leur pouvoir relatif important. L'extrait suivant montre même que les prestataires peuvent aller jusqu'à racheter de plus petites agences pour satisfaire les attentes d'apports d'actifs d'Alpha :

*« Une fois qu'on a sélectionné une agence globale, on est très clair sur le fait qu'il y a un certain nombre d'expertises qu'on veut absolument qu'ils aient. (...) Quitte même à ce qu'ils acquièrent des*

*plus petites [agences]... Je prends l'exemple de [notre prestataire Gamma]. On travaillait pas avec [Gamma] en marketing mix modeling. On avait un fournisseur en marketing mix modeling qui était un indépendant, une agence indépendante qui ne faisait que ça. Je ne sais pas dans quelle mesure [on a influencé ça]... Mais [Gamma] a acheté cette agence, et ça nous va très bien ! C'est qu'en fait on va demander à nos agences mondiales de faire en sorte de développer les skills dans tous les domaines d'expertise qui nous paraissent importants, de façon à ne pas se priver de quelque chose. (...) Mais ça, ça fonctionne sans doute (...) parce qu'on est énorme » (Répondant 13)*

A travers cet exemple, on constate que le pouvoir relatif de l'organisation marketing est clé pour expliquer l'action de l'organisation « OpMO » sur la capacité absorptive du prestataire. Les organisations « OpMO », qui jouissent d'un pouvoir relatif généralement important, peuvent en effet davantage agir sur la capacité absorptive du prestataire : « *Effectivement, on est capable de faire avec ce genre de stratégie. Mais sans doute que ça ne répond pas aux autres annonceurs que vous rencontrez parce qu'ils n'ont pas forcément non plus la même volonté de nos fournisseurs de faire ça* » (Répondant 13). Toutefois, toutes les organisations « OpMO » ne mettent pas en place avec autant d'efficacité cette démarche, car elles n'ont pas toutes le même pouvoir relatif. A titre d'exemple, l'organisation marketing d'Essilor International possède un pouvoir relatif moins important que l'organisation marketing d'Alpha, ce qui influence le degré avec lequel elle agit sur la capacité absorptive de ses prestataires.

### **1. 3. La variable « structure relationnelle » : précisions et analyse**

Le Chapitre 7 a permis d'étudier les variables liées aux dynamiques inter-organisationnelles, et notamment la variable « structure relationnelle ». Cette variable, qui concerne le type de liens avec les prestataires du réseau, semble influencer les apports captés. Or, les résultats exposés dans le Chapitre 7 de façon postérieure à l'étude de cette variable ainsi que les résultats non-anticipés exposés dans ce Chapitre 8 pourraient compléter les premiers résultats apportés :

- La réponse à QR3 dans le Chapitre 7 montre la captation de différents types de ressources, de capacités et de compétences marketing. De plus, nous avons montré dans ce Chapitre 8 que différents types d'apports de challenge sont captés. Aussi, il pourrait être intéressant de s'appuyer sur nos typologies d'actifs marketing et de challenges extérieurs captés pour montrer précisément quels types d'apports sont captés dans un lien de court-terme et dans un lien de long-terme.
- Deux types d'Open Marketing (i.e. l'OpMO et l'OpMI) ont été mis à jour. Or, chaque type d'Open Marketing pourrait générer un système de gouvernance du réseau particulier et une certaine structure relationnelle, ce qui pourrait alors influencer les apports captés et la façon dont ces apports sont captés.

Dans ce paragraphe, nous étudions avec plus de précision l'influence des liens de court-terme et de long-terme sur les types d'apports captés, en termes d'actifs marketing et de challenge extérieur (voir 1.3.1.). Ensuite, nous montrons en quoi chaque type d'Open Marketing génère des mécanismes de gouvernance du réseau de prestataires particuliers, ce qui pourrait influencer les apports captés (voir 1.3.2.). Finalement, à ce stade de notre travail, il apparaît que la variable « structure relationnelle » pourrait être mieux appréhendée et opérationnalisée, ce qui fait alors émerger la quatrième question de recherche de la thèse (voir 1.3.3.).

### 1. 3. 1. L'influence des liens de court-terme et de long-terme sur les apports captés

Lors de l'étude de la variable « structure relationnelle » dans le Chapitre 7 (voir p. 254), des résultats quant à l'influence des liens de court-terme et de long-terme sur les apports captés ont commencé à être proposés. Cependant, alors que nous avons ensuite mis à jour une typologie des ressources captées, une typologie des compétences captées ainsi qu'une typologie des apports de challenge extérieur captés, nous croisons ces différentes typologies avec les liens de court-terme d'une part (voir 1.3.1.1.), puis les liens de long-terme d'autre part (voir 1.3.1.2.) pour affiner nos précédents résultats.

#### 1. 3. 1. 1. Influence des liens de court-terme sur les types d'apports captés

Le tableau global suivant permet de préciser et d'illustrer les types d'apports qui sont captés par l'organisation « OpM » dans les liens de court-terme. Pour cela, les typologies des ressources, des compétences et des apports de challenge extérieur captés par les collaborateurs marketing sont reprises<sup>106</sup>.

Ressources captées	
Ressources informationnelles	<p>« Le fait d'avoir différentes agences et de changer d'une fois à l'autre de prestataire, ça t'enrichit (...) au niveau des technologies, au niveau des connaissances. (...) Je cherche à m'imprégner des nouvelles technologies, des nouvelles choses qu'ils peuvent me proposer. C'est pour ça que j'aime bien changer d'agence » (Répondant 14).</p> <p>« C'est plus l'expertise en face. Mais c'est les résultats qui vont nous intéresser (...) C'est plus capter de l'information » (Répondant 21)</p> <p>« Que ça soit à long terme ou pas, on arrive à avoir des informations qu'on n'aurait pas par ailleurs » (Répondant 11)</p> <p>« Avoir un partenaire sur le long terme (...) ça va pas être une règle générale parce qu'il y a des domaines dans lesquels il faudra effectivement changer de partenaires de manière régulière effectivement pour engranger de la connaissance extérieure » (Répondant 21).</p>
Savoirs explicites	<p>« Une [connaissance] qui est plus "Je découvre de nouvelles choses, tiens, il y a des nouvelles façons de faire que j'avais pas vu" etc. » (Répondant 4).</p> <p>« J'ai travaillé avec une agence pour mettre en place des guidelines, des règles de bonne conduite sur les réseaux sociaux. (...) C'est un projet one-shot qui a duré 2 mois mais j'ai appris plein de choses. (...) J'ai appris plein de choses sur les pratiques en termes de réseaux sociaux » (Répondant 29).</p> <p>« Changer, ça permet aussi d'acquérir de nouvelles (...) méthodologies, de nouvelles façons de faire » (Répondant 29).</p>

<sup>106</sup> Les typologies des ressources et des compétences captées peuvent être consultées dans le Chapitre 7 (p. 271 puis p. 284). La typologie des apports de challenge extérieur captés exposée dans ce Chapitre 8 peut être consultée p. 307.

Ressources créatives et de réflexion	<p>« Si, comme ça me paraît logique, on y ajoute une agence externe qui pourra avoir une vision 360 (...), ce sera pas forcément je dirais de la compétence technique qu'on va apporter. On va plutôt travailler dans l'idée. Et c'est là où on va s'enrichir. C'est-à-dire qu'on va s'enrichir avec l'ajout d'idées de cette agence qui va être là [en one-shot]. La compétence technique, on va l'obtenir de notre partenaire délégataire, qui est effectivement un partenaire long-terme » (Répondant 21).</p> <p>« On peut découvrir de nouvelles façons de faire, de nouvelles idées » (Répondant 4)</p> <p>« Le second type de partenaires qui là sont complètement fluctuants (...) où il est même bon parfois de changer pour avoir plus d'idées, de renouvellement » (Répondant 11)</p>
--------------------------------------	--

Compétences et capacités	
Opérationnelles non-spécifiques	<p>« Quand on va travailler sur un one-shot avec une agence, il y aura forcément (...) un approfondissement fort sur l'objectif mais (...) sur tout ce qui va permettre soit techniquement, soit en termes de méthodes ou d'organisation à mettre en place, on va pas forcément s'attarder. Donc on va gagner de la compétence... un peu de compétence méthodologique et après de la compétence en termes d'observation des résultats » (Répondant 21).</p> <p>« Quand on va travailler sur (...) un one-shot avec une agence, sur un objectif très précis, on ne va pas forcément avoir le temps d'approfondir suffisamment pour capter de la méthodologie, de la technique, des éléments qu'on va laisser dans les mains de l'agence » (Répondant 21).</p> <p>« Changer, ça permet aussi d'acquérir (...) de nouvelles informations en fait... Pas forcément compétences » (Répondant 29).</p>

Challenge extérieur	
Remise en cause et regard critique	« Donc il faut prendre les partenaires les plus adaptés et effectivement être capable de changer aussi parfois d'agence sur ce genre de choses pour bah multiplier les regards extérieurs » (Répondant 21).
Obtention d'un regard neuf	« Comme on avait besoin de générer vraiment de nouvelles idées, on voulait ni prendre d'anciens partenaires, ni le faire en interne pour ne pas retomber sur la même chose. On voulait expressément avoir quelqu'un de frais, nouveau, pour (...) venir avec des choses vraiment nouvelles » (Répondant 11).
Elargissement du choix des possibles	<p>« Pour de la navigation, de l'ergonomie, il existe des méthodes mais c'est aussi intéressant de changer de panels, c'est aussi intéressant de changer de regard pour avoir l'exhaustivité je dirais des avis » (Répondant 21).</p> <p>« Donc oui, il y a tout un tas d'agences avec lesquelles on est sur le long terme, mais c'est aussi parce qu'on a validé le fait qu'on voulait travailler avec elles sur le long »</p>

	<i>terme. Et pour ce faire et pour pouvoir quand même renouveler toujours un peu notre expertise et notre niveau de compréhension de ce qui peut se faire sur le marché, on teste beaucoup</i> » (Répondant 28).
--	--

**Tableau 20. Apports en actifs et challenge extérieur dans le cadre de liens de court-terme**

Le Tableau 20 montre que les liens de court-terme permettent davantage d'enregistrer de la connaissance générale que des capacités et des compétences opérationnelles spécifiques. En effet, ces collaborations de court-terme ne permettent pas facilement de capter des savoir-faire au sens de capacités et de compétences opérationnelles car les collaborateurs marketing ne peuvent pas suffisamment entrer dans le détail : « *Sur des projets à court-terme, on peut apprendre des choses, mais il y a peut-être une partie des éléments qui vont passer à la trappe* » (Répondant 29) ; « *Quand on va travailler sur (...) un one-shot avec une agence, sur un objectif très précis, on ne va pas forcément avoir le temps d'approfondir suffisamment* » (Répondant 21). Ces collaborations de court-terme sont surtout recherchées pour d'autres raisons :

- Elles permettent surtout de s'enrichir en termes de ressources, et en particulier en termes de ressources informationnelles, de ressources de savoir, et de ressources créatives et de réflexion. Le discours des répondants montre en effet que le fait de varier les prestataires et de faire appel à des prestataires de court-terme permet de capter des informations (veille technologique, veille sur les tendances, aperçu d'un nouveau domaine, ...) et de se maintenir « à jour ». Souvent, les collaborations de court-terme sont l'occasion de discuter avec une agence ultra-spécialiste, intervenant sur un point très spécifique, ce qui est d'autant plus enrichissant en termes de connaissances spécifiques : « *[Les agences de court-terme] seront peut-être plus ciblées, plus pointues, plus sur un domaine spécifique* » (Répondant 21).
- Les liens de court-terme sont surtout destinés à capter des ressources créatives : les répondants insistent sur le fait qu'ils recherchent à travers ce type de lien à découvrir de nouvelles choses et à capter des idées créatives. On reproche d'ailleurs souvent aux prestataires de long-terme leur manque d'apports à ce niveau. Toutefois, l'arrivée de nouvelles personnes chez le prestataire de long-terme peut tout de même permettre d'apporter ces ressources créatives : « *Vous pouvez avoir une relation long-terme avec une agence avec des nouvelles personnes qui viennent et qui apportent cette espèce de fraîcheur court-terme* » (Répondant 4).
- Les liens de court-terme sont aussi particulièrement importants pour capter des apports de challenge extérieur. Le discours des répondants montre en effet que l'on peut volontairement recourir à différents prestataires de court-terme pour obtenir un regard extérieur critique, pour apporter un regard neuf sur un projet qui pourra remettre en cause ce qui était imaginé, ou encore pour élargir le choix des possible en voyant d'autres possibilités, méthodes et façons de faire. Les organisations « OpM » recherchent en effet beaucoup à connaître les différentes possibilités, ce qui permet aussi de s'assurer qu'on travaille de la meilleure des façons possibles avec les prestataires de long-terme.

### **1. 3. 1. 2. Influence des liens de long-terme sur les apports captés**

Tout comme pour l'étude des apports captés dans les liens de court-terme, le tableau global suivant illustre les apports captés par l'organisation « OpM » dans les liens de long-terme. Les typologies proposées pour



analyser le flux d'apports sont là aussi reprises.

Ressources	
Ressources informationnelles	« Que ça soit à long terme ou pas, on arrive à avoir des informations qu'on n'aurait pas par ailleurs » (Répondant 11)
Ressources relationnelles	« J'apprends plus des partenaires. Parce qu'avec les partenaires, j'ai accès à beaucoup plus de prestataires qu'avec un prestataire unique, tout seul dans son coin » (Répondant 14) (NB : Le terme « partenaire » renvoie en général à une relation de long-terme dans le discours des praticiens. C'est notamment le cas ici.)
Savoirs explicites	« Dans la relation sur le long-terme, on a plus le temps d'observer les méthodologies, les résultats, d'adapter les résultats à la méthodologie et vice versa, et de voir ce qui se passe, et de comprendre des fonctionnements, et des fonctionnements techniques parce qu'on a le temps de se parler, d'approfondir » (Répondant 21)
Ressources créatives et de réflexion	<p>« Avoir un partenaire sur le long terme, ça va permettre de coller plus à l'entreprise puisque mieux on se connaît, plus on agit vite » (Répondant 21)</p> <p>« [Sur le long-terme] vous gagnez à la fois en ressources (capacités de travail) et vous gagnez en intérêt (c'est plus intéressant pour eux, donc on a des meilleurs conseils. (...)) L'apport il vient également en arrivant à mieux se connaître sur nos façons de travailler et sur les façons dont on intègre des actions (...) La deuxième fois, quand [l'agence] va venir, typiquement, ça elle va l'exclure et elle va plus se focaliser sur les autres pistes. Donc elle va mieux travailler les autres pistes » (Répondant 13).</p> <p>« Parfois, on voit au bout d'un moment qu'on a un peu fait le tour et on a du mal à être créatif (...) [Il n'y a plus trop] d'apports ou en tout cas, d'idées nouvelles et d'une vision » (Répondant 5).</p> <p>« Il y a beaucoup d'agences, la plupart même, qui rentrent dans un train-train, ça existe, c'est une réalité » (Répondant 30)</p>
Compétences et capacités	
Opérationnelles non-spécifiques	<p>« Je pense que sur la relation long-terme, il y a forcément plus de transfert de compétences » (Répondant 21)</p> <p>« La compétence technique, on va l'obtenir de notre partenaire délégataire qui est effectivement un partenaire de long-terme » (Répondant 21)</p> <p>« Le vrai transfert de compétences, il se fait sur des durées qui sont bien plus longues en fait que quelques semaines ou même quelques mois (...). Si on se dit que le transfert de compétences est une des composantes d'une mission, ça c'est en général sur des missions qui sont plus longues, sinon ça n'a pas de sens » (Répondant 9, prestataire)</p>

**Tableau 21. Apports en actifs et challenge extérieur dans le cadre de liens de long-terme**

A l'instar du tableau concernant les liens de court-terme, le classement des verbatims liés aux liens de long-terme en fonction des typologies d'apports permet de tirer certaines conclusions :

- C'est davantage dans le cadre de collaborations de long-terme que l'on peut capter des compétences opérationnelles et des savoir-faire, l'apprentissage étant plus poussé dans ce type de liens : « *L'apprentissage est plus fort quand il y a de la continuité* » (Répondant 17, prestataire). A titre d'exemple, on peut davantage capter des compétences méthodologiques ou analytiques dans les liens de long-terme car on a davantage le temps de rentrer dans le détail et d'opérer un transfert de compétences complet.
- Les liens de long-terme permettent aussi de capter des ressources. Par exemple, on peut capter des ressources informationnelles, des savoirs généraux, des ressources relationnelles, et des ressources de réflexion stratégique. En effet, sur ce dernier point, comme le prestataire connaît mieux l'organisation marketing, il peut lui fournir des recommandations stratégiques plus en lien avec son fonctionnement, et donc plus pertinentes que ce qu'un prestataire de court-terme pourrait apporter. Par contre, les répondants insistent sur le fait que les apports en termes d'idées créatives ne sont pas les plus importants dans les liens de long-terme. En effet, sur le long-terme, on constate un essoufflement du partenaire qui ne fournit plus autant d'idées créatives : « *Il y a beaucoup d'agences, la plupart même, qui rentrent dans un train-train* » (Répondant 30). Tout l'enjeu est alors de pousser le prestataire à continuer à apporter des idées créatives et de la nouveauté : « *Même quand on travaille avec une agence sur le long-terme, on a envie qu'elle reste fraîche et challenging* » (Répondant 4).
- Le thème de l'apport en termes de challenge n'apparaît pas dans le discours des répondants lorsqu'ils traitent des collaborations de long-terme. On peut donc conclure que c'est surtout au travers des collaborations de court-terme que l'on peut capter des apports de challenge extérieur. C'est d'ailleurs principalement leur rôle selon les répondants.

### **1. 3. 2. L'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur les apports captés**

A l'issue du Chapitre 7, deux types d'Open Marketing sont mis à jour : l'Open Marketing Organisé (OpMO) et l'Open Marketing Intuitif (OpMI). Le critère principal permettant de les distinguer est la présence (ou l'absence) d'un système de gestion des prestataires (SGP) endossant trois rôles : la veille et la définition des prestataires référencés, leur gestion quotidienne, leur évaluation. Or, la présence ou l'absence d'un SGP génère des mécanismes de gouvernance du réseau de prestataires différents. Par conséquent, selon le type d'Open Marketing (OpMO versus OpMI), la gouvernance du réseau de prestataires diffère, créant deux configurations de structure relationnelle qui pourraient potentiellement influencer les apports captés.

La gouvernance se définit de façon générale comme l'ensemble des mécanismes contractuels, organisationnels et/ou managériaux qui influencent le comportement des partenaires ou des prestataires, et qui visent à canaliser ce comportement. Ainsi, les mécanismes de gouvernance sont les activités concrètes de management et de contrôle qui décrivent en détail comment le comportement requis du partenaire va être motivé, influencé, et établi (Hoetker et Mellewigt, 2009). En management stratégique (et dans la littérature sur les alliances *a fortiori*), cette notion de gouvernance est largement investiguée. Selon une *approche structurelle*, la gouvernance passe par la définition d'un certain cadre ou d'une certaine structure dans

laquelle s'inscrivent les interactions. Selon une *approche managériale*, la gouvernance passe par le pilotage au quotidien du réseau ou de l'alliance. De plus, souvent, dans la littérature, on distingue deux grandes perspectives pour étudier les mécanismes de gouvernance :

- La *gouvernance formelle* passe par l'établissement d'une structure encadrant les interactions. Dans cette perspective, une accorde une importance aux contrats ou aux arrangements écrits : « *agreements in writing between two or more parties which are perceived as legally binding* » (Lyons et Mehta, 1997, p. 241). Selon Ferguson et al. (2005), les mécanismes de la gouvernance formelle sont basés sur des échanges plutôt dépersonnalisés, sur le recours à des paramètres financiers et à des contrats. En marketing, la formalisation est vue comme un mécanisme de gouvernance par lequel on instaure des règles explicites dans la relation. Ce mécanisme réduit l'opportunisme des acteurs (Wathne et Heide, 2000) et a un effet positif sur la coopération entre les acteurs (Sivadas et Dwyer, 2000). Par ailleurs, Noordhoff et al. (2011) montrent que l'instauration d'une gouvernance formelle par une organisation cliente favorise l'échange d'informations en vue de l'innovation du fournisseur, lorsqu'ils entretiennent des liens forts.
- La *gouvernance relationnelle* repose sur l'utilisation de la confiance pour se coordonner. Les mécanismes de la gouvernance relationnelle comportent une forte composante sociale, et permettent l'échange d'informations, la confiance, la dépendance et la coopération (Eisenhardt, 1985).

Si ces deux perspectives doivent être distinguées, il ne faut pas toujours les opposer car elles ne sont pas exclusives l'une de l'autre (Mellewigt et al., 2007). De plus, dans une volonté intégrative, Faems et al. (2008) montrent que le design et l'application des éléments structurels (perspective formelle) sont connectés aux processus relationnels comme la dynamique de la confiance (perspective relationnelle). Cependant, il est parfois plus judicieux de recourir à une perspective plutôt que l'autre, en fonction de la nature des actifs en jeu (Hoetker et Mellewigt, 2009).

Pour synthétiser les explications précédentes, de façon générale, il est souvent prêté trois dimensions principales au concept de gouvernance :

- ❖ **le design structurel** (perspective structurelle et formelle)
- ❖ **le pilotage et le management** quotidien (perspective managériale)
- ❖ **l'histoire dynamique de la relation** entre les acteurs (perspective relationnelle), dans laquelle le concept de confiance entre autres est particulièrement clé.

Or, dans le cadre de notre recherche, il apparaît que ces trois dimensions de la gouvernance diffèrent en partie selon le type d'Open Marketing. Le tableau suivant illustre ce point.

	Type OpMO	Type OpMI
Design structurel	Présence d'un SGP	Absence de SGP
Pilotage et mode de management	Management « <i>push</i> »	Management « <i>pull</i> »
Relation	<i>Dimension non distinctive à ce stade</i>	

**Tableau 22. Des mécanismes de gouvernance du réseau de prestataires différents dans l'OpMO et dans l'OpMI**

Ce tableau reprend les trois dimensions de la gouvernance : (1) le design structurel établi, (2) le pilotage et le mode de management quotidien du réseau de prestataires, (3) la relation avec les prestataires du réseau. Cette dernière dimension fait référence à la perspective relationnelle de la gouvernance : on interroge l'utilisation du lien social et de la confiance dans les mécanismes de gouvernance. Or, cette dimension n'est pas pertinente pour distinguer la gouvernance dans le type « OpMO » et dans le type « OpMI » : la présence d'une relation de partenariat avec les prestataires (marquée par une confiance et une transparence dans les échanges) est essentielle dans toutes les organisations « OpM » (voir p. 247). Notons par ailleurs que l'existence d'une structure de gouvernance formalisée dans l'OpMO en même temps qu'un mode de gouvernance basé sur la confiance confirme le fait que l'approche structurelle et l'approche relationnelle ne sont pas exclusives (Mellewigt et al., 2007). Au final, si l'existence d'une relation de confiance n'est pas distinctive, les dimensions « design structurel » (voir 1.3.2.1.) et « pilotage » (voir 1.3.2.2.) sont davantage pertinentes.

### **1. 3. 2. 1. Le design structurel en place**

Les deux types d'Open Marketing se distinguent fortement sur cette dimension. Dans l'OpMO, la présence d'un SGP définit un cadre et une structure dans laquelle s'inscrivent les interactions avec les prestataires. Ainsi, le réseau de prestataires est formalisé, et ceux-ci ont conscience d'appartenir à ce réseau sur une période temporelle conséquente. L'engagement des prestataires est alors important. Par ailleurs, un arrangement contractuel entre l'organisation « OpM » et ses prestataires est passé, contribuant au formalisme : « *On a sélectionné des agences partenaires entre guillemets avec lesquelles on travaille plus particulièrement et qui ont aussi accepté des politiques tarifaires propres à Unilever* » (Répondant 4). Qui plus est, les prestataires sont évalués, au travers de systèmes établis et réguliers (voir p. 294). Ce mécanisme de gouvernance formel correspond à du *monitoring*, ce qui consiste à évaluer et mesurer la performance du partenaire (Heide et al., 2007). On évalue ainsi (1) ses résultats et (2) son comportement et sa façon de faire (Anderson et Oliver, 1987 ; Heide et al., 2007). Par ailleurs, dans l'organisation « OpMO », la présence d'organes destinés à manager les prestataires soit à certaines étapes (e.g. service des achats, département marketing corporate, ...) soit au quotidien (e.g. équipes locales ou groupe dédié au management des prestataires chez Alpha par exemple) contribue aussi à apporter un design structurel et des mécanismes de gouvernance formalisés.

Dans l'OpMI, l'absence du SGP engendre un très faible degré de formalisme du réseau existant autour de l'organisation marketing. Des contrats peuvent être passés mais ils ne sont pas nécessairement obligatoires ou très formalisés : « *On a dû faire la liste des contrats avec nos partenaires, avec qui on est engagé légalement. Et on a remarqué (...) qu'on n'avait qu'un seul contrat formalisé légal, avec notre agence de stratégie de com'. (...) S'il y a des contrats, c'est plus des contrats... (...) Par exemple, moi avec l'agence de packaging, c'était des clauses de confidentialité qui se succédaient ou des contrats spécifiques par projet. De projets en projets. Mais on n'a pas retrouvé un contrat qui nous liait sur tant d'années. (...) Mais on estime qu'avec ce partenaire on est quand même lié de façon voilà morale, sur du long terme. Donc on applique un peu les termes d'un contrat même si on n'en a pas signé* » (Répondant 11). De même, l'absence d'évaluation systématique montre que le cadre structurel est plus lâche et flou dans l'OpMI. Enfin, l'absence d'organes internes destinés à manager les prestataires confirme l'absence de mécanismes de gouvernance formalisés.

### **1. 3. 2. 2. Le pilotage et le mode de management du réseau de prestataires**

Les organisations « OpMO » présentent un mode de management des prestataires que nous décidons de nommer « *push* » alors que les organisations « OpMI » présentent un mode de management que nous appellerons « *pull* ». Le tableau suivant synthétise les caractéristiques de ces deux modes de pilotage et de management, en exposant d'une part le fonctionnement général du pilotage, et d'autre part sa traduction dans les interactions quotidiennes. Nous proposons ensuite une illustration au moyen de verbatims.

	Management « <i>push</i> »	Management « <i>pull</i> »
<b>Le pilotage en général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un « cadre » de challenge global est posé, par lequel l'organisation marketing agit sur la capacité absorptive du donneur et l'active (voir la « boucle de l'OpMO », p. 311-312), le poussant ainsi à s'auto-challenger continuellement. Le prestataire doit donc s'adapter et être en mesure de renouveler continuellement et de façon proactive son savoir et ses idées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'organisation marketing <i>n'agit pas sur la capacité absorptive du donneur</i>. Le prestataire arrive avec un savoir donné, et l'organisation marketing tire parti de ce savoir au coup par coup, au gré des opportunités de connaissance se présentant à elle. Les apports captés sont donc fonction des prestataires et de leurs capacités absorbives initiales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Une <i>grande autonomie</i> et une grande marge de manœuvre sont laissées au prestataire, permettant de favoriser les initiatives et les propositions du prestataire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'organisation marketing suit <i>de façon rapprochée</i> le prestataire pour tirer parti de son savoir au maximum. Elle exerce donc un contrôle et un suivi rigoureux.</li> </ul>
<b>Sa traduction au quotidien</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le challenge survient <i>lors de points structurants ou pour donner une ligne directrice</i>. En revanche, il est moins présent au quotidien, dans les interactions de tous les jours.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le challenge est <i>très important au quotidien</i>. L'organisation marketing demande beaucoup d'explications, de précisions, et creuse les points de détails. Elle tire la connaissance au fil des réunions, des projets.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'organisation marketing <i>attend</i> que le flux d'apports provenant du prestataire et du développement de sa capacité absorptive propre se « déverse » chez elle. Il s'agit d'un « attendu » de la part de l'organisation marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'organisation marketing a conscience que si elle ne demande pas les informations et l'accès au savoir du prestataire, celui-ci ne l'apportera pas toujours de lui-même. Ce n'est pas un « attendu ». De ce fait, l'organisation marketing <i>va chercher</i> le savoir nécessaire.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Des <i>mécanismes concrets</i> peuvent être utilisés au quotidien pour renforcer le fonctionnement général posé. Par exemple, il peut exister des points ou des réunions fixes où les prestataires viennent présenter des innovations ou des nouveautés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il n'existe <i>pas de mécanismes concrets</i> instaurés semblables à ceux qui sont potentiellement présents dans le mode de management « <i>push</i> ».</li> </ul>

Tableau 23. Distinction entre les modes de management « *push* » et « *pull* »

▪ Le type OpMO et son mode de pilotage « *push* »

Dans l'OpMO, un cadre de challenge global des prestataires du réseau existe. En effet, l'organisation « OpMO » agit sur la capacité absorbative du donneur et l'active (voir pp. 311-312), le poussant alors à s'auto-challenger continuellement afin d'acquérir de nouveaux savoirs et de nouvelles idées qu'il mettra ensuite de façon proactive au service de l'organisation marketing. Parfois, dans certaines organisations « OpMO », ceci est particulièrement développé : « *On les force à avoir des budgets de R&D pour faire des innovations sur les études* » (Répondant 13) ; « *Une fois qu'on a sélectionné une agence globale, on est très clair sur le fait qu'il y a un certain nombre d'expertises qu'on veut absolument qu'ils aient (...). On va demander à nos agences mondiales de faire en sorte de développer les skills dans tous les domaines d'expertise qui nous paraissent importants, de façon à ne pas se priver de quelque chose* » (Répondant 13).

Cependant, parallèlement, une grande autonomie est laissée au prestataire, permettant de favoriser les initiatives et les propositions de sa part. Il existe donc un équilibre entre un cadre de challenge initial et une autonomie importante octroyée. Les responsabilités importantes confiées au prestataire par l'organisation « OpMO » l'incitent ainsi à développer sa propre capacité absorbative, afin d'atteindre les exigences fixées. L'organisation « OpMO » n'est donc pas dans une optique de contrôle et de suivi très rapproché des dossiers sur lesquels travaillent les prestataires. Au contraire, elle leur laisse une grande marge de manœuvre : « *Ils vont considérer que vous êtes le maître d'œuvre en matière de réflexion* » (Répondant 1, prestataire). Elle pousse ainsi les prestataires du réseau à innover et à mettre un maximum de talents et de compétences à son service, ce qui permet de maximiser les apports et les remontées d'actifs provenant du réseau. L'extrait suivant illustre le fait qu'il est important, pour favoriser des apports de qualité, de laisser une flexibilité et une autonomie importante aux prestataires :

*« On aurait tendance à dire "On sait, et on utilise l'institut uniquement que comme un exécutant", ce qui pendant très longtemps d'ailleurs a été un peu vrai. Ça a deux travers ça. Le premier travers, c'est qu'on se prive potentiellement de l'expertise de l'exécutant parce qu'on croit qu'on l'a. Le deuxième travers, c'est qu'en faisant ça, si on maintient l'institut ou une agence dans un rôle comme ça, (...) ils ne vont pas mettre sur nos budgets leurs meilleurs talents, leurs meilleures ressources. (...) Comme on s'en est rendu compte, on laisse quand même beaucoup plus la porte ouverte à des initiatives qui viendraient de nos agences ou de nos instituts, même si on peut avoir leur regard critique (...). On n'a pas envie d'avoir des Chargés d'étude désespérés en face de nous ou des managers désespérés, et donc on laisse une flexibilité plus grande au brief notamment pour motiver et pour récupérer cette expertise potentielle »* (Répondant 13).

Au quotidien, ce mode de pilotage général se traduit par l'existence d'un challenge du prestataire lors de points clés et structurants, afin de donner une ligne directrice. Toutefois, le challenge n'intervient pas autant que dans l'OpMI au quotidien, dans les interactions de tous les jours et lors des points sur les dossiers et projets en cours. En effet, de par le cadre de challenge général posé, l'organisation « OpMO » se situe dans une position où elle attend que le flux d'apports provenant du prestataire (et du développement de sa capacité absorbative) se déverse chez elle. Il s'agit d'un « attendu » : l'organisation marketing n'a pas besoin d'être dans une position où elle va devoir challenger en permanence le prestataire afin de tirer du savoir de leur collaboration. Qui plus est, des mécanismes de gouvernance peuvent être utilisés pour renforcer ce fonctionnement. Par exemple, des points fixes et réguliers peuvent être instaurés par l'organisation « OpMO » pour que les prestataires viennent présenter des innovations ou des nouveautés aux collaborateurs

marketing, ceci incitant donc les prestataires à développer en continu leur capacité absorptive.

#### ▪ Le type « OpMI » et son mode de pilotage « pull »

Dans l'OpMI, le fonctionnement général du pilotage est différent. L'organisation « OpMI » n'agit pas sur la capacité absorptive du donneur. Le prestataire arrive avec un savoir et une capacité absorptive d'un certain niveau initial. L'organisation marketing tire alors parti de ce savoir au coup par coup, au gré des opportunités de connaissance se présentant à elle, ce qui justifie l'utilisation du terme « pull » pour qualifier cette approche. Les verbatims suivants illustrent le fait que l'organisation « OpMI » tire parti de la connaissance du prestataire au gré de l'évolution des dossiers : « *Taguer par exemple, taguer un e-mail, taguer une campagne etc., on ne sait pas encore à 100% faire. Il nous a été proposé une formation pour le faire, payante. Donc voilà, on apprend un petit peu chaque jour parce qu'on a des bribes de ci, des bribes de ça* » (Répondant 30) ; « *En termes de transfert de savoirs avec les agences, (...) si ça va être dans la durée avec une agence [de long-terme] comme [Delta] (...), ça va être aussi beaucoup dans la rencontre d'agences : qu'il s'agisse d'une prise de contact ou d'une présentation d'agences, il y a toujours des choses à tirer* » (Répondant 30). Les apports captés sont donc fonction des prestataires et de leurs capacités absorptives initiales. Ce n'est pas l'organisation « OpMI » qui pousse les prestataires à développer de façon proactive leur propre capacité absorptive et à aller chercher plus de nouveautés et de connaissances par eux-mêmes. Les demandes peuvent être ponctuelles, lorsque l'organisation « OpMI » cherche à creuser un point spécifique, incitant alors le prestataire à aller chercher du savoir extérieur. Cependant, la plupart du temps, l'organisation « OpMI » n'a pas d'action sur la capacité absorptive du donneur. Par ailleurs, alors que l'organisation « OpMO » laisse une très forte autonomie aux prestataires, l'organisation « OpMI » suit de façon rapprochée le prestataire afin de pouvoir tirer parti de son savoir au maximum. Elle exerce donc un contrôle et un suivi rigoureux sur les dossiers, ce qui lui permet de tirer peu à peu du savoir de sa collaboration avec le prestataire.

Dans les interactions quotidiennes, ce fonctionnement se traduit par un challenge très important sur tous les dossiers et sujets. Effectivement, l'organisation « OpMI » est très demandeuse d'explications, de précisions et creuse les points de détails quotidiennement. Par ce biais, elle tire du savoir au fil des réunions et des dossiers, en demandant de nombreuses explications détaillées. L'organisation « OpMI » a en effet conscience que si elle ne demande pas cet accès au savoir du prestataire, celui-ci ne l'apportera pas nécessairement de lui-même. En l'absence de cadre général de challenge posé, ce n'est en effet pas un « attendu », et l'organisation marketing doit chercher le savoir nécessaire au travers de plusieurs demandes.

#### 1. 3. 3. Emergence d'une quatrième question de recherche (QR4)

Au terme de l'étude exploratoire, nous avons mis à jour de nouveaux éléments constituant la variable « structure relationnelle » du modèle concept, ce qui permet alors de mieux l'opérationnaliser. Selon nous, d'une part, la structure relationnelle comprend *le type de liens avec les acteurs du réseau* (i.e. liens de court-terme versus liens de long-terme). D'autre part, elle comprend *le système de gouvernance du réseau de prestataires* établi. En effet, nous venons de constater que, selon le type d'Open Marketing considéré, le système de gouvernance du réseau diffère. Lorsqu'on se situe dans l'OpMO, le système de gouvernance est formalisé et basé sur un pilotage de type « push ». Lorsqu'on se situe dans l'OpMI, le système de gouvernance n'est pas formalisé et se base sur un pilotage de type « pull ». Or, l'étude *approfondie* de la variable « structure relationnelle » du modèle conceptuel nous semble à présent pertinente et nécessaire :

▪ Nous avons enrichi notre compréhension des types d'apports pouvant être captés dans les liens de court-terme ou de long-terme. Au vu de ces premiers résultats empiriques, on constate que les liens de court-terme et de long-terme ne permettent pas de capter les mêmes apports. Cependant, une étude plus approfondie permettrait de tester et d'approfondir nos résultats, qui font donc pour l'instant office de propositions issues de l'étude exploratoire. Après confirmation de nos résultats, un dialogue avec la littérature sur la force des liens (Granovetter, 1973 ; Burt, 1980 ; Rindfleisch et Moorman, 2001) pourra également être envisagé.

▪ Au regard de la mise en évidence de l'existence de systèmes de gouvernance du réseau de prestataires différents selon le type d'Open Marketing, il serait intéressant d'étudier l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau associé sur le processus de captation des apports. Soulignons qu'il aurait été intéressant d'étudier empiriquement si un type d'Open Marketing (et son système de gouvernance du réseau associé) permet de capter plus d'apports que l'autre. Cependant, cela est impossible pour deux raisons : (1) il faudrait étudier deux organisations marketing (l'une « OpMO » et l'autre « OpMI ») comparables en tous points, ce qui n'est pas le cas (voir p. 340) ; (2) il est complexe de chiffrer et de comparer quantitativement les apports captés. Il est donc impossible de comparer l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau associé sur l'importance des apports captés. Aussi, nous proposons plutôt de rechercher l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau associé *sur le processus de captation des apports*, ce questionnement pouvant davantage être étudié empiriquement. D'une part, l'étude de ce point offre la possibilité d'étudier les systèmes de gouvernance du réseau de prestataires en place et de procéder à la confirmation des propositions avancées (quant au SGP et quant aux modes de management « *push* » et « *pull* » notamment). D'autre part, une fois cette contribution effectuée, il sera possible d'étudier l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur le processus au travers duquel les apports sont captés. L'idée est ainsi de rechercher si le type d'Open Marketing (et son système de gouvernance du réseau associé) influence le contexte mis en place pour apprendre et déployer au mieux la démarche d'Open Marketing. Plus précisément, il serait intéressant d'étudier comment chaque type d'Open Marketing agit sur la qualité des différents facteurs du modèle conceptuel pour faciliter la captation d'apports.

Au final, une quatrième question de recherche (QR4) apparaît à l'issue de l'étude exploratoire : « *Comment et en quoi la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit la démarche d'Open Marketing peut-elle avoir une influence sur les apports captés par l'organisation marketing et sur le processus de captation de ces apports ?* ». Le facteur « structure relationnelle » est donc opérationnalisé suivant deux axes : (1) le type de lien avec les prestataires du réseau (i.e. lien de long-terme versus de court-terme), et (2) le type d'Open Marketing et son système de gouvernance du réseau de prestataires associé. Nous représentons graphiquement QR4 ci-après.



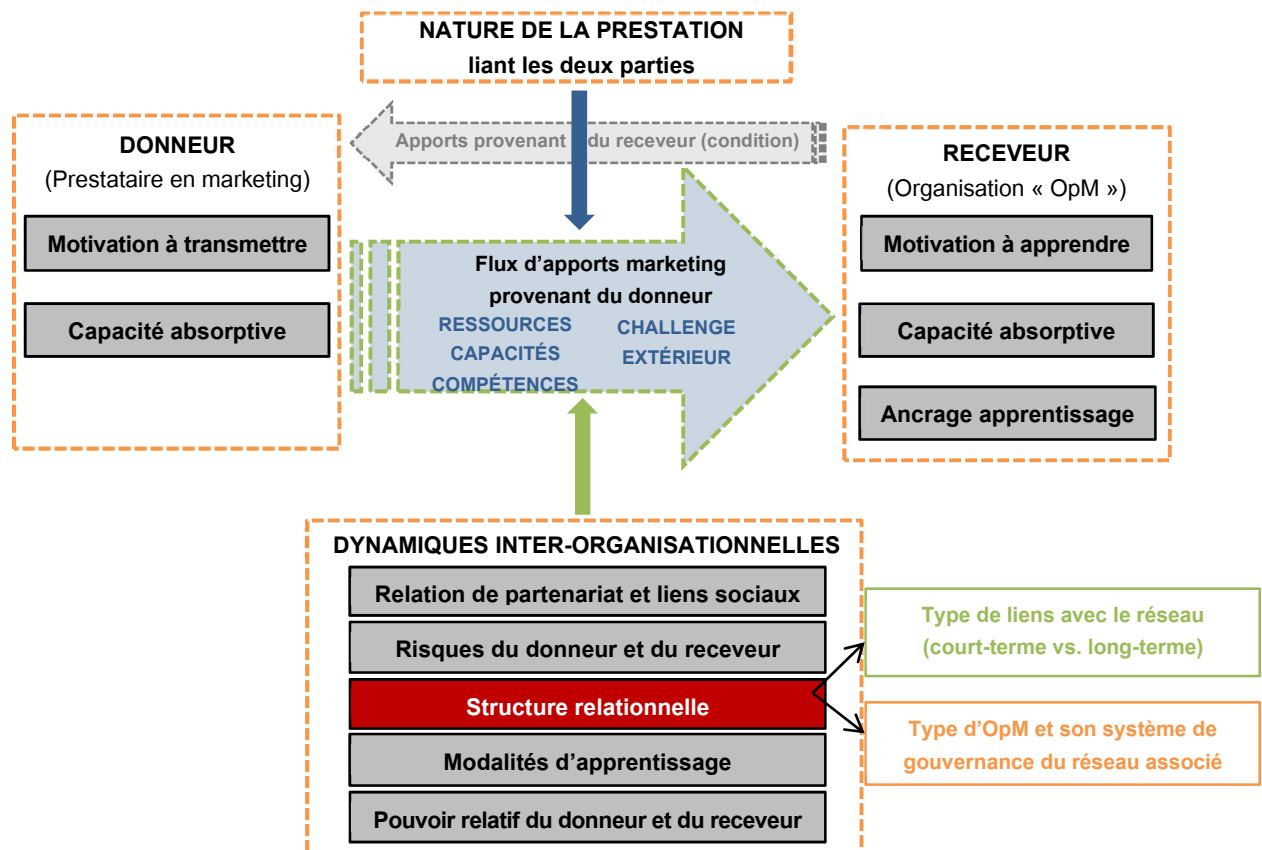


Figure 24. Représentation de la dernière question de recherche de la thèse (QR4)

Cette préoccupation quant au facteur « structure » rejoint une des voies de recherche proposées par Easterby-Smith et al. (2008) : « *Quels types de structures offrent une plateforme efficace pour le transfert inter-organisationnel ?* ». La structure relationnelle est notamment un élément de contexte qui peut encourager ou restreindre le transfert de savoir inter-organisationnel :

- En ce qui concerne la question de la *gouvernance*, des travaux montrent que la formalisation de la relation peut favoriser l'échange d'informations et l'innovation du fournisseur dans le cadre des liens forts entre une organisation cliente et son fournisseur (Noordhoff et al., 2001). Cependant, il manque des travaux en marketing sur l'influence des mécanismes de gouvernance instaurés sur le transfert de savoir (voir p. 63).
- En ce qui concerne les *types de liens structurels* avec le réseau, la littérature reconnaît qu'ils peuvent influencer la quantité et la nature du savoir transféré (Rindfleisch et Moorman, 2001 ; Noordhoff et al., 2011). Par ailleurs, il existe un débat dans la littérature sur ce que peuvent apporter les liens forts et les liens faibles. Traditionnellement, les liens forts permettent de capter des savoirs sensibles et complexes, alors que les liens faibles permettent davantage d'accéder à des informations diversifiées et nouvelles, favorisant l'innovation (Granovetter, 1973 ; 2005). Des travaux ont remis en cause cette théorie en management d'abord (e.g. Krackhardt, 1992), puis en marketing. Rindfleisch et Moorman (2001) montrent ainsi que les liens forts peuvent véhiculer des informations nouvelles et favoriser l'innovation. Selon eux, la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973 ; 2005) n'est pas toujours valable dans un contexte organisationnel : on devrait plutôt parler de la force des liens forts. Egalement, Noordhoff et al. (2011) montrent que les liens forts ont des conséquences négatives sur l'innovation mais deviennent bénéfiques sous certaines conditions. Il semble donc intéressant de contribuer à ce débat en étudiant non pas spécifiquement les interactions avec les partenaires stratégiques en vue de l'innovation (Rindfleisch et Moorman, 2001 ; Noordhoff et al., 2011)

mais plus généralement les interactions avec des prestataires marketing variés. De plus, ces travaux en marketing ont étudié la transmission d'informations ou de savoir en général par les différents types de liens mais n'ont pas décomposé le savoir apporté par ces liens. En mobilisant les concepts de ressources, de capacités et de compétences marketing puis en les reliant aux types de liens (court-terme versus long-terme ici), on abordera donc ce sujet sous un angle nouveau.

Au final, l'étude de l'influence de la structure relationnelle sur les apports d'actifs et de challenge captés ainsi que sur le processus de captation des apports pourra contribuer à la littérature de marketing et de management stratégique. Afin de répondre à QR4, il sera judicieux de procéder en deux temps en étudiant (1) l'influence du type de lien avec les prestataires du réseau sur les apports captés, et (2) l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur le processus de captation des apports.

## **2. Révision des propositions théoriques de la thèse**

Pour finir, les résultats exposés dans le Chapitre 7 ainsi que les contributions non-attendues exposées dans cette section du Chapitre 8 nous conduisent à réviser nos propositions théoriques quant à la définition du concept d'Open Marketing (voir 2.1.) et quant au modèle conceptuel de la thèse (voir 2.2.).

### **2. 1. Une définition affinée du concept d'Open Marketing**

Une des contributions apportées est la description affinée du flux d'apports circulant du donneur vers le receveur : celui-ci contient des apports d'actifs mais également des *apports de challenge extérieur*, qu'il convient d'intégrer. La définition de l'Open Marketing peut donc être affinée et révisée dans ce sens :

➔ **Définition (2) : L'Open Marketing est une capacité dynamique de l'entreprise qui consiste à ouvrir l'organisation marketing à un réseau de prestataires marketing spécialisés afin de rechercher, de façon explicite et durable, des apports d'actifs marketing (i.e. ressources, capacités et compétences) et de challenge extérieur qui sont captés grâce à une démarche d'apprentissage inter-organisationnel et qui enrichissent collectivement les collaborateurs marketing.**

### **2. 2. Un modèle conceptuel révisé**

Les résultats exposés et les contributions non-anticipées permettent de réviser ou de préciser davantage le modèle conceptuel. Ainsi, en repartant du modèle conceptuel (1) présenté dans le Chapitre 4 (voir p. 155), nous présentons ci-après un modèle conceptuel (2) amélioré (voir Figure 25) qui intègre les éléments suivants :

- Dans le cadre de l'Open Marketing, le flux d'apports circulant du donneur vers le receveur se précise : il s'agit d'un flux d'actifs marketing mais aussi d'un flux de challenge extérieur apporté par les prestataires.
- Suite aux résultats exposés dans le Chapitre 7, on peut préciser les caractéristiques du donneur et du receveur. Tout d'abord, la motivation à transmettre du donneur est liée à sa volonté de transmettre d'une part, mais aussi à sa *capacité* à transmettre et à enseigner, ce qui n'était ni présent dans le modèle conceptuel (1), ni dans le modèle original d'Easterby-Smith et al. (2008). Du côté du receveur, la motivation à apprendre est visible par le prestataire. D'une part, elle se traduit par une implication des collaborateurs marketing dans le travail avec les prestataires supérieure à la normale. D'autre part, elle se traduit également par une recherche de proximité (notamment physique) dans le travail avec les

prestataires. Enfin, en ce qui concerne la figure du donneur et du receveur, la recherche met à jour un mécanisme d'interaction intéressant et non-anticipé : les organisations « OpMO » spécifiquement agissent sur la capacité absorbative du donneur et l'activent pour s'assurer un flux continu (voire plus important) d'apports marketing, qu'elles engrangent ensuite grâce à leur propre capacité absorbative.

▪ L'étude exploratoire précise la variable « structure relationnelle » présente dans le bloc de facteurs liés aux dynamiques inter-organisationnelles. Ainsi, cette variable peut selon nous être opérationnalisée suivant deux axes. D'une part, on peut étudier le type de liens avec les prestataires du réseau (i.e. court-terme versus long-terme) car, selon le type de lien, les apports captés diffèrent. D'autre part, on peut étudier le type d'Open Marketing et son système de gouvernance du réseau de prestataires associé. En effet, selon le type d'Open Marketing (OpMO versus OpMI), le système de gouvernance des prestataires est plus ou moins formalisé et basé sur un mode de management de type « push » ou « pull ». Or, le système de gouvernance du réseau de prestataires en place pourrait influencer le processus de captation des apports. La variable « structure relationnelle » sera investiguée dans la Partie 3 de la thèse.

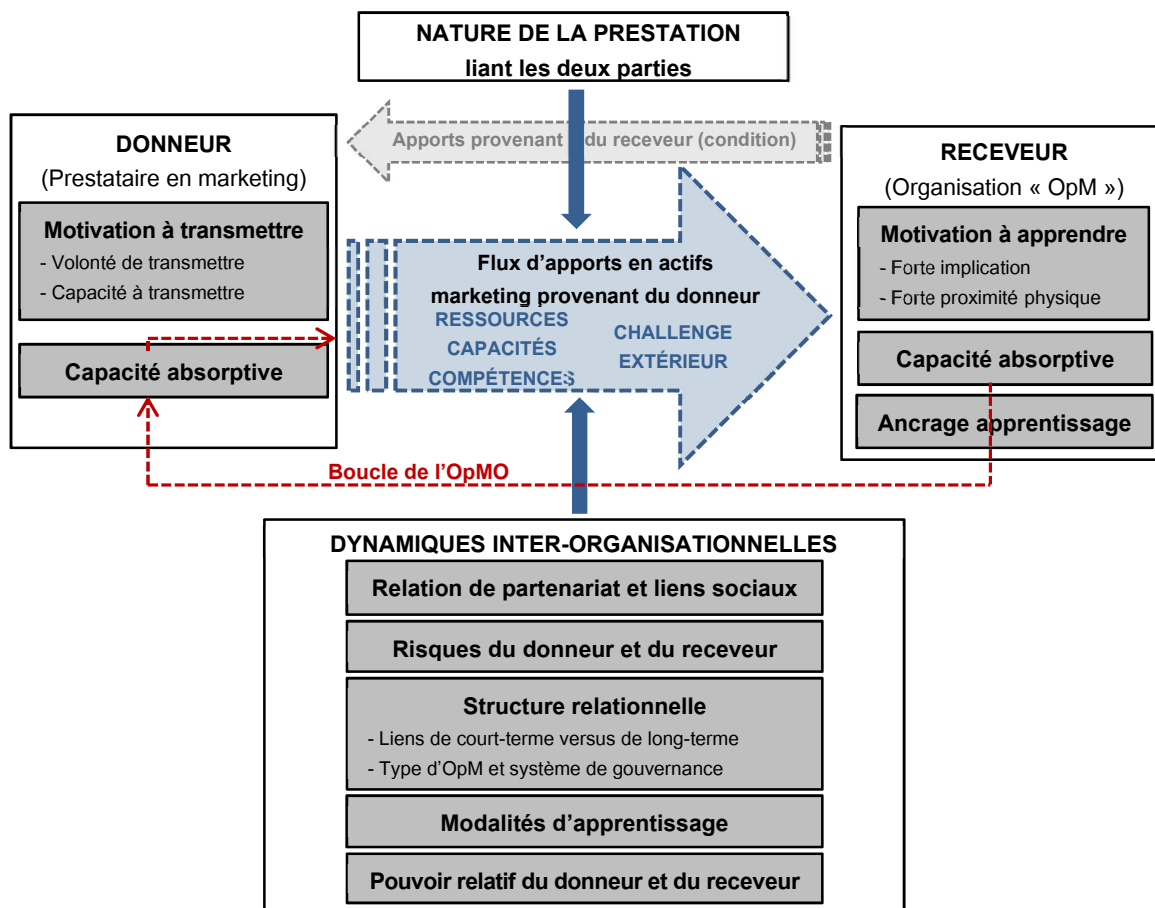


Figure 25. Modèle conceptuel (2) de la thèse

Cette section a permis d'exposer les contributions non-anticipées mises à jour grâce à l'étude exploratoire. La prise en compte de ces contributions non-anticipées et de certains résultats de l'étude exploratoire nous a alors conduits à réviser et à affiner les propositions théoriques de la thèse (la définition du concept d'Open Marketing et le modèle conceptuel). La section suivante continue à exposer les contributions de l'étude exploratoire. Cette fois, une contribution théorique est apportée à la littérature. Nous proposons en effet un outil permettant d'analyser le flux d'actifs marketing captés : une architecture des actifs marketing.

### **Section 3. Une contribution théorique : proposition d'une architecture des actifs marketing permettant d'analyser les actifs captés**

L'étude exploratoire nous permet d'apporter à la littérature une contribution purement théorique, répondant notamment à une des lacunes de la littérature sur les actifs marketing. En effet, nous proposons une architecture des actifs marketing qui permet de mieux rendre compte des actifs marketing captés au niveau des collaborateurs marketing. Dans un premier temps, nous rappelons l'existence d'une articulation générale des actifs et de différents niveaux d'analyse possibles de ces actifs, tout en montrant que la littérature n'est pas suffisamment explicite sur l'enchâssement de cette articulation entre les différents niveaux de l'organisation (voir 1.). Pour remédier à cette lacune, nous proposons une architecture des actifs marketing (voir 2.), que nous illustrons et que nous appliquons à notre objet d'étude (voir 3).

#### **1. Une lacune quant à l'articulation des actifs marketing à différents niveaux dans l'organisation**

La littérature révèle l'existence d'une hiérarchie ou d'une *articulation* globale entre ressource, capacité et compétence : une capacité intègre et combine des ressources afin de former une compétence (Javidan, 1998 ; Moati et Volle, 2010). Il existe donc une articulation générale entre ressource, capacité et compétence valable. Or, la littérature montre qu'il existe *différents niveaux* de capacités et de compétences dans l'organisation.

En ce qui concerne les capacités tout d'abord, comme rapporté dans la revue de la littérature (voir p. 119), Grant (1996) propose un modèle théorique d'intégration du savoir grâce à différents niveaux de capacités. Son architecture des capacités comprend des capacités liées à la tâche (*single-task capabilities*), des capacités spécialisées (*specialized-capabilities*) comprises au sein d'une activité particulière, des capacités liées à l'activité (*activity-related capabilities*), des capacités au niveau fonctionnel (*broad-functional capabilities*) et, enfin, des capacités cross-fonctionnelles (*cross-functional capabilities*). Ainsi, si les capacités existent dans un cadre fonctionnel (Amit et Schoemaker, 1993), il en existe à différents niveaux. De plus, on peut même envisager l'existence de capacités cross-fonctionnelles d'ordre supérieur (Grant, 1996). En marketing, l'existence de différents niveaux de capacités est aussi reconnue. Comme précisé dans notre revue de littérature (voir pp. 110-111), le travail théorique de clarification des capacités de Morgan (2012) le conduit à proposer des capacités de différents niveaux (i.e. les capacités spécialisées, cross-fonctionnelles, architecturales puis dynamiques). De plus, les travaux empiriques sur les capacités marketing portent aussi sur différents niveaux de capacités marketing. Ainsi, à titre d'exemple, Morgan et al. (2003) étudient les capacités marketing architecturales. Vorhies et al. (2009) étudient quant à eux à la fois les capacités marketing spécialisées et architecturales. Egalement, Vorhies et al. (2011) considèrent les capacités marketing d'exploitation et d'exploration comme des capacités dynamiques d'ordre supérieur agissant sur des capacités de niveau inférieur : les capacités centrées sur le consommateur (i.e. les capacités de *brand management* et de CRM).

En ce qui concerne les compétences à présent, plusieurs niveaux de compétences peuvent également être identifiés. Il existe des compétences davantage liées à des postes (*skills* en anglais) et des compétences plus générales de l'organisation. En GRH spécifiquement, les auteurs montrent bien l'existence de différents niveaux de compétences dans l'organisation (Retour, 2006). De plus, dans le courant CBM, Chiesa et

Manzini (1997) mettent l'accent sur le fait que différentes formes de compétence naissent à différents niveaux d'activité dans l'organisation. Sanchez (2004), dans son modèle s'inscrivant dans le CBM, présente d'ailleurs différents modes de compétence situés à différents niveaux dans l'organisation.

Enfin, en ce qui concerne les ressources, la littérature est moins claire sur l'existence de différents niveaux : s'il existe une notion de hiérarchie dans les ressources (certaines ressources sont considérées comme plus importantes que d'autres notamment dans le courant SDL où les ressources *operant* sont plus importantes que les ressources *operand* selon Vargo et Lusch (2004)), l'existence de différents niveaux de ressources dans l'organisation n'est pas clairement définie. Madhavaram et Hunt (2008) proposent bien une hiérarchie des ressources *operant*, avec des ressources *operant* « basiques » (comme le savoir et les compétences individuelles), des ressources *operant* « composites » qui combinent deux (ou plusieurs) ressources basiques ayant de faibles niveaux d'interactivité, et des ressources *operant* « interconnectées » qui combinent des ressources basiques cette fois interconnectées. Cependant, cette hiérarchie des ressources n'est pas pertinente dans le cadre de notre questionnement. Premièrement, par « ressources », les auteurs du SDL<sup>107</sup> entendent aussi bien des ressources « classiques » (au sens de Morgan (2012)), que des capacités et des compétences. Aussi, on ne se situe pas dans le cadre de la reconnaissance de différents niveaux de ressources en tant que telles, mais plutôt dans une hiérarchie prenant en compte différents types de capacités et compétences. Deuxièmement, si les auteurs présentent une hiérarchie, elle ne permet pas de comprendre l'articulation entre ressource, capacité, et compétence, et cela à différents niveaux de l'organisation.

Au final, le problème suivant survient : s'il existe différents niveaux de capacités et de compétences, comment se répercute l'articulation ressource/capacité/compétence aux différents niveaux de l'organisation ? On peut en effet se demander comment cette articulation s'enchaîne à ces différents niveaux dans une architecture globale. La littérature ne semble pas répondre à ce problème. Par exemple, dans le schéma de l'architecture des capacités de Grant (1996), des capacités intègrent d'autres capacités en cascade, mais les ressources sous-jacentes à ces différents niveaux de capacités ainsi que les compétences qui en découlent ne sont pas représentées. Il manque donc une architecture claire des actifs présentant l'articulation entre ressource, capacité et compétence à différents niveaux, ainsi que leur enchâssement général.

## **2. Proposition d'une architecture des actifs marketing**

Pour pallier le manque précédemment identifié, nous proposons une architecture des actifs marketing (voir Figure 26). Dans cette architecture, des capacités de niveau 1 intègrent différentes ressources de rang 1, aboutissant à une compétence de niveau 1. Cette compétence de niveau 1 est un savoir-faire qui permet de réaliser une tâche. Or, le savoir-faire (*know-how*) est parfois considéré comme une ressource dans la littérature (e.g. Barney, 1991 ; Morgan, 2012). Cette compétence de rang 1 devient ainsi une ressource de rang 2 à notre sens. Elle sera intégrée et combinée avec d'autres ressources par une capacité de niveau 2 pour former une compétence de niveau 2. Ainsi, selon nous, la littérature manque de clarté quant à l'architecture exacte des ressources, des capacités et des compétences générales (ou spécifiquement marketing) car il n'est pas rendu explicite qu'une compétence de bas niveau devient ensuite un savoir ou savoir-faire, soit une ressource pouvant être intégrée par des capacités de rangs supérieurs. L'architecture que nous proposons ici prend bien en compte l'articulation entre ressource, capacité et compétence, et cela à différents niveaux de l'organisation.

---

<sup>107</sup> Positionnement embrassé par Madhavaram et Hunt (2008) dans leur article.

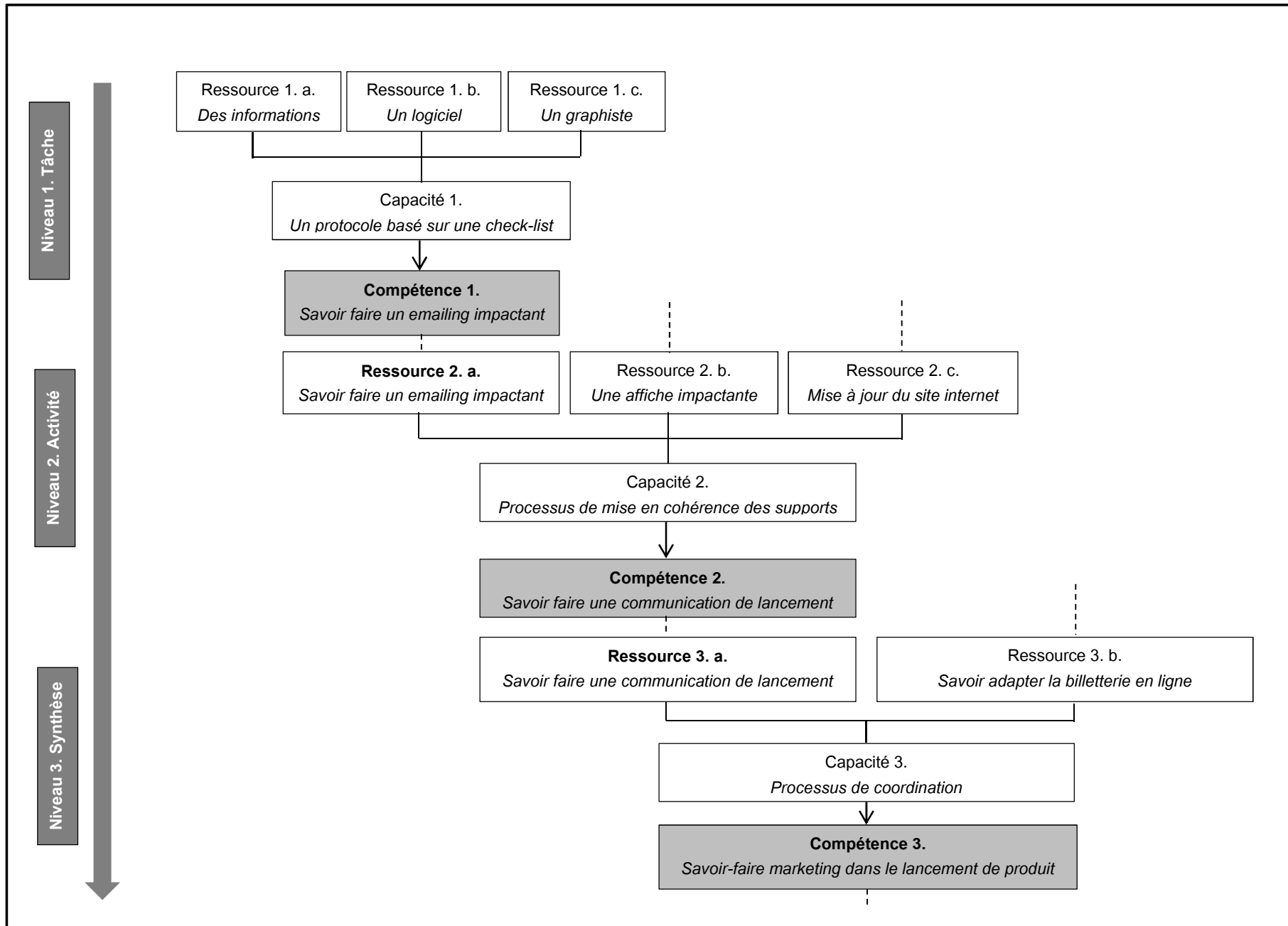


Figure 26. Architecture des actifs marketing proposée

### 3. Illustration empirique de l'architecture des actifs marketing

Pour représenter l'architecture des actifs marketing, nous nous sommes basés sur l'exemple d'un objectif final de lancement de produit. Admettons par exemple qu'une entreprise comme Consortium Stade de France lance un nouveau spectacle musical<sup>108</sup>. Nous illustrons ci-après les différents actifs sous-jacents en termes de communication marketing qui composent le savoir-faire en termes de lancement de produit, objectif global fixé par l'organisation marketing :

- L'organisation marketing doit lancer différentes actions de communication pour avertir du lancement. Elle doit notamment savoir réaliser un emailing impactant qui sera envoyé à sa base de clients actuels. Pour atteindre cette compétence de rang 1, plusieurs ressources de rang 1 (e.g. logiciel, graphiste, informations à mettre dans l'emailing, etc.) sont déployées par une capacité de rang 1 : un protocole sous forme de *check-list* qui permet de vérifier que le contenu et la présentation de l'emailing sont impactants et différenciés selon le type de client (client de type B to B ou B to C).
  
- Une fois cette compétence de réalisation d'un emailing impactant atteinte, elle devient un savoir-faire ou une *ressource* de rang 2 pouvant être intégrée par une capacité de rang 2 pour atteindre une compétence de rang 2. C'est surtout ce point qui n'a pas toujours été traité avec précision dans la littérature. Ainsi, grâce à une capacité de coordination et de vérification de la cohérence entre les différents supports média (i.e. utilisation de guidelines précisant comme les différents supports doivent se compléter et de réunions entre les collaborateurs marketing pour renforcer la cohérence entre les travaux effectués sur les différents supports), différentes ressources sont intégrées. Dans le cas présent, on intègre et combine les savoir-faire permettant de réaliser un emailing impactant, une affiche publicitaire (ressource apportée clé en main par une agence de communication sur notre schéma) et la mise à jour du site internet (ressource apportée clé en main par un prestataire là encore) pour aboutir à une compétence de communication de lancement. Les différentes ressources intégrées peuvent en effet venir de l'entreprise ou être apportées par un prestataire.
  
- Ce savoir-faire en termes de communication de lancement devient ensuite une ressource de rang 3 pouvant être déployée conjointement avec d'autres ressources de l'organisation par une capacité de rang 3. Dans notre exemple, le savoir-faire en termes de communication de lancement est combiné à un savoir-faire en termes de gestion de la billetterie par des processus de coordination (i.e. processus de coordination du timing de l'ouverture de la billetterie par rapport aux étapes de la communication de lancement, du prix fixé, de l'aspect graphique des billets imprimés). Ainsi, une compétence supérieure de savoir-faire dans le lancement de produit est atteinte. Cette compétence devient à son tour une ressource et peut être intégrée par une capacité de rang supérieur pour parvenir à une compétence plus globale, et ainsi de suite.
  
- La compétence de rang 2 devenue savoir-faire, et donc ressource de rang 3, peut aussi être intégrée par une capacité de rang 3 de différente sorte pour aboutir à une autre compétence de rang 3. Ainsi, la ressource « savoir-faire en termes de communication de lancement » peut être combinée par différents processus à d'autres ressources de type « savoir-faire en termes de communication de crise » ou « savoir-faire en termes

---

<sup>108</sup> Exemple fictif nourri par nos échanges avec les répondants et par des exemples collectés lors de l'étude exploratoire.

de communication de rappel » pour constituer une compétence spécialisée (au sens de Morgan (2012)) de management de la communication.

A travers cette illustration, nous nous sommes focalisés sur une partie de ce qui constitue la compétence finale de lancement d'une nouvelle offre, et nous avons illustré une partie de l'enchâssement des ressources, des capacités et des compétences nécessaires aux collaborateurs pour la constituer. Nous sommes remontés jusqu'à la création d'emailings impactants. Au final, dans cet exemple, on voit l'existence de l'articulation ressources/capacité/compétence, et cela à différents niveaux dans l'organisation marketing. Certains actifs (niveau 1) sont liés à des *tâches* marketing (e.g. savoir faire un emailing impactant). D'autres actifs (niveau 2) sont liés à des *activités* marketing (e.g. savoir gérer une communication de lancement en communiquant sur différents supports). Enfin, d'autres types d'actifs plus généraux (niveau 3) sont liés à un management de *synthèse* situé à un niveau d'intégration supérieur (e.g. savoir gérer un lancement de produit). On pourrait toutefois continuer à représenter cet enchâssement à des niveaux supérieurs. Cependant, les niveaux supérieurs ne rentrent pas dans le cadre de notre sujet, car nous nous focalisons sur le niveau collectif dans notre travail, celui-ci recouvrant les activités et les tâches réalisés par les collaborateurs marketing comme un collectif.

Cette architecture peut être mobilisée dans le cadre de notre sujet. Alors que certaines ressources peuvent être apportées clé en main par des prestataires, des ressources, des capacités et des compétences marketing peuvent aussi être acquises par apprentissage auprès de prestataires, et cela à différents niveaux. Sur le schéma suivant, présenté au-dos de cette page (voir Figure 27, p. 334), nous nous basons sur un exemple issu de l'étude exploratoire précédemment rapporté pour représenter le fait qu'un prestataire apporte une ressource et une capacité de niveau 1 à l'organisation marketing.

*La Partie 2 de la thèse a permis de retracer le design de recherche propre à l'étude exploratoire (Chapitre 6), ainsi que les résultats quant aux trois premières questions de recherche QR1, QR2 et QR3 (Chapitre 7). De plus, toutes les contributions permises par l'étude exploratoire ont été clairement mises à jour (Chapitre 8). D'une part, les contributions « attendues » liées à nos questions de recherche ont été clairement exposées. D'autre part, l'étude exploratoire a permis des contributions « non-attendues », que nous avons également exposées. La prise en compte des différents résultats et contributions permet finalement de réviser nos propositions théoriques : une définition précisée du concept d'Open Marketing et un modèle conceptuel révisé sont alors apportés. Par ailleurs, une contribution théorique est réalisée au travers de la proposition d'une architecture des actifs marketing. Celle-ci répond aux lacunes de la littérature en représentant l'articulation entre ressources, capacités et compétences à différents niveaux dans l'organisation. Cet outil peut aussi être utile pour représenter les apports d'actifs marketing provenant du réseau.*

*Au final, l'étude exploratoire a été riche d'un point de vue empirique comme théorique. De plus, à l'issue de cette phase exploratoire, une question de recherche supplémentaire émerge (QR4). Elle devra être traitée dans une étude empirique supplémentaire. La Partie 3 de la thèse est donc destinée à répondre à QR4 qui se penche sur la variable « structure relationnelle » du modèle conceptuel et vise à étudier son influence sur les apports captés ainsi que sur le processus de captation des apports.*



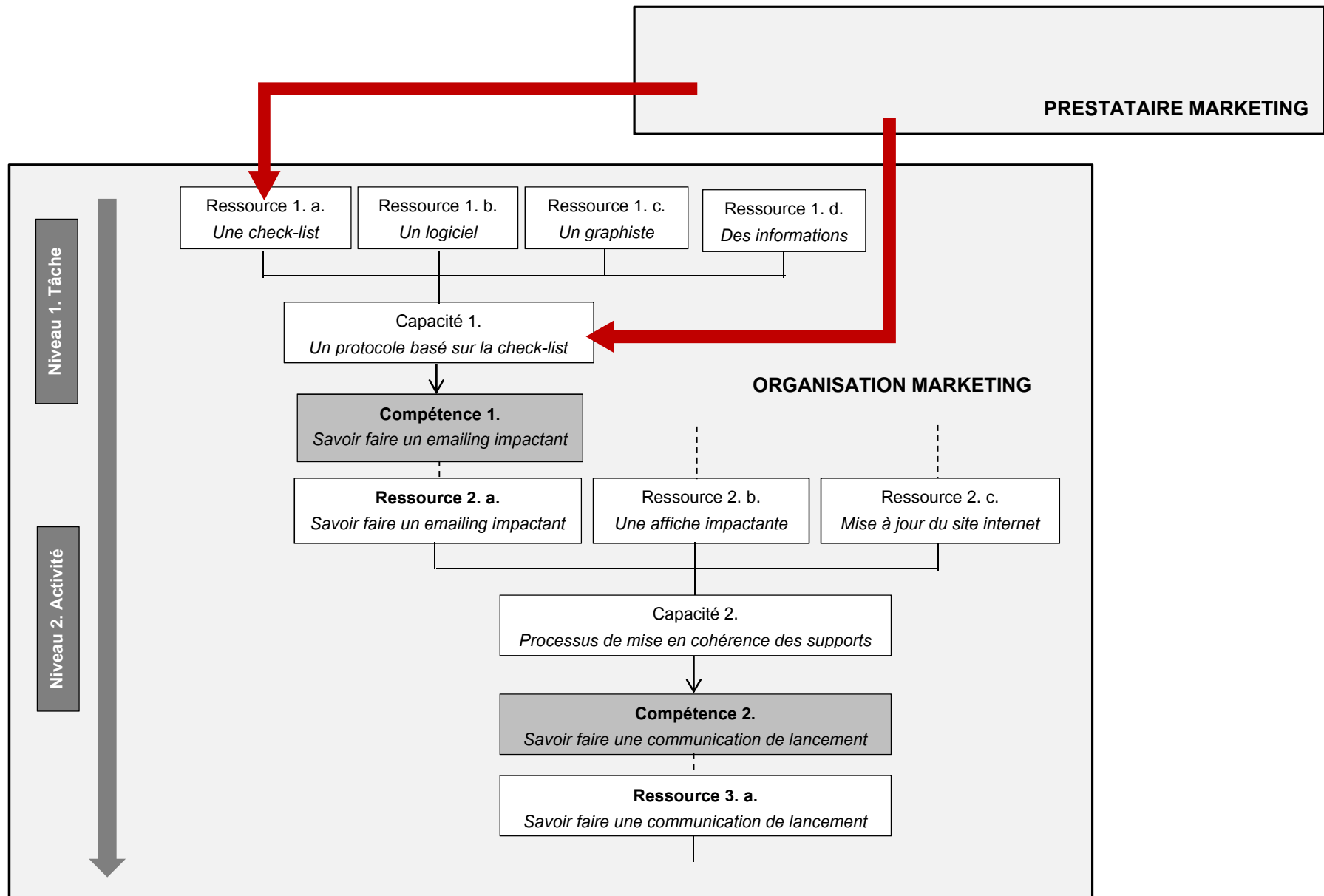


Figure 27. Utilisation de l'architecture des actifs marketing pour représenter l'apport d'actifs marketing par un prestataire

### PARTIE 3. ÉTUDES DE CAS

#### Analyse de l'influence de la structure relationnelle sur les apports captés et sur le processus de captation des apports au moyen de deux études de cas

La thèse débute sur le constat que, en théorie, le marketing se doit d'être ouvert vers l'extérieur. La littérature reconnaît en effet au marketing un rôle fondamental d'interface et de connexion avec l'extérieur (Ruekert et Walker, 1987 ; Anderson, 1982), renforçant cette vision d'un marketing naturellement ouvert. Toutefois, l'ouverture du marketing, et *a fortiori* de l'organisation marketing, n'est pas si évidente. On note un regain d'intérêt récent pour la notion de marketing « ouvert » ou d'organisation marketing « ouverte ». Le marketing « ouvert » peut alors prendre une acception bien particulière et se concevoir comme la mobilisation de ressources et de compétences détenues par des acteurs extérieurs (Achrol et Kotler, 1999 et 2012 ; Day, 2011). Or, ces travaux sous-entendent que toutes les organisations ne s'ouvrent pas aux apports issus d'acteurs extérieurs avec la même intensité et, surtout, avec la même intention stratégique.

L'ouverture de l'organisation marketing à un réseau d'acteurs extérieurs semble pourtant à même de l'enrichir. En ce sens, Day (2011) introduit le concept d'Open Marketing dans la littérature, défini comme une capacité de l'organisation permettant de s'ouvrir à des réseaux afin de capter des *insights* et des capacités marketing à l'extérieur, et ainsi, d'enrichir le marketing de l'entreprise. Le fait qu'il existe une « capacité » d'Open Marketing suggère que, si en théorie le marketing se doit d'être ouvert, en pratique, les organisations et les collaborateurs marketing ne s'appuient pas tous autant sur leur réseau pour faire évoluer leurs connaissances et leurs compétences marketing. Cette question mérite d'être investiguée et l'objet de la thèse est alors d'apporter une compréhension de la démarche d'Open Marketing, dont l'unique définition (Day, 2011) est actuellement peu formalisée et présente des limites.

La Partie 1 de la thèse a d'abord exposé les fondements théoriques de notre travail. Une revue de littérature a été menée autour de trois champs : (1) la fonction marketing et son ouverture, (2) l'apprentissage en marketing, (3) les actifs marketing. Au terme de cette revue de littérature, une opportunité de recherche a émergé, permettant de définir la problématique suivante : « *Quelle compréhension offrir du concept d'Open Marketing et de son intérêt pour renforcer les ressources, les capacités et les compétences marketing dans l'organisation ?* ». Quatre questions de recherche ont ensuite été formulées, ainsi que des propositions théoriques. Notamment, une définition théorique de l'Open Marketing a été proposée, en vue d'être confrontée à la pratique, et ainsi validée empiriquement. Un modèle conceptuel a également été proposé, afin d'être lui aussi testé empiriquement.

La Partie 2 de la thèse a initié l'investigation empirique de l'Open Marketing et a permis de répondre aux trois premières questions de recherche au moyen d'une étude exploratoire qualitative. Ainsi, répondant à QR1, une conceptualisation claire et empiriquement valide de l'Open Marketing a été apportée : « *L'Open Marketing est une capacité dynamique de l'entreprise qui consiste à ouvrir l'organisation marketing à un réseau de prestataires marketing spécialisés afin de rechercher, de façon explicite et durable, des apports*

*d'actifs marketing (i.e. ressources, capacités et compétences) qui sont captés grâce à une démarche d'apprentissage inter-organisationnel et qui enrichissent collectivement les collaborateurs marketing* ». Les dimensions et les indicateurs du concept d'Open Marketing ainsi que les formes d'Open Marketing ont été mis à jour. On distingue ainsi deux types d'Open Marketing (l'Open Marketing Organisé et l'Open Marketing Intuitif) et deux modes d'Open Marketing (l'Orchestration et la Maîtrise). Afin de répondre à QR2, qui s'intéresse au contexte permettant à l'Open Marketing de se déployer, le modèle conceptuel proposé dans la Partie 1 de la thèse a été appliqué et enrichi grâce à l'étude empirique. Enfin, QR3 a été adressée au travers de la décomposition du flux d'apports circulant du réseau de prestataires vers l'organisation « Open Marketing ». Ainsi, une grille d'analyse des ressources captées par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing a été proposée. De plus, à notre connaissance, la première illustration empirique de la captation de capacités marketing par les collaborateurs marketing a été proposée. Egalement, la recherche a montré que les collaborateurs marketing peuvent s'appuyer sur le réseau de prestataires pour développer deux types de compétences marketing : des compétences opérationnelles non-spécifiques et des compétences managériales spécifiques. Enfin, nous avons montré que le flux d'apports provenant des prestataires contient également des apports de challenge extérieur qui peuvent être classés selon cinq dimensions.

La Partie 3 va à présent poursuivre le travail de terrain, afin de répondre à la dernière question de recherche, qui a émergé au cours de l'étude exploratoire (Partie 2) :

- **QR4 (structure)** : Comment et en quoi la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit la démarche d'Open Marketing peut-elle avoir une influence sur les apports captés par l'organisation marketing et sur le processus de captation de ces apports ?

Pour cela, nous allons étudier plus en profondeur deux organisations « OpM ». Plus précisément, nous comparerons ces deux cas d'Open Marketing en nous situant spécifiquement au niveau de l'équipe marketing. Ainsi, l'équipe « Marketing Operations » d'Alpha et l'équipe « digital et e-commerce » de Celio seront étudiées. QR4 s'intéresse spécifiquement à l'influence générale de la structure relationnelle sur les apports captés et sur le processus de captation de ces apports. Cette variable, issue du modèle conceptuel, est opérationnalisée selon deux axes. Dans un premier temps, il convient de confirmer les observations issues de l'étude exploratoire quant à l'influence du *type de liens avec les prestataires du réseau* (i.e. court-terme versus long-terme) sur les apports captés. Dans un second temps, en comparant les deux cas d'Open Marketing étudiés, cette partie a également pour objectif d'éclairer l'influence du *type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé* sur le processus de captation des apports.

La Partie 3 progresse selon le plan suivant. Le design de recherche pour la phase d'étude de cas est explicité (voir Chapitre 9.), puis les résultats empiriques sont exposés (voir Chapitre 10.). Enfin, les contributions de cette seconde étude empirique sont clairement mises en avant (voir Chapitre 11.).

## Chapitre 9. Méthode de recherche pour la phase d'étude de cas

Le Chapitre 9 est dédié à l'explication de la méthode de recherche utilisée dans la deuxième phase empirique du design de recherche : la phase d'étude de cas. Aussi, ce chapitre permet de rappeler les objectifs généraux de cette phase d'étude de cas, ainsi que la façon dont elle s'est déroulée sur le terrain. Il expose aussi les sources de données et les méthodes de collecte utilisées afin de construire le matériau empirique. Egalement, les méthodes d'analyse ayant permis de traiter ce matériau empirique sont explicitées.

Ce chapitre se décompose en deux sections. Dans un premier temps, nous expliquons la phase d'étude de cas dans sa globalité en rappelant ses objectifs, puis en retraçant son déroulement général (voir section 1.). Dans un second temps, nous nous penchons sur les sources de données et les méthodes de collecte puis d'analyse du matériau empirique (voir section 2.).

### Section 1. La phase d'étude de cas en général

Après l'étude exploratoire exposée dans la Partie 2, l'exploration empirique se poursuit par une phase d'étude de cas. Dans cette section, nous rappelons d'abord les buts et les objectifs de cette phase empirique (voir 1.). Nous expliquons ensuite comment les deux cas étudiés ont été sélectionnés (voir 2.), avant de les présenter brièvement tour à tour (voir 3.). Pour finir, nous retraçons le déroulement de la phase d'étude de cas (voir 4.).

#### 1. Buts et objectifs de la phase d'étude de cas

Une étude de cas permet d'étudier un phénomène au sein de son contexte, souvent dans le but de générer une structuration théorique : « *The phenomenon can be studied in its natural settings and meaningful, relevant theory can be generated from the understanding gained through observing practice* » (Meredith, 1998, p. 444). On peut mobiliser l'étude de cas dans de multiples configurations, telles que la génération de théorie, ou encore le test et l'enrichissement de théorie. Dans le cas présent, la phase d'étude doit (1) confirmer l'utilité du modèle conceptuel pour appréhender l'Open Marketing (qui est donc à nouveau testé et appliqué) et (2) poursuivre la structuration théorique de l'Open Marketing initiée avec l'étude exploratoire.

Comme souligné précédemment, la méthodologie de l'étude de cas n'est pas destinée à permettre la généralisation statistique : « *La généralisation statistique n'est pas l'objectif à atteindre. Toutefois l'étude de cas est souvent à l'origine de propositions hypothétiques fécondes* » (Wacheux, 1996, pp. 98-99). L'étude de cas a en effet surtout pour objectif la généralisation analytique (Yin, 2003) en contribuant à enrichir une théorie par la spécification des conditions par lesquelles un phénomène existe et par la compréhension des actions et des événements qui lui sont associés. L'étude de cas doit contribuer à enrichir la théorie développée en répondant notamment à une question de recherche liée au modèle conceptuel (QR4).

QR4 s'intéresse à l'influence de la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit la démarche d'Open Marketing sur les apports captés et sur le processus de captation de ces apports. La capacité d'Open Marketing est en effet déployée dans une certaine « structure relationnelle ». Premièrement, la structure relationnelle fait

référence à la composition du réseau de prestataires et aux *types de liens développés* avec ce réseau (i.e. liens de court-terme versus de long-terme). L'étude exploratoire a commencé à montrer une influence du type de liens avec les prestataires du réseau sur les apports captés. L'étude de cas doit alors permettre de tester à nouveau l'influence de cette variable du modèle conceptuel, pour confirmer les conclusions intermédiaires tirées lors de l'étude exploratoire. Deuxièmement, la structure relationnelle dépend du *type d'Open Marketing* : comme révélé dans l'étude exploratoire, le type d'Open Marketing (OpMO versus OpMI) impose une certaine gouvernance du réseau de prestataires et, ainsi, une certaine structure relationnelle. L'étude de cas permettra alors d'étudier en profondeur le système de gouvernance du réseau de prestataires de deux organisations « OpM » différentes, l'une OpMO et l'autre OpMI. Une fois cette compréhension acquise, on pourra montrer comment le type d'Open Marketing et son système de gouvernance du réseau de prestataires associé peut influencer le processus de captation des apports.

Pour résumer, l'ambition de la phase d'étude de cas est de contribuer à la structuration théorique en construction autour de l'Open Marketing, en confirmant l'utilité du modèle conceptuel pour étudier l'Open Marketing d'une part, et en enrichissant le modèle d'autre part. Notons que cette phase d'étude de cas ne repose pas sur un design longitudinal destiné à comparer dans le temps le déploiement de l'Open Marketing sur les cas étudiés. L'étude des deux cas à un instant *t* uniquement doit suffire pour répondre à nos objectifs.

## 2. L'échantillonnage ou la sélection des cas

La sélection des cas à étudier ne relève en aucun cas d'un processus aléatoire. Il s'agit au contraire d'un choix raisonné et justifié. Il convient tout d'abord de se demander combien de cas doivent être étudiés (voir 2.1.). Ensuite, le statut des cas doit être interrogé (voir 2.2.).

### 2. 1. Cas unique ou cas multiples ?

L'étude de cas peut reposer sur un cas unique ou sur des cas multiples (Hlady-Rispal, 2002 ; Yin, 1990). Certains auteurs estiment qu'il faut privilégier les cas multiples, dans une logique de réplication pour augmenter la validité externe des résultats (Eisenhardt, 1989). D'autres auteurs (Dyer et Wilkins, 1991 ; Lincoln et Guba, 1985) préfèrent l'étude d'un cas en profondeur pour gagner en analyse. Dans le cadre de notre recherche, nous nous situons davantage dans une volonté de comprendre le contexte et les particularités du cas que dans une logique de réplication. Par ailleurs, Yin (1990) propose le tableau suivant qui permet d'aider à choisir le nombre de cas (unique ou multiples), ainsi que le niveau d'analyse retenu.

	Cas unique	Cas multiples
Unité d'analyse globale	Appréhender un cas dans sa globalité <i>(risque : absence de spécification de l'objet et de ses dimensions)</i>	Comparer un phénomène dans différents contextes <i>(risque : instabilité de la comparaison)</i>
Unités d'analyse multiples	Etudier les différentes dimensions d'un phénomène ; étudier différents niveaux <i>(risque : omission d'éléments plus généraux)</i>	Comparer les dimensions d'un phénomène et ses différents niveaux pour identifier des schémas de déroulement <i>(risque : manque d'appréhension du contexte et étude en surface)</i>

Tableau 24. Le choix entre cas unique et cas multiples, d'après Yin (1990)

Premièrement, nous nous situons plutôt dans le cadre d'une *unité d'analyse globale*. Nous étudierons effectivement l'Open Marketing comme une démarche organisationnelle supérieure, mais nous l'étudierons à partir du niveau d'analyse de l'équipe marketing. En effet, comme exposé précédemment (voir p. 179), ce niveau d'analyse semble intéressant pour étudier la captation puis le partage des actifs captés par les collaborateurs marketing. Le déploiement de l'Open Marketing étudié depuis la cellule de l'équipe marketing offre en effet une bonne opportunité pour voir comment les collaborateurs partagent entre eux les actifs captés qui deviennent alors « collectifs ». Pour résumer, l'essentiel du terrain comprend des entretiens réalisés au niveau de l'équipe marketing. Deuxièmement, il nous semble pertinent de privilégier *l'étude de cas multiples*. QR4 questionne en partie l'influence du type d'Open Marketing sur le processus de captation des apports. Aussi, cette question de recherche nous pousse à étudier des organisations marketing représentatives de chacun des deux types d'Open Marketing identifiés, et donc à choisir une étude de cas multiples.

Au sujet du nombre de cas, dans une logique de réplication pour augmenter la validité externe des résultats, Eisenhardt (1989) estime qu'un nombre acceptable serait compris entre quatre et dix. Cependant, notre objectif n'est pas de procéder à une réplication sur le plus de cas possibles mais plutôt d'étudier des cas différents afin de faire ressortir le maximum de conclusions intéressantes. Selon Hamel (1991), il est en effet parfois judicieux de choisir des cas où on espère trouver un maximum de variance sur certaines dimensions (et un minimum de variance sur d'autres) afin d'« amplifier » le modèle. Ainsi, alors qu'on essaye de stabiliser certains éléments, sur d'autres dimensions clés pour la recherche, il est intéressant de choisir des cas très différents que l'on compare pour faire émerger des résultats. De plus, selon Stake (1994), le potentiel d'apprentissage est le critère clé pour la sélection des cas : les cas doivent être choisis en fonction de ce qu'ils peuvent enseigner.

Dans la thèse, nous choisissons un cas représentatif du type « OpMO » et un cas représentatif du type « OpMI ». De plus, les cas sélectionnés ont un fort potentiel d'apprentissage au sens de Stake (1994). Nous avons ainsi sélectionné **le cas Alpha** qui peut être considéré, de par son avance, comme un archétype de l'OpMO. A l'inverse, nous avons aussi sélectionné **le cas Celio** qui est une des organisations « OpMI » ayant le fonctionnement le plus intuitif. Ces deux cas, très différents, seront comparés. Cependant, nous rappelons ici que l'unité d'analyse retenue dans la phase d'étude de cas est celui de l'équipe marketing, qui correspond à *une partie de l'organisation marketing* uniquement (voir p. 179). Ainsi, comme nous le verrons, nous comparerons plus précisément le cas de l'équipe marketing « Marketing Operations » d'Alpha et le cas de l'équipe marketing « digital et e-commerce » de Celio. Toutefois, par facilité, dans la suite de ce travail, nous référerons à ces deux cas comme le « cas Alpha » et le « cas Celio ».

Wacheux (1996) définit une méthode comparative comme « *une stratégie d'accès au réel pour mettre en évidence et expliquer les similitudes et les différences entre des environnements, des logiques d'action ou des configurations* ». Dans l'idéal, ce type de démarche suppose de faire varier un seul paramètre quand les autres restent stables (hypothèse *certis paribus*). Nous n'entendons pas mener une démarche comparative scientifiquement acceptable, car il nous sera impossible de ne faire varier qu'un unique paramètre entre les deux cas qui présentent des contextes très différents (voir Tableau 25<sup>109</sup>). Toutefois, il nous semble que, si notre démarche n'est pas absolument rigoureuse sur le plan scientifique, elle pourra tout de même révéler des résultats intéressants tant les cas d'Open Marketing retenus sont différents. Les résultats obtenus

---

<sup>109</sup> Afin de préserver l'anonymat du cas Alpha, nous ne donnons que des ordres de grandeur larges dans ce tableau.

pourront alors être discutés en fonction des contingences de ces deux cas.

	Alpha	Celio
<i>Nationalité et culture</i>	Etrangère (culture anglophone) Présente dans plus de 100 pays	Française Présente dans 60 pays
<i>Secteur</i>	Présente majoritairement dans le secteur de la grande consommation.	Mono-secteur : le textile masculin
<i>Nombre de marques</i>	Plus de 25 marques	2 marques (Celio* et Celio Club)
<i>Ancienneté</i>	Plus de 50 ans	Depuis 1985 (29 ans)
<i>Taille et poids</i> <sup>110</sup>	CA : > 25 milliards de dollars (2013) > 25 000 salariés	CA : 587,6 millions d'euros (2013) 2 889 salariés
<i>Type d'organisation (structure d'entreprise)</i>	Plutôt bureaucrate : formalisation, spécialisation, décentralisation <sup>111</sup> .	Plutôt organique : formalisation faible, spécialisation faible (définition souple des tâches), centralisation faible.

**Tableau 25. Alpha et Celio : deux contextes d'entreprise différents**

Pour finir, nous revenons rapidement sur le processus de sélection des cas qui permet de résumer ce qui vient d'être exposé. Selon la littérature, le choix des cas (ou « échantillonnage ») se fait selon des critères théoriques (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Notre premier critère d'échantillonnage théorique est le caractère « OpM » de l'organisation marketing. Notre second critère d'échantillonnage théorique est ensuite le type d'Open Marketing : nous décidons de faire varier les cas sélectionnés sur la base de ce second critère en choisissant deux organisations représentatives de deux types d'Open Marketing différents, l'OpMO et l'OpMI. Nous espérons des résultats plus riches en comparant deux cas très différents (Hamel, 1991).

## 2. 2. Le statut des cas étudiés

Ce paragraphe soulève la question du statut empirique des cas retenus. Une stratégie de recherche comprenant une étude de cas est adaptée dans cinq types de configuration selon Yin (2003) : (1) tester ou confirmer une théorie existante au travers d'un cas « critique » ; (2) étudier un cas « extrême ou unique » ; (3) étudier un cas représentatif ou « typique » ; (4) révéler un phénomène jusqu'alors méconnu au travers d'un cas « révélateur » ; (5) analyser un même cas à différentes périodes au moyen d'une étude de cas « longitudinale ». Cependant, d'autres auteurs proposent des dénominations différentes. David (2003) présente par exemple quatre types de cas, que nous représentons dans le tableau suivant.

<sup>110</sup> Sources : [www.societe.com/societe/celio-france-313334856.html](http://www.societe.com/societe/celio-france-313334856.html) et rapport Annuel 2013 d'Alpha (en ligne).

<sup>111</sup> Selon la méta-analyse de Walton (1995), la bureaucratie présente six caractéristiques structurelles corrélées entre elles : la spécialisation, la différenciation verticale, la différenciation horizontale, la formalisation, la standardisation, la décentralisation. Il existe une ligne hiérarchique marquée. Cependant, l'objectif n'est pas de centraliser mais plutôt de distribuer l'autorité et le pouvoir de décision dans l'organisation. Chez Alpha, l'autonomie est élevée dans l'organisation marketing, mais il existe une ligne hiérarchique présente, et des procédures de prise de décision sont instaurées.

<b>Cas « illustratif »</b> : le cas sert à illustrer une théorie.	<b>Cas « test »</b> : le cas permet de tester des théories préalablement formulées.
<b>Cas « typique »</b> : le cas est représentatif du cas général.	<b>Cas « inédit » ou « exemplaire »</b> : le cas permet d'étudier des phénomènes rares, inconnus, ou des situations particulièrement innovantes. La place de la découverte et de l'invention est plus importante que pour les cas typiques ou tests qui correspondent davantage à des phases de validation de modèles ou d'hypothèses.

**Tableau 26. Typologie des cas empiriques, d'après David (2003)**

Les deux cas retenus sont en partie des cas « *test* » permettant de confirmer des propositions théoriques issues de l'étude exploratoire précédente. Ainsi, nous espérons stabiliser le modèle conceptuel à travers la confirmation de certaines de nos propositions. Par exemple, nous espérons confirmer nos conclusions temporaires relatives à l'influence du type de liens avec les prestataires du réseau sur les apports captés par l'organisation « OpM ». Egalement, nous espérons confirmer le fait que le type d'Open Marketing a une influence sur le processus de captation des apports. Cependant, la recherche nous amène également à étudier un cas « *inédit* » au sens de David (2003) ou « *unique* » au sens de Yin (2003), car rare et innovant. Il s'agit du cas Alpha qui s'inscrit parfaitement dans la démarche d'Open Marketing et présente une organisation marketing absolument inédite qui est, à ce titre, confidentielle. De ce cas « *inédit* », des enseignements intéressants peuvent être tirés, puis mis en relation avec ceux observés chez Celio.

### 3. Présentation des deux cas retenus

La présentation des cas « *restitue l'ensemble des éléments nécessaires à la compréhension et propose une première explication théorique* » (Wacheux, 1996, p. 98). Elle fournit donc au lecteur des éléments de contexte importants, qui lui permettent de comprendre le cas au regard des questions de recherche formulées. Elle repose sur une stratégie narrative dans laquelle on expose des éléments liés à l'historique, aux acteurs, aux choix stratégiques effectués par l'entreprise, ainsi que des éléments qui aident le lecteur à comprendre en quoi ces cas vont permettre de répondre aux questions de recherche. Nous présentons d'abord le cas Alpha (voir 3.1.), avant d'introduire le cas Celio (voir 3.2.).

#### 3. 1. Présentation du cas Alpha<sup>112</sup>

Alpha est une entreprise multinationale étrangère qui bénéficie d'une longue ancienneté. Majoritairement implantée dans le secteur de la grande consommation, l'entreprise possède aujourd'hui un large nombre de marques, réparties sur plusieurs catégories. Bénéficiant aujourd'hui d'un chiffre d'affaires de plus de 50 milliards de dollars, l'entreprise est implantée sur plusieurs marchés tels que l'Europe, l'Amérique, et l'Asie. Pour Alpha, la fonction marketing est clé et stratégique. On constate ainsi dans l'entreprise une orientation client développée et une volonté importante de comprendre le consommateur, ceci générant des investissements conséquents dans les études et la recherche marketing. Egalement, Alpha fait en sorte de développer des marques globales fortes, notamment au moyen d'une politique de communication développée

<sup>112</sup> Le cas Alpha étant anonyme et confidentiel, il nous est impossible de citer les sources documentaires mobilisées afin de décrire le cas. Nous nous appuyons sur des sources académiques et non-académiques.



et soutenue par de nombreux moyens. Enfin, l'entreprise est très fortement orientée vers l'innovation marketing. Par le passé, elle a ainsi lancé des produits qui ont contribué à modifier les habitudes de consommation. Aujourd'hui, Alpha poursuit toujours une politique d'innovation soutenue, qui la conduit à déposer plusieurs brevets par an. De plus, un modèle ouvert d'innovation (i.e. *open innovation*) est parfois mobilisé par l'entreprise : elle peut étudier des projets innovants extérieurs qui pourront être repris et financés.

Cependant, l'innovation chez Alpha ne se restreint pas au seul développement produit : les innovations organisationnelles liées au management des prestataires marketing existent. Un article non-académique de 2007 rapporte par exemple le test d'un nouveau modèle de management des prestataires marketing chez Alpha au niveau mondial, destiné à améliorer la collaboration et les plans marketing tout en réduisant le nombre de transactions. Le système testé consiste à ce moment-là à confier la gestion d'une marque au niveau global à une seule agence leader généraliste pour éviter aux managers de la marque de traiter avec une agence média, une agence de marketing direct, une agence digitale, etc. Une amélioration de l'efficacité et une réduction des coûts étaient visés. En plus de ce constat, notre recherche révèle que le marketing est organisé de façon atypique chez Alpha, ce qui explique le caractère confidentiel de ce cas.

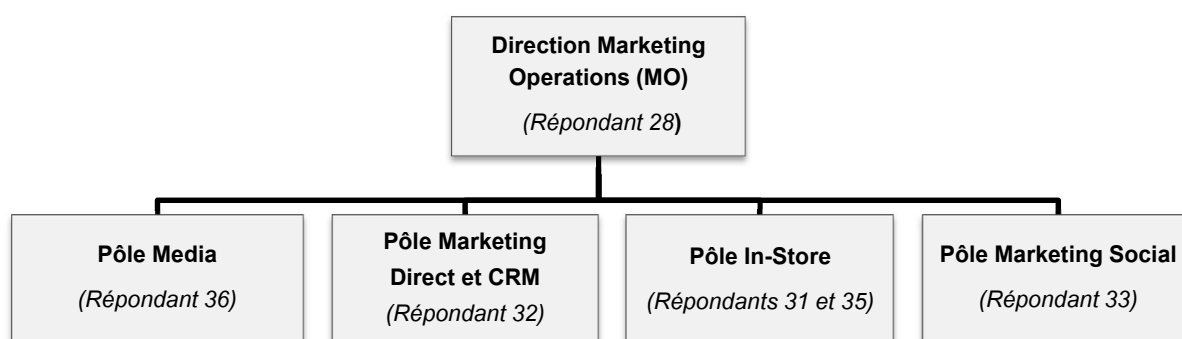
Le marketing d'Alpha est très « mondialisé » : pour chaque catégorie et marque de l'entreprise, le marketing mondial définit la stratégie marketing à suivre en fonction de la *brand equity* de la marque et développe des propositions deancements qui s'accompagnent d'une « boîte à outils » comprenant la définition de la cible, du concept, du positionnement, des éléments du mix (packaging, prix, publicité télé). Ces propositions sont ensuite transmises au *marketing régional* qui adapte les initiatives par région (e.g. Europe occidentale, Europe du centre et de l'est, etc.), tout en conservant l'essence des propositions. Au final, le marketing mondial puis le marketing régional effectuent une première facette du marketing d'Alpha : le *marketing développement*. Ensuite, en local, dans les différents pays dans lesquels est implanté Alpha, deux autres facettes du marketing sont gérées. Plus précisément, le marketing opérationnel au niveau local est scindé en deux parties : le *marketing business management* et le *marketing opérationnel*. C'est à ce niveau qu'une réelle innovation organisationnelle existe.

En effet, chez Alpha, le marketing opérationnel en local et les fonctions traditionnelles du Chef de produit sont scindées en deux. Ainsi, le *Marketing Business Management* se focalise sur les propositions de lancement venant du marketing régional, sur la façon dont elles peuvent être appliquées en local, et sur l'analyse stratégique et des parts de marché. Ce groupe marketing briefe ensuite un autre groupe de marketing opérationnel, *Marketing Operations (MO)*, chargé de proposer puis d'exécuter les plans de communication permettant d'effectuer les nouveaux lancements en local. Ainsi, seul ce groupe MO est en contact avec le réseau de prestataires marketing extérieurs. Les Chefs de marque et les Chefs de produit ne traitent plus avec les prestataires. Ainsi, la fonction de Chef de marque ou de Chef de produit se trouve bouleversée par rapport aux autres entreprises : tout un pan des activités traditionnellement confiées aux Chefs de produit est régi par un groupe marketing distinct, expert et spécialisé dans les plans de communication. MO fait ainsi office d' « agence interne », seule habilitée à piloter des prestataires pour proposer puis exécuter les plans marketing.

La création de cette structure atypique est arrivée progressivement. Précédemment, un groupe dénommé « Corporate Marketing » existait et faisait office de service d'exécution. Les Chefs de marque et de produit en local rencontraient les prestataires, se chargeaient des briefs et décidaient des orientations stratégiques à donner aux plans marketing. Une fois ces éléments décidés, le groupe Corporate Marketing s'occupait de

l'exécution des plans (i.e. développement des PLV, des emailings, ...). Cependant, on a rapidement constaté que les équipes du groupe Corporate Marketing développaient une réelle expertise interne des plans marketing. Entre 2003 et 2007, la France devient alors pilote dans le cadre du test d'une nouvelle organisation marketing. On décide une scission claire entre le *Marketing Business Management* et le *Marketing Opérationnel* en créant le groupe MO qui doit traiter avec les prestataires extérieurs pour recommander des plans marketing aux Chefs de produit du *Marketing Business Management*, puis les exécuter. MO naît en 2007 et cette organisation confidentielle s'étend à d'autres pays.

Le groupe MO s'organise aujourd'hui autour de quatre piliers (voir Figure 28) : (1) un pôle « Média » chargé du développement des plans médias ; (2) un pôle « Marketing direct » en charge des plans « *one-to-one* » et du CRM ; (3) un pôle « Marketing Social » qui comprend les Relations Presse, la communication de marque et les relations institutionnelles ; (4) un pôle « Marketing In-Store » qui gère toute la communication magasin. Nous indiquons sur la figure les répondants interrogés qui sont directement rattachés au groupe MO.



**Figure 28. Le groupe MO et ses quatre piliers chez Alpha France lors de l'étude de cas**

L'objectif attaché à la création du groupe MO est de construire et de développer les expertises marketing sur les plans de communication en interne, tout en ayant une gestion rationalisée des prestataires pour gagner en efficacité. De ce fait, cette structure atypique ainsi que ses objectifs rendent le cas de l'équipe MO intéressant dans le cadre de notre recherche. Le groupe MO France constitue donc notre terrain de recherche. Il s'agit d'une *équipe « réelle »* au sens de Wageman et al. (2005) : (1) il existe une frontière organisationnelle claire entre MO et les autres parties du marketing, créant une réelle entité organisationnelle ; (2) il existe une stabilité relative des membres de l'équipe (les managers restent en moyenne 2 ans sur leurs postes, mais certains employés opérationnels restent davantage). La majorité des personnes interrogées lors de l'étude de cas appartient donc à cette équipe. Cependant, notre travail nous conduit également à interroger la Responsable des Achats sur les marques, qui travaille en collaboration avec le groupe MO dans le choix et la gestion des prestataires.

### 3. 2. Présentation du cas Celio

Celio est une entreprise familiale française, implantée dans le secteur du prêt-à-porter masculin. Fondée en 1985 par Marc et Laurent Grosman, la marque Celio\* s'est rapidement développée autour de « *valeurs fortes liées à l'accessibilité et la générosité* »<sup>113</sup>. Aujourd'hui, l'enseigne aux deux marques (Celio et Celio CLUB) s'est internationalisée. Avec 1 000 points de vente répartis dans 60 pays, 35 millions de pièces vendues

<sup>113</sup> [www.celio-talents.com/page/6/notre-histoire](http://www.celio-talents.com/page/6/notre-histoire)

chaque année, un chiffre d'affaires de 587,6 millions d'euros (début 2013) et un bénéfice net de 11,9 millions d'euros, Celio est leader du prêt-à-porter masculin en France. En 2005, Celio rachète la majorité du capital de Jennyfer – griffe pour jeunes filles – alors au bord du dépôt de bilan (ce qui génère un chiffre d'affaires de plus d'un milliard d'euros pour le groupe Celio<sup>114</sup>).

La culture d'entreprise se résume autour de six valeurs principales<sup>115</sup> : « *respect, simple, impeccable, être à l'écoute, donner envie, et \* (le petit plus qui fait la différence)* ». Pour diffuser cette culture, l'entreprise mise sur trois piliers : la *co-attitude* (qui consiste à associer systématiquement les managers tout au long de la prise de décision), le *management de proximité* (comprenant entre autres la connaissance du terrain et la proximité avec les membres de son équipe), et le *développement permanent des équipes*. Ce dernier pilier est en totale cohérence avec notre sujet d'étude. Sur le site [www.celio-talents.com](http://www.celio-talents.com), notamment dans la rubrique dédiée à la politique RH, on peut lire les termes suivants, particulièrement évocateurs : « *Le développement des équipes est au cœur des préoccupations quotidiennes de Celio. C'est pourquoi, la montée en compétence des collaborateurs est un réel engagement de l'entreprise* ». Ainsi, alors que l'étude exploratoire a mis en évidence l'importance de la culture d'entreprise pour faciliter le déploiement de l'Open Marketing (voir pp. 212-213), on souligne à quel point le contexte est ici favorable à son développement chez Celio. Le développement des équipes (qu'il soit réalisé au travers de formations dédiées ou bien dans les interactions quotidiennes) est valorisé.

Le marketing chez Celio est organisé en trois pôles principaux (voir Figure 29) : (1) le *marketing opérationnel réseau* qui prend en charge les actions marketing pour le réseau de distribution physique de l'enseigne ; (2) le *marketing fabrication* qui s'occupe de toutes les réalisations et fabrications (telles que la fabrication de PLV et de matériel de vente) ; et (3) le *marketing digital* qui est chargé de la stratégie digitale et e-commerce de Celio. L'étude de cas ici présentée se concentre sur l'équipe « e-commerce et digital » de Celio.

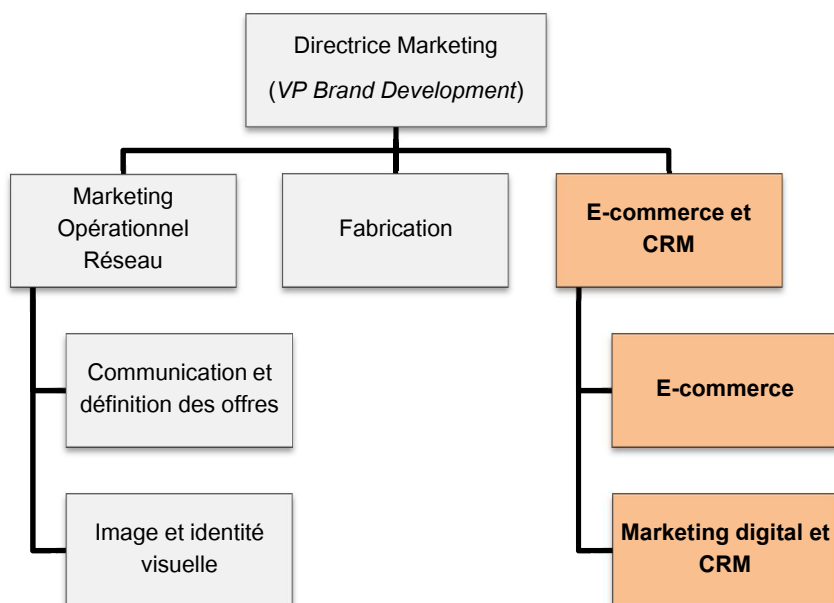
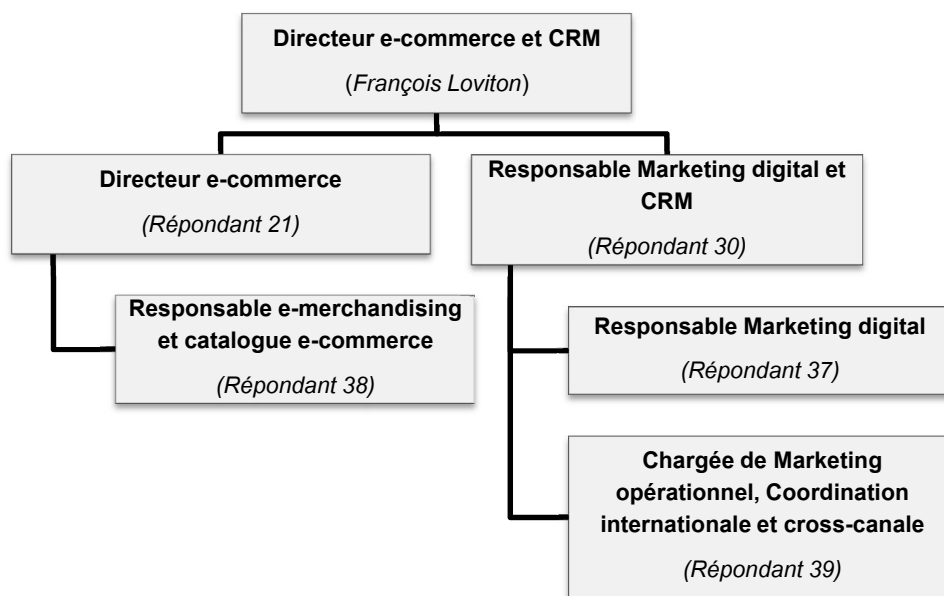


Figure 29. Le marketing chez Celio au moment de l'étude de cas

<sup>114</sup> [www.lefigaro.fr/societes/2010/09/03/0415-20100903ARTFIG00632-celio-et-jennyfer-s-installent-ensemble-a-paris.php](http://www.lefigaro.fr/societes/2010/09/03/0415-20100903ARTFIG00632-celio-et-jennyfer-s-installent-ensemble-a-paris.php)

<sup>115</sup> Voir le site [www.celio-talents.com](http://www.celio-talents.com)

L'équipe « e-commerce et digital » de Celio constitue également une *équipe « réelle »* au sens de Wageman et al. (2005) : (1) il s'agit d'une entité organisationnelle qui occupe une place spécifique sur l'organigramme de l'entreprise ; (2) on constate une stabilité des membres de l'équipe. De plus, les membres de cette équipe sont regroupés d'un point de vue géographique chez Celio. Les répondants pour le cas Celio sont donc issus de cette équipe marketing. Notons toutefois qu'un des répondants est issu du pôle « marketing opérationnel ». En sa qualité de Responsable Image, ce répondant travaille sur une partie plus créative, intéressante dans le cadre de notre questionnement sur l'influence de la nature de la prestation sur le flux d'apports. Qui plus est, l'équipe « e-commerce et digital » travaille en étroite collaboration avec ce répondant : les supports digitaux développés (sites internet, newsletters, bannières) s'inspirent du travail mené sur l'identité visuelle de la marque. L'équipe « e-commerce et digital » de Celio comprend six personnes, comme le représente l'organigramme suivant.



**Figure 30. L'équipe « e-commerce et digital » chez Celio au moment de l'étude de cas**

Le contexte dans lequel évolue le pôle « e-commerce et digital » chez Celio rend ce cas particulièrement intéressant au regard de nos interrogations. En 2009, plutôt tardivement, Celio se lance dans la vente en ligne et le digital. C'est alors le « *temps 1 de la découverte du digital et puis de l'apprentissage de ce que ce média et ce canal de vente pouvait représenter dans la mode masculine* » (François Loviton, Directeur E-commerce et CRM chez Celio)<sup>116</sup>. A ce stade, les activités digitales sont totalement externalisées à un délégataire, l'entreprise [Lambda]. Cependant, peu à peu, une frustration s'installe au sein des équipes : une certaine opacité du délégataire les empêche de prendre part à la décision. Aussi bien sur les aspects marketing/communication que sur les aspects plus techniques liés au métier de la vente en ligne, le délégataire a une mainmise totale. De cette frustration et de ce manque d'apprentissage perçu naît la volonté stratégique de développer les connaissances et les compétences des membres de l'équipe « e-commerce et digital », afin de pouvoir prendre les décisions de façon autonome et d'opérer certaines activités digitales en propre. A l'été 2012, un appel d'offre est lancé et deux prestataires sont choisis à la place de [Lambda] :

<sup>116</sup> Voir la vidéo DGtv.fr (produit par Digilinx et Krooga) mise en ligne en Juin 2013 et accessible sur l'url suivante : [dgtv.fr/francois-loviton-directeur-ecommerce-crm-digital-groupe-celio-jennyfer/](http://dgtv.fr/francois-loviton-directeur-ecommerce-crm-digital-groupe-celio-jennyfer/)

[Sigma] va opérer le e-commerce de Celio et [Delta] sera le partenaire des équipes pour la création de trafic vers le site. Le développement et l'enrichissement de l'équipe « e-commerce et digital » se fait alors notamment en s'appuyant sur le réseau de prestataires.

Par la suite, les choses s'accélèrent. En Avril 2013, François Loviton arrive chez Celio au nouveau poste de Directeur E-commerce et CRM. Les ambitions digitales sont alors très fortes. Ce nouveau Directeur insufflé une stratégie destinée à placer le digital au cœur de toute l'entreprise, conduisant à : « ... *un temps 2 qui a commencé l'année dernière et qui correspond (...) à un changement de stratégie. Le temps 1, c'était plutôt "un magasin parmi d'autres", avec très peu de synergies. Et le temps 2, c'est plutôt le temps de l'omnicanal, c'est-à-dire voir comment effectivement le digital va permettre de transformer progressivement l'enseigne en apportant le digital à tous les étages* » (François Loviton)<sup>117</sup>. Un projet de transformation nommé « Projet e-Celio » au moment de l'étude de cas est alors défini, comprenant trois axes<sup>118</sup> : (1) le passage de « Celio » à « e-Celio » ; (2) la création d'une promesse unique et d'une expérience globale pour le client, quel que soit le canal ; (3) de fortes ambitions de développement de la vente en ligne, tout en maintenant les magasins physiques. Plus précisément, ce projet se décline en quatre sous-projets : (1) développer l'excellence du e-commerce Celio (avec la mise en place de nouvelles fonctionnalités et solutions potentielles telles que le *click-and-collect*, les ventes privées, le *cross-selling* et l'*up-selling*) ; (2) gérer la cross-canalité ; (3) développer le contenu de marque sur le site en le reliant à l'achat ; (4) créer et développer une communauté Celio en s'appuyant sur le CRM. Au travers de ces éléments de contexte, on constate à quel point le projet digital chez Celio est fort, nécessitant le développement des ressources, des capacités et des compétences de l'équipe « e-commerce et digital ». Le cas Celio est donc en ligne avec notre sujet d'étude.

#### **4. Déroulement général de la phase d'étude de cas**

L'étude du cas Alpha fait suite à deux entretiens réalisés dans cette entreprise lors de l'étude exploratoire. Ces entretiens avaient permis de constater l'existence d'une capacité d'Open Marketing et l'intérêt de ce cas pour la recherche. Aussi, une phase de négociation avec l'entreprise débute à partir de mi-Février 2013 avec la Directrice Marketing France d'Alpha (également Directrice marketing du groupe MO), avec qui nous échangeons par téléphone. Celle-ci autorise la conduite d'entretiens dans le cadre d'une étude de cas. Cependant, l'organisation interne de la fonction marketing d'Alpha étant considérée comme stratégique par l'entreprise, un engagement unilatéral de confidentialité (voir Annexe K) est signé fin Mars 2013, donnant ainsi un cadre formel à la conduite de l'étude de cas. La Directrice Marketing nous met ensuite en contact avec les premiers répondants, et des entretiens sont progressivement conduits de mi-Avril 2013 jusqu'à fin Juillet 2013. Cependant, après plusieurs entretiens, il nous est signifié la volonté de l'entreprise de mettre un terme à l'étude de cas, nous empêchant ainsi de collecter davantage de données. La difficulté à conserver un contact avec le terrain est souligné à de nombreuses reprises dans les ouvrages académiques : « *Access to primary data is not always easy (...). A first difficulty to be overcome is to obtain authorization to collect data, and the second is to continue to develop and maintain good relationship with the people researched* » (Langley et Royer, 2006, p. 88). Aussi les aléas et le contexte lié au terrain peuvent contraindre le chercheur à réduire le volume de données collectées, voire parfois à stopper la collecte des données.

L'étude du cas Celio fait également suite à deux entretiens réalisés dans cette entreprise lors de l'étude

---

<sup>117</sup> Idem note de bas de page n° 116 précédente (voir p. 345).

<sup>118</sup> Éléments issus de l'observation de réunion pratiquée.

exploratoire. On constate alors la présence d'une capacité d'Open Marketing, ainsi que d'un contexte rendant ce cas intéressant pour la recherche. En Février 2013, nous adressons un mail aux deux personnes interrogées chez Celio afin de leur expliquer notre démarche et de leur demander l'autorisation d'effectuer une étude de cas. Un échange téléphonique avec la Responsable Marketing Digital et CRM, est alors organisé, nous permettant d'exposer notre démarche. Un accord est obtenu fin Février 2013. Le cadre est plus informel chez Celio puisqu'il n'est pas nécessaire de demander l'autorisation du Directeur Marketing, ni de signer de clause de confidentialité. Les données relatives au cas Celio sont collectées à partir de fin Avril 2013. Début Juin 2013, un point est réalisé sur les données manquantes, ce qui nous permet d'expliciter nos besoins et de terminer la collecte fin Juillet 2013.

*La section 1 a rappelé l'objectif de la phase d'étude de cas : continuer à renforcer la théorie en construction sur l'Open Marketing en appliquant les éléments théoriques mis à jour grâce lors de l'étude exploratoire (logique de test) et en répondant spécifiquement à la dernière question de recherche (QR4). Au final, la phase d'étude de cas ne vise pas la réplication mais plutôt le renforcement de la théorie en construction et son enrichissement.*

*Une étude de cas à unités d'analyse multiples a été choisie : la collecte des données se situe au niveau de l'équipe marketing mais nous prendrons en compte le rôle et l'influence d'autres niveaux d'analyse. De plus, une étude de cas multiples est décidée. Les critères d'échantillonnage théorique utilisés sont (1) le caractère « OpM » de l'organisation marketing ; (2) le type d'Open Marketing. Ainsi, une organisation marketing « OpMO » et une organisation « OpMI » ont été sélectionnées, à des fins de comparaison, et en accordant une importance au potentiel d'apprentissage de chaque cas. Nous avons présenté les cas Alpha et Celio retenus, en prenant soin de montrer en quoi ils sont intéressants dans le cadre de notre sujet. Pour finir, le déroulement de la phase d'étude de cas a été retracé.*

## **Section 2. Sources de données et méthodes d'analyse**

Dans cette section, nous exposons les sources de données utilisées dans la phase d'étude de cas (voir 1.), ainsi que les méthodes d'analyse du matériau collecté mobilisées (voir 2.).

### **1. Les sources de données utilisées**

Dans une étude de cas, plusieurs sources de données sont utilisées dans l'objectif d'acquérir une représentation globale de l'objet de recherche (Eisenhardt, 1989) et dans une logique de triangulation destinée à limiter les biais liés à la collecte (Miles et Huberman, 2003). Yin (1994) propose de multiples sources de données utilisables : documents, archives, entretiens, observation participante, observation directe, simulation, etc. Dans notre recherche, en parallèle des entretiens semi-directifs réalisés, nous procédons à de l'étude de documents ainsi qu'à de l'observation non-participante. Ces deux derniers modes de collecte sont cependant minoritaires par rapport aux entretiens. Comme dans l'étude exploratoire, les données recueillies sont donc de nature essentiellement qualitative. Elles sont ici composées de verbatims provenant du discours des répondants, de textes portés sur des documents, et d'extraits de discours vidéo. Nous revenons sur les différentes méthodes de collecte utilisées en présentant les entretiens semi-directifs

réalisés (voir 1.1.), les documents étudiés (voir 1.2.) et l'observation non-participante pratiquée (voir 1.3.).

## 1. 1. Les entretiens semi-directifs

Afin de décrire la source de données constituée par les entretiens semi-directifs, nous décrivons l'échantillon de répondants (voir 1.1.1.), avant de détailler le guide d'entretien (voir 1.1.2.). Enfin, nous effectuons un point rapide sur le déroulement des entretiens (voir 1.1.3.).

### 1. 1. 1. L'échantillon de répondants : constitution et contenu

Comme expliqué précédemment, la technique dite de la « boule de neige » (Miles et Huberman, 2003) consiste à se faire recommander auprès d'un autre contact au sein de l'organisation. Afin de constituer un échantillon de répondants pour chacun des deux cas étudiés, cette technique est exclusivement mobilisée. Chez Alpha comme chez Celio, la personne ayant autorisé le cas nous met en contact avec les personnes qu'elle chapote directement. Ceci constitue notre point de départ. Ensuite, mobilisant la technique de la « boule de neige », à la fin de chacun des entretiens réalisés chez Alpha et Celio, la question suivante est posée au répondant : « *Pourriez-vous me mettre en contact avec une personne de votre équipe qui accepterait selon vous de participer à un entretien comme celui-ci ?* ».

Les répondants interrogés sont essentiellement des managers marketing appartenant aux équipes marketing étudiées (i.e. le groupe MO chez Alpha et l'équipe « e-commerce et digital » chez Celio). Néanmoins, afin d'obtenir une vision complémentaire sur les points abordés, les prestataires des équipes étudiées sont interrogés lorsque cela est possible<sup>119</sup>. Ceci permet de confirmer le ressenti des membres de l'équipe marketing ou d'obtenir une vision différente, permettant notamment de contrôler la survenance d'un « biais de désirabilité » sociale chez les personnes interrogées. Par ailleurs, des entretiens tout au long de la ligne hiérarchique sont réalisés, permettant de récolter le point de vue de répondants ayant des responsabilités élevées (Directeur marketing, Senior managers) et occupant des postes plus opérationnels. Au vu de notre concept et de notre problématique, il est en effet crucial d'obtenir une vision plurielle : alors que les managers impulsent la démarche d'Open Marketing et sont garants de cette ligne directrice, les opérationnels traitent au quotidien avec les prestataires, et c'est par eux que passe l'apprentissage inter-organisationnel engendré par l'Open Marketing. Il est donc clé d'inclure dans l'échantillon tous les niveaux de la ligne hiérarchique.

Comme précédemment évoqué, la question du nombre d'entretiens et du volume de données collectées prend en compte plusieurs contraintes. Ainsi, s'il est important de procéder à un nombre d'entretiens le plus élevé possible afin de diversifier les points de vue, les contraintes liées au terrain et les décisions des entreprises pèsent parfois sur la recherche. Malgré un retrait du terrain légèrement anticipé chez Alpha, la saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967) est atteinte sur ce cas car aucun élément réellement nouveau et déterminant du point de vue de la théorie en construction n'apparaît lors des derniers entretiens. C'est surtout le point de vue des prestataires (qui n'a pu être obtenu) qui fait défaut. Sur le cas Celio, la saturation théorique atteinte nous autorise à stopper spontanément la collecte des données (Eisenhardt, 1989). Au final, la phase d'étude de cas s'appuie sur 18 entretiens semi-directifs, avec plus précisément 8 entretiens chez

---

<sup>119</sup> Réaliser des entretiens avec des prestataires s'est révélé impossible chez Alpha, en raison de l'arrêt anticipé de l'étude de cas (voir p. 346). Chez Celio, deux prestataires de l'organisation marketing ont par contre pu être interrogés.

Alpha et 10 entretiens chez Celio. Nous incluons dans ce nombre total d'entretiens ceux réalisés chez Alpha et Celio lors de l'étude exploratoire (soit quatre entretiens préalables<sup>120</sup>, ce qui porte à 14 le nombre de nouveaux entretiens réalisés). En effet, les entretiens réalisés lors de l'étude exploratoire participent entièrement à la compréhension du cas et des verbatims issus de ces entretiens peuvent être mobilisés. Les entretiens sont tous réalisés en face à face, et enregistrés après autorisation préalable. Les deux tableaux suivants présentent l'échantillon de répondants chez Alpha, puis chez Celio.

N°	Répondant	Fonction occupée	Durée d'occupation <sup>121</sup>	Durée entretien	Nb de pages
1	Répondant 13	Responsable Etudes France	3 ans	1h30	24
2	Répondant 28	Directrice Marketing France	6 mois	52 min	14
3	Répondant 31	Senior Manager Responsable du groupe Marketing In-Store	10 mois	56 min	17
4	Répondant 32	Senior Manager Responsable du groupe Marketing Direct et CRM	1 an et 7 mois	52 min	18
5	Répondant 33	Senior Manager Responsable du groupe Marketing social	5 ans et 4 mois	47 min	13
6	Répondant 34	Responsable des Achats Marques Globales	7 ans	1h	15
7	Répondant 35	Manager Marketing In-Store	1 an et 8 mois	1h	19
8	Répondant 36	Manager Communication Media & Digital	2 ans et 2 mois	1h02	19
			<b>TOTAL (1)</b>	<b>7h59</b>	<b>139 pages</b>

**Tableau 27. Description de l'échantillon de répondants chez Alpha**

N°	Répondant	Fonction occupée	Durée d'occupation	Durée entretien	Nb de pages
9	Répondant 21 [entretien n°1]	Directeur e-commerce	3 ans	58 min	18
10	Répondant 30 [entretien n°1]	Responsable Marketing Digital et CRM	3 ans	52 min	13
11	Répondant 37	Responsable marketing digital	1 an et 7 mois	1h05	19
12	Répondant 38	Responsable e-merchandising et catalogue e-commerce	1 an	1h04	18
13	Répondant 39	Chargée de Marketing opérationnel et de coordination internationale et cross-canal	1 an et 9 mois	1h18	19

<sup>120</sup> Les entretiens réalisés lors de la phase exploratoire sont portés en gris dans les tableaux 27 et 28.

<sup>121</sup> Il s'agit (y compris dans le tableau suivant) de la durée d'occupation du poste au moment de l'entretien. Certains répondants peuvent avoir une ancienneté dans l'entreprise supérieure, ayant occupé d'autres postes précédemment. Notamment, les répondants d'Alpha sont généralement des personnes ayant occupé de nombreux postes dans l'entreprise avant d'occuper le poste cité dans le tableau, du fait de la politique de gestion des Ressources Humaines de l'entreprise qui consiste à faire changer de poste les managers tous les 2 ans en moyenne. Ces managers ont donc une vision d'ensemble assez développée.



14	Répondant 40	Directeur image et communication magasins	4 ans et 6 mois	59 min	16
15	Répondant 21 [entretien n°2]	Directeur e-commerce	3 ans	1h	19
16	Répondant 30 [entretien n°2]	Responsable Marketing Digital et CRM	3 ans	1h07	17
17	Répondant 41	Prestataire de Celio – Account Manager chez [Delta]	2 ans (dont 1 an sur le compte Celio)	1h04	20
18	Répondant 42	Prestataire de Celio – Account Manager chez [Thêta]	2 ans sur le compte Celio	55 min	13
			<b>TOTAL (2)</b>	<b>18h21</b>	<b>311 pages</b>

**Tableau 28. Description de l'échantillon de répondants chez Celio**

### 1. 1. 2. L'entretien semi-directif et la construction du guide

Comme dans l'étude exploratoire, le procédé de l'entretien semi-directif est mobilisé, permettant au répondant de s'exprimer librement autour de thèmes définis, sous le contrôle du chercheur. Deux guides d'entretien sont élaborés : un guide pour les membres des équipes marketing Alpha et Celio (Annexe L) et un guide pour les deux prestataires de l'équipe Celio ayant pu être interrogés (Annexe M). Dans ces guides, la phase introductive présente le travail de recherche et rassure le répondant sur son caractère universitaire. Une question d'amorce simple pour le répondant (liée à la présentation de son poste) est ensuite formulée pour faciliter le début de la discussion. De cette manière, on collecte aussi des informations contextuelles permettant de mieux comprendre et interpréter les propos que le répondant va formuler.

- Le guide à destination des membres des équipes marketing Alpha et Celio s'articule autour de quatre thèmes principaux. Un thème n°1 aborde les apports en actifs marketing et en challenge provenant des prestataires. On cherche à étudier la nature des apports, notamment en positionnant le cas étudié sur la matrice de l'Open Marketing (i.e. mode « Orchestration », mode « Maîtrise », ou les deux simultanément). On applique et teste ainsi un outil théorique issu de l'étude exploratoire. De plus, cela permet une meilleure compréhension du cas étudié. Par ailleurs, dans ce premier thème, l'évolution de la recherche d'apports au cours du temps est également questionnée. Enfin, l'intérêt des apports captés pour développer l'équipe marketing comme un collectif est investigué<sup>122</sup>. Un thème n°2 prévoit de s'attarder sur le système de gouvernance du réseau de prestataires mis en place. Notamment, on étudie ici le SGP mis en place dans le cadre de l'OpMO (donc pour le cas Alpha spécifiquement), et son fonctionnement. Un thème n°3 se penche ensuite sur l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau sur la gestion des différents éléments du modèle conceptuel. Ainsi, en vue de répondre en partie à QR4, on étudie précisément comment les deux cas étudiés gèrent le contexte permettant à l'Open Marketing de se déployer et les éventuels mécanismes instaurés pour faciliter le processus de captation d'apports. Le modèle

<sup>122</sup> Au cours de l'étude de cas, nous nous réservons l'opportunité d'investiguer davantage la question de l'« intérêt » de l'Open Marketing pour les entreprises afin d'être en mesure de justifier clairement son intérêt managérial et de conforter la réponse à la problématique. Nous nous penchons donc sur l'intérêt des apports provenant du réseau de prestataires pour développer les collaborateurs marketing, en étudiant brièvement la possibilité de relier cela à la notion de « performance ». Toutefois, la question de la performance ne faisant pas l'objet d'une question de recherche à part entière, nous ne lui réservons pas de thème spécifique dans le guide.

conceptuel est appliqué de façon plus détaillée que dans la phase exploratoire. En effet, celle-ci a permis de nous conduire à ce modèle, de l'appliquer et de faire émerger certaines précisions qui sont intégrées dans le guide d'entretien pour la phase d'étude de cas. Pour finir, un thème n°4 se penche spécifiquement sur les apports provenant des liens de court-terme ou de long-terme, afin de finaliser la réponse à QR4. Ainsi, l'influence de la structure relationnelle (QR4) est globalement étudiée dans les thèmes n°3 et n°4.

▪ Le guide à destination des prestataires de l'équipe Celio comprend également quatre thèmes. Un thème n°1 vise à comparer Celio à d'autres clients du prestataire sur la dimension d'apprentissage, ainsi qu'à détailler davantage les attentes d'apprentissage de Celio (i.e. apparition, explicitation et évolution des attentes). Un thème n°2 traite de la place du transfert de savoir à destination des clients dans la stratégie du prestataire interrogé. De façon plus générale, on profite de ce thème pour aborder l'utilisation par les prestataires du transfert de savoir comme argument de vente et de fidélisation auprès des clients. Un thème n°3 se focalise sur le flux d'apports circulant du prestataire vers l'équipe Celio. On cherche alors à confirmer le positionnement du cas Celio sur la matrice de l'Open Marketing, puis à étudier l'intérêt des apports captés pour développer l'équipe marketing comme un collectif<sup>123</sup>. Enfin, un thème n°4 contribue à apporter des éléments de réponse sur QR4 en obtenant le point de vue des prestataires sur les différentes parties du modèle conceptuel. On recherche ainsi comment, du point de vue du prestataire, l'équipe Celio met plus ou moins en place les conditions permettant à l'Open Marketing de se déployer et aux apports de circuler<sup>124</sup>.

Enfin, les deux guides présentent une phase conclusive. L'entretien s'achève par une question permettant de résumer ce qui s'est dit, et d'obtenir une réponse franche sur un élément important investigué. Dans le guide d'entretien à destination des membres de l'équipe marketing Celio ou Alpha, on demande ainsi au répondant de se prononcer sur la question suivante : « *Avez-vous l'impression que votre organisation marketing met en place les conditions et les mécanismes qui permettent à votre équipe marketing d'apprendre et de s'enrichir collectivement au contact du réseau de prestataires ?* ». Dans le guide d'entretien à destination des prestataires, on pose une question large qui doit résumer le contenu de l'entretien : « *Dans quelle mesure avez-vous la sensation de participer à la construction de l'expertise interne de Celio et à son développement de compétences ?* ».

### 1. 1. 3. Déroulement des entretiens

Les entretiens sont planifiés à l'avance, et se déroulent sur le lieu de travail des répondants. Certains entretiens sont planifiés chez Celio ou Alpha la même journée. La conduite de chaque entretien suit une procédure similaire à celle utilisée lors de la phase exploratoire. En introduction, nous présentons notre sujet de recherche ainsi que son cadre universitaire. Nous expliquons par ailleurs que le responsable marketing a bien donné son accord quant à l'étude de cas menée, afin d'instaurer un climat de confiance. A l'issue de cette phase de présentation, nous demandons au répondant l'autorisation d'enregistrer l'entretien. Ensuite, en respectant le principe de l'entretien semi-directif, nous conservons une flexibilité par rapport aux thèmes abordés ainsi que par rapport à l'ordre dans lequel ils sont traités, privilégiant ainsi la logique du répondant.

---

<sup>123</sup> Voir note de bas de page n°122 précédente (voir p. 350).

<sup>124</sup> Il n'est pas pertinent d'aborder certains points liés au modèle conceptuel. Ainsi, l'influence de la nature de la prestation n'est pas étudiée, car les deux prestataires de Celio ayant participé se situaient tous deux dans un domaine technique. Egalement, nous n'intégrons pas de thème lié à l'influence du type de liens (court-terme versus long-terme) avec le prestataire sur les apports car les deux prestataires interrogés sont des prestataires de long-terme.

Une prise de notes manuelle est également effectuée, en parallèle de l'enregistrement.

## 1. 2. L'étude de documents

Les documents représentent tout d'abord un très bon support pour se familiariser avec le terrain d'étude (Baumard et al., 2003) et, ainsi, en cerner les enjeux et les contours. Par ailleurs, selon Yin (1994), les documents permettent aussi de corroborer les informations récoltées, et d'augmenter la validité. Dans notre recherche, les documents sont utilisés dans ce double objectif. Premièrement, l'étude de documents externes nous permet de prendre contact avec le terrain et d'obtenir des informations générales utiles pour la compréhension. Deuxièmement, quelques documents internes et externes sont utilisés afin d'illustrer et de confirmer les propos des répondants. Néanmoins, l'étude de documents présente deux limites majeures : les documents ne donnent pas toujours une image fidèle de la réalité et certains documents ne sont facilement accessibles (Yin, 1994). En effet, il peut exister des enjeux de confidentialité autour de certains documents internes, ce qui limite les possibilités d'étude.

Le tableau suivant récapitule les documents utilisés lors de la phase d'étude de cas. Les *documents externes* sont étudiés en amont ou au cours de la phase d'étude de cas, puis utilisés lors de la rédaction de la présentation des deux cas. Les *documents internes* sont utilisés uniquement pour le cas Celio car il n'a pas été possible d'accéder à des documents internes chez Alpha. Ces documents internes sont obtenus auprès des répondants. Certains sont proposés ou amenés lors de l'entretien de façon spontanée. Pour d'autres documents, nous demandons à les consulter après les entretiens, et nous les utilisons lors de l'analyse.

Nature des documents	Descriptif des documents	Rôle et utilisation
Documents externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articles de presse sur les entreprises étudiées, leur stratégie, leur organisation marketing et leur système de management des prestataires.</li> <li>- Sites Web des entreprises présentant leur organisation, leur culture, leurs produits, leur historique.</li> <li>- Sites divulguant des informations financières sur les entreprises et/ou rapports annuels.</li> </ul>	Prise de contact avec le terrain et utilisation de ces données lors de la description des cas étudiés et de leur contexte.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Blogs et pages Web des agences et prestataires marketing</li> </ul>	Compréhension générale du positionnement des prestataires.
Documents internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentations PowerPoint effectuées par les prestataires pour l'équipe marketing</li> <li>- Documents de partage des actifs captés utilisés par les employés : mémos internes, réseau social interne, ...</li> </ul>	Illustration et validation du discours des répondants (triangulation pour augmenter la validité interne de la recherche)

**Tableau 29. Documents étudiés lors de la phase d'étude de cas**

## 1. 3. L'observation non-participante

La méthode de l'observation constitue ici une source de données mineure, mais toutefois intéressante. Dans le cadre de notre recherche, l'observation est non-participante : en effet, il s'agit à chaque fois d'une observation « passive ». D'une part, quelques observations d'interactions entre l'équipe « OpM » et ses

prestataires sont menées (voir 1.3.1.). D'autre part, nous rassemblons dans un cahier de recherche les notes d'observation suite aux entretiens menés et à la présence dans les locaux de l'entreprise (voir 1.3.2.).

### 1.3.1. L'observation d'interactions

Durant l'étude de cas, nous avons l'opportunité de réaliser des observations d'interactions entre l'équipe Celio et ses prestataires. Pour le cas Alpha, en raison de la complexité d'accès au terrain, il n'est pas possible de pratiquer ce type d'observation. Chez Celio, notre point de contact, la Responsable Marketing digital et CRM nous propose d'observer une réunion « technique » avec l'agence de trafic [Delta] et une réunion « créative » avec l'agence [Epsilon] (voir Tableau 30).

Evènement	Date	Participants	Enregistrement et prise de notes	Durée d'observation	Nb de pages compte rendu
<i>Comité de pilotage avec [Delta] (agence trafic)</i>	15/03/2013	5 membres de [Delta] et 4 membres de Celio	Non enregistré - Prise de notes détaillée	3h30	6
<i>Point annuel + brief de [Epsilon] (agence de création)</i>	02/07/2013	2 membres de [Epsilon] et 1 membre de Celio	Enregistré - Prise de notes détaillée	1h05	3
			<b>TOTAL</b>	<b>4h35</b>	<b>9</b>

**Tableau 30. Les observations d'interactions réalisées chez Celio**

La réunion avec [Delta] observée correspond au comité de pilotage mensuel qui permet d'avertir [Delta] des changements survenant éventuellement chez Celio et de faire un point sur les performances globales du site e-commerce (e.g. étude du taux de transformation), suivi de points plus spécifiques sur le *Search Engine Advertising* (SEA), la stratégie d'affiliation et le trading media. La réunion avec [Epsilon] observée correspond à la réunion de fin d'année qui permet traditionnellement de faire un bilan sur l'année écoulée et de présenter les nouveaux projets. La réunion débute par un bilan oral sur la relation entre Celio et [Epsilon] qui souligne les points positifs mais aussi les axes d'amélioration identifiés par Celio<sup>125</sup>. Ensuite, Celio présente les actualités de l'équipe « e-commerce et digital » ainsi que les projets importants à venir (e.g. le développement du projet « e-Celio »). Enfin, Celio en vient au travail qui va être demandé à [Epsilon], en lien avec ces nouveaux projets. Un brief est alors effectué.

Afin d'étudier ces interactions, une *grille d'observation* listant les points d'attention spécifiques et les informations importantes à obtenir est générée (voir Annexe N). Bien que cette méthode de collecte soit marginale dans la recherche, nous avons tout de même procédé à la définition d'un cadre standard d'observation (Baumard et al., 2003), en définissant un système de catégories et de méta-catégories avec des règles d'attribution exclusives. Les unités attribuées à ces catégories sont des faits observés lors des réunions, ainsi que des verbatims recueillis.

L'observation d'interaction s'est déroulée de la façon suivante. Un membre de l'équipe Celio nous présentait d'abord au prestataire, en expliquant notre posture de chercheur. Nous prenions place à côté des acteurs et

<sup>125</sup> Comme nous le verrons, il n'existe pas de système d'évaluation formalisé chez Celio : ce sont ce genre de points oraux annuels qui peuvent survenir, selon les membres de l'équipe Celio.

observations le déroulement de la réunion, les échanges, et les visuels PowerPoint présentés. L'autorisation d'enregistrer a pu être obtenue pour la seconde observation d'interactions uniquement. Cependant, à chaque fois, une prise de notes détaillée est effectuée, retraçant : (1) le déroulement chronologique de la réunion (i.e. les points abordés) ; (2) les éléments intéressants en lien avec notre sujet ; (3) certains verbatims évocateurs. La grille d'observation est apportée, afin d'avoir en tête les points en lien avec notre questionnement de recherche qu'il convient d'observer en particulier.

L'observation d'interactions, bien que marginale, a tout de même été utile dans une optique de triangulation et de validation du discours des répondants. Par exemple, la réunion avec [Delta] a confirmé et illustré le passage en mode « Maîtrise » des équipes Celio. La réunion avec [Epsilon] nous a permis d'assister à une évaluation informelle des prestataires. De plus, lors de ces phases d'observation, nous avons acquis des éléments importants pour la compréhension du contexte du cas Celio : arrivée d'un nouveau Directeur e-commerce et CRM, nouvelle impulsion stratégique donnée au digital au travers du projet e-Celio, etc.

### 1. 3. 2. L'observation passive et les notes d'observation

Une observation « flottante » (Baumard et al., 2003) est réalisée. Elle consiste en une observation passive des lieux (e.g. configuration des bureaux dans lesquels travaillent les équipes marketing), des attitudes des acteurs, de leurs interactions, ainsi que de l'exercice de l'autorité. Cette partie s'est conduite sans grille d'observation. Cependant, des notes sont rassemblées dans des cahiers de recherche électroniques. Un cahier de recherche par entreprise est ainsi constitué, puis complété après chaque entretien. Le journal de recherche permet de garder la trace chronologique des investigations, de conserver des impressions, de consigner des détails observés ainsi que les émotions et doutes du chercheur (Wacheux, 1996). Il constitue la « mémoire vive » de la recherche (Mucchieli, 1994) : en même temps que d'aider le chercheur au cours de sa recherche, il permet de remettre en contexte les données collectées et d'avoir des précisions utiles au moment de l'analyse lorsque la collecte est terminée. Une grille adaptée de Rouleau (2003) est utilisée pour noter nos observations après chaque entretien, suivant quatre axes : le contexte préliminaire à l'entretien, l'entretien en général, le climat lors de l'entretien, la synthèse par rapport au projet de recherche.

Nom du répondant		
Contexte préliminaire	<i>Personne ayant recommandé le répondant</i>	
	<i>Contexte d'obtention de l'entretien</i>	
L'entretien en général	<i>Accueil</i>	
	<i>Réactions à l'introduction</i>	
	<i>Réactions à la sortie</i>	
Description du climat et du ressenti	<i>Description du climat général de la rencontre</i>	
	<i>Description des émotions de la personne qui se raconte</i>	
	<i>Description de nos sentiments lors de la rencontre</i>	
Synthèse par rapport au projet de recherche	<i>Commentaires généraux sur l'entretien</i>	
	<i>Réflexion et constat par rapport au projet de recherche</i>	
	<i>Questions ou éléments à vérifier lors de la prochaine rencontre</i>	

**Tableau 31. Grille pour consigner les observations après un entretien, d'après Rouleau (2003)**

## 2. Le traitement des données

Tout comme pour l'étude exploratoire, le matériau empirique collecté est traité suivant trois étapes : la retranscription, le codage, et la présentation des données<sup>126</sup>.

Comme pour l'étude exploratoire, chaque entretien est retranscrit dans son intégralité dans les plus brefs délais. Les entretiens sur lesquels s'appuie la phase d'étude de cas durent entre 47 minutes et 1h30, avec une durée moyenne de 1h01. Au global, pour la phase d'étude de cas, nous nous basons sur 18h21 d'enregistrement, soit un corpus de 311 pages. Outre la retranscription des entretiens, à l'issue des observations d'interactions, des comptes rendus sont rédigés à partir de nos notes détaillées, générant au final 9 pages de contenu supplémentaires.

Nous codons d'abord le corpus constitué par les entretiens retranscrits en suivant la même procédure que celle utilisée lors de l'étude exploratoire. L'unité d'analyse retenue est à nouveau une unité de sens, le verbatim. Ensuite, par une méthode essentiellement *a priori*, les catégories et méta-catégories sont générées. En effet, la plupart des catégories de la grille d'analyse proviennent du cadre théorique et du guide d'entretien. Toutefois, nous laissons la possibilité à des catégories non-anticipées d'émerger. Par exemple, le concept de « différences de *thought world* » émerge lors de l'analyse et enrichira le modèle, comme nous le montrerons. Au final, deux grilles d'analyse sont constituées : une pour les entretiens réalisés avec les membres des équipes marketing et une pour les entretiens réalisés avec les prestataires. Toutefois, ces derniers étant minoritaires, nous présentons en annexe la grille d'analyse principale, c'est-à-dire celle utilisée pour les entretiens réalisés avec les membres de l'équipe marketing (voir Annexe O). Par ailleurs, à l'issue des observations d'interactions, la grille d'observation est aussi remplie avec les faits observés et les verbatims recueillis. Il s'agit ici d'un codage uniquement *a priori* : les catégories ont été définies avant d'aller sur le terrain et n'évoluent pas lors du codage.

*Ce chapitre a exposé la méthode de recherche pour la phase d'étude de cas. Celle-ci est conduite pour renforcer la théorie en construction autour de l'Open Marketing, et non dans un objectif de réplique ou de transférabilité. Conformément au raisonnement abductif utilisé, la phase d'étude de cas met en application les éléments théoriques structurés lors de l'étude exploratoire, permettant de les tester à nouveau. De plus, en répondant spécifiquement à QR4, elle doit permettre d'enrichir la théorie et le modèle développés. Au final, une étude de cas à unité d'analyse globale est choisie. On appréhende ainsi l'Open Marketing au travers de l'étude d'une partie de l'organisation marketing : l'équipe marketing. De plus, il s'agit d'une étude de cas multiples : un cas représentatif de l'OpMO (l'équipe « Marketing Operations » d'Alpha) et un cas représentatif de l'OpMI (l'équipe « e-commerce et digital » de Celio) sont comparés pour amplifier le modèle et tirer le maximum de résultats intéressants (Hamel, 1991).*

*Dans une étude de cas, les sources de données sont souvent plurielles. Nous recourons ici majoritairement aux entretiens semi-directifs qui ont généré un corpus de 311 pages. Nous utilisons ensuite des documents externes et internes, ainsi que des données issues de phases d'observation non-participante. Ces sources de données minoritaires sont tout de même utiles pour (1) comprendre le contexte des cas et (2) confirmer le discours des répondants, la triangulation renforçant alors la validité interne de la recherche. Une fois le matériau empirique retranscrit et codé, l'analyse peut commencer. Nous présentons justement les résultats de cette analyse dans le chapitre suivant.*

---

<sup>126</sup> Nous ne traitons pas de la présentation des données ici car elle prend la même forme que dans l'étude exploratoire.

## Chapitre 10. Résultats de la phase d'étude de cas

Après avoir expliqué la méthode de recherche pour la phase d'étude de cas, nous exposons les résultats empiriques dans ce Chapitre 10. Pour rappel, l'objet de ce chapitre est de répondre à QR4 en étudiant l'influence de la structure relationnelle sur les apports captés par l'équipe marketing ainsi que sur le processus de captation de ces apports. Dans un premier temps, dans une optique confirmatoire par rapport à l'étude exploratoire, nous étudions l'influence des liens de court-terme versus de long-terme avec les prestataires du réseau sur le type d'apports captés (voir section 1.). Dans un second temps, l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur le processus de captation des apports est investiguée (voir section 2.).

### Section 1. Influence du type de lien avec les prestataires du réseau sur les apports captés : une confirmation de l'étude exploratoire

Dans cette section, nous répondons à la première partie de QR4 en étudiant l'influence des liens de court-terme versus de long-terme avec les prestataires du réseau sur le type d'apports captés. Alors que l'étude exploratoire a permis de mettre à jour des éléments intéressants quant aux apports captés dans les deux types de liens (voir pp. 315-319), les éléments collectés lors de la phase d'étude de cas<sup>127</sup> sont l'occasion de revenir sur ces enseignements pour les confirmer et/ou les préciser. L'étude exploratoire avait permis de tirer trois enseignements principaux quant aux apports captés dans le cadre de liens de court-terme et de long-terme :

- Les liens de court-terme permettent davantage de capter une connaissance et un savoir général (utile pour le mode « Orchestration ») que des capacités et des compétences opérationnelles non-spécifiques (utile pour le mode « Maîtrise »). Les liens de long-terme sont eux davantage propices à la captation de capacités et de compétences opérationnelles non-spécifiques.
- Les liens de court-terme comme de long-terme permettent de capter tous types de ressources marketing. Cependant, on note que les liens de court-terme sont davantage propices que les liens de long-terme à la captation de ressources créatives spécifiquement.
- Les liens de court-terme semblent apporter davantage de challenge extérieur que les liens de long-terme, et sont donc parfois utilisés à ces fins.

Les verbatims recueillis lors de la phase d'étude de cas auprès des différents répondants permettent globalement de confirmer ces observations, renforçant ainsi la fiabilité des conclusions tirées, et apportant également davantage de précisions. Nous illustrons ceci en comparant l'efficacité des liens de court-terme et de long-terme pour la captation de ressources marketing (voir 1.), de connaissances générales et de

---

<sup>127</sup> Nous nous basons surtout sur le discours des répondants de Celio dans cette section. En effet, la structure relationnelle d'Alpha comprend majoritairement des liens de long-terme, comme nous l'expliquerons dans la Section 2, ce qui rend les répondants d'Alpha moins légitimes pour comparer les apports provenant de chaque type de lien. Certains de leurs verbatims seront tout de même parfois utilisés, de façon marginale.

capacités/compétences opérationnelles (voir 1.), puis d'apports de challenge extérieur (voir 3.).

## 1. Apports de ressources marketing

De façon générale, les liens de court-terme comme de long-terme permettent d'apporter plusieurs types de ressources à l'équipe marketing. En reprenant notre typologie des ressources pouvant être captées par les collaborateurs marketing (voir Tableau 14, p. 271), on distingue la captation de ressources informationnelles, de ressources physiques, de ressources relationnelles, de ressources de savoirs explicites, de ressources organisationnelles, ou encore de ressources créatives et de réflexion dans des liens de court-terme comme de long-terme. En se basant spécifiquement sur l'exemple des ressources informationnelles (e.g. *best practices*, veille technologique, veille de marché, aperçu d'un nouveau sujet ou domaine, ...) ainsi que des ressources de savoirs (e.g. étapes, ensemble des possibles, contraintes, taux de référence, ...), on peut montrer que les liens de court-terme comme de long-terme peuvent apporter ce type de ressources. Le tableau suivant fournit une illustration empirique.

Ressources informationnelles	
Lien de court-terme	« Chaque agence, dans le cadre d'un appel d'offre, à chaque présentation d'agence, on a appris des choses qui nous ont permis de réagir auprès des autres agences en disant "Et sur la médiatisation de l'appli, qu'est-ce que vous nous proposez ? Ah bon ? On avait entendu dire que c'était comme ça qu'il fallait faire pour avoir son appli référencée parmi le top 10 etc." » (Répondant 30)
Lien de long-terme	« Avec [Delta], on a des alertes sur les nouveautés, les nouveautés de trafic, les nouveaux leviers, etc. : "Voilà ce qui vient de sortir, ce qu'on peut mettre, ce qu'on peut essayer de lancer", sur des outils nouveaux du marché ou que eux ont développés » (Répondant 38)  « Notre agence d'emailing, régulièrement, on fait des points où ils nous font des propositions sur ce qui se fait, sur le marché, des nouvelles façons de cibler en emailing, en média, voilà. Donc clairement, ils doivent être ce relai » (Répondant 32)  « [L'agence Thêta], ils vont régulièrement nous envoyer un document avec des best practices de codage html. (...) ça arrive souvent qu'ils nous fassent une petite note en disant "Quelques rappels, parce qu'il y a deux trois trucs qui n'étaient pas corrects ces derniers temps", auquel cas, ils vont spontanément vous pousser un document en disant "Bah voilà, on vous rappelle les best practices du montage du html" » (Répondant 37)
Ressources de savoirs	
Lien de court-terme	« Je disais que j'avais rencontré trois agences (...) La première, on a vraiment parlé des schémas de fonctionnement. Et j'ai trouvé que (...) ça complétait bien ma vision des choses, donc c'était intéressant. La deuxième, on a (...) parlé aussi (et mieux que la première) de l'impact visuel que ça pouvait avoir. Donc j'ai encore vu une autre face des éléments. Et la troisième m'a donné une autre idée. (...) En trois fois une heure entre guillemets, il y a eu beaucoup de transfert de compétences. C'est-à-dire que moi, ma vision aujourd'hui du click-and-collect, elle est vraiment globale. (...) Autant, si je l'avais fait avant ça... Il y a des étapes ou des choses importantes auxquelles je n'aurais pas forcément pensé. (...) Autant là, maintenant,



	<i>aujourd'hui, si je devais l'écrire, je pense que j'écrirais vraiment le process idéal pour Celio »</i> (Répondant 21)
Lien de long-terme	<i>« Ils vont te faire tout ce qui est onboarding média : qu'est-ce que tu as comme médias à ta disposition ? Un petit onboarding sur la télé, un petit onboarding sur le digital : quels sont les outils ? Quels sont les KPI (les chiffres clés, les mesures clés) ? (...) Pour que tu comprennes aussi tout le contexte derrière, tout ce qui est aussi négociation »</i> (Répondant 36)

**Tableau 32. Ressources informationnelles et de savoirs captées dans les liens de court-terme comme de long-terme**

Cependant, les verbatims collectés lors de l'étude de cas confirment également l'observation issue de l'étude exploratoire selon laquelle les liens de court-terme ont un plus fort potentiel que les liens de long-terme pour apporter des ressources créatives spécifiquement : *« Je ne dirais pas que c'est mieux [les relations sur le long-terme pour le transfert]. Voire je dirais que c'est moins bien, parce que la routine des agences avec lesquelles on travaille fait que du coup, déjà, il y a moins de nouveautés, moins d'innovation, donc il y a moins de choses à apprendre. (...) Elles n'ont pas le réflexe (...) de nous proposer "Bah on aurait envie de se poser, de réfléchir ensemble. Voilà ce qu'on a fait pour nos autres clients", partager les best practices qu'ils ont avec les autres clients. Quand on travaille avec une agence depuis longtemps, elle ne le fait pas »* (Répondant 30). Selon les répondants, les prestataires de long-terme manquent d'initiatives quant à la proposition de nouvelles idées, au contraire des prestataires de court-terme qui apportent une « fraîcheur ». Les liens de long-terme manquent donc d'apports en termes de ressources créatives :

*« Si ça fait 5 ans qu'ils travaillent avec nous, eux ils perdent aussi un peu leur "edge". Je pense que c'est le cas avec chaque agence »* (Répondant 31)

*« Là où, avec des agences long-terme... Déjà tu les connais, elles te connaissent, donc il y a un côté un peu routine on va dire. C'est pour ça qu'elles-mêmes des fois elles oublient aussi que (ou elles ont moins le temps et elles se concentrent sur l'opérationnel pur)... et du coup, elles vont être moins à te proposer des choses »* (Répondant 37)

*« Si on ne le demande pas, c'est rare que les agences avec lesquelles on travaille depuis 1 an, 18 mois, ... nous disent "Ah, j'ai vu... On a mis en place un truc..." ". C'est pas tout à fait vrai, je suis un peu dure. Mais c'est quand même pas très fréquent qu'elles nous poussent à l'innovation »* (Répondant 30)

Pour résumer, les liens de court-terme comme de long-terme peuvent amener tous types de ressources, qu'il s'agisse de ressources informationnelles, physiques, relationnelles, organisationnelles, de savoirs, ou encore créatives et de réflexion. Néanmoins, spécifiquement pour cette dernière catégorie de ressources, les liens de long-terme sont généralement jugés moins efficaces que les liens de court-terme pour apporter des idées innovantes ainsi que de la créativité. Les observations issues de l'étude exploratoire sont donc confirmées.

## **2. Apports de connaissances générales et de capacités/compétences opérationnelles**

Les données issues de l'étude de cas suggèrent que, lors d'une collaboration de court-terme, il est complexe de capter une capacité ou une compétence opérationnelle non-spécifique permettant ensuite de prendre en

charge de nouvelles tâches (mode « Maîtrise »). En effet, au travers des liens de court-terme, on capte surtout des ressources informationnelles et des ressources de savoir qui permettent d'engranger une connaissance générale sur le sujet, et ainsi, de mieux orchestrer les prestataires (mode « Orchestration ») : « *Je disais que j'avais rencontré trois agences (...) En trois fois une heure entre guillemets, il y a eu beaucoup de transfert de compétences*<sup>128</sup>. *C'est-à-dire que moi, ma vision aujourd'hui du click-and-collect, elle est vraiment globale. (...) J'ai vraiment une vision 360° de ce qu'est une solution de click-and-collect et de ce qu'elle pourrait être si je mettais tout dedans. (...) Je saurais piloter. Autant, si je l'avais fait avant... Il y a des étapes ou des choses importantes auxquelles je n'aurais pas forcément pensé* » (Répondant 21). Ainsi, au terme d'une rencontre de prestataires ou d'une collaboration « one-shot », l'équipe marketing connaît mieux les *best practices*, l'ensemble des possibles, les étapes pour gérer le projet, les éléments techniques qui entrent en compte, etc. Les verbatims suivants illustrent le fait que les liens de court-terme permettent à l'équipe marketing d'affiner sa connaissance générale du sujet pour mieux piloter les prestataires mais ne permettent pas vraiment de capter des compétences opérationnelles pour exécuter elle-même les tâches et activités (qui restent alors du ressort des prestataires) :

« *Quand on va aller chercher des agences one-shot, on va aller les chercher pour un domaine bien spécifique. Donc c'est vrai qu'avec le one-shot, on va peut-être en un temps plus court apprendre beaucoup de choses sur un sujet précis. Et qui va être souvent je pense plus de l'ordre de l'organisationnel, et puis un peu technique* » (Répondant 37). Interrogé pour savoir s'il s'agit de compétences techniques sur le mode « Maîtrise » ou de connaissances techniques plus générales, la personne répond « *Non, plus général pour moi, je pense* » car il ne s'agit « *pas de le faire nous-mêmes* » (Répondant 37).

« *J'ai un autre exemple qui est une société avec laquelle on travaille [sur le court-terme] sur un point précis, qui s'appelle [Phi]. Et le sujet, l'email retargeting. (...) En gros, avec elle, on a appris ce qu'était l'email retargeting, comment ça fonctionnait, ce que ça nécessitait, ce que ça nous donne comme résultats chez nous et comment ça fonctionne d'un point de vue opérationnel, et après derrière comment on lit les résultats et comment on peut ajuster les choses. Du coup, c'est hyper précis, hyper carré. On sait ce sujet en particulier. Mais on va pas l'opérer nous-mêmes puisque c'est eux qui l'opèrent. Donc là, on est vraiment dans le mode "J'ai appris comment ça marche"* » (Répondant 37)

« *Enfin, dans une rencontre [d'agence] (...), il n'y a pas à la fin de la réunion (...) des choses que je vais utiliser moi immédiatement. Enfin, on est vraiment dans le transfert de connaissances, qui se transforment après en compétences plutôt que dans le transfert de compétences immédiates* » (Répondant 21)

« *Il y a beaucoup de transfert de compétences qui se fait sur le premier échange où on leur dit "(...) Quels sont les services que vous apportez ? Comment vous travaillez ?". On pose des questions sur les choses qu'on ne connaissait pas et sur lesquelles on veut des précisions. Et à ce moment-là, il y a déjà dans ces premiers contacts sur ce nouveau sujet, il y a déjà des gros transferts. Alors c'est pas de compétences, mais [plutôt] de connaissances* » (Répondant 30)

---

<sup>128</sup> Le répondant utilise le terme de « transfert de compétences » alors que nous considérons qu'il s'agit en réalité davantage d'un « transfert de connaissances » dans le cas présent.

Ainsi, les prestataires de court-terme permettent d'engranger une connaissance générale, ayant trait aux possibilités sur un sujet donné, ainsi qu'au processus et aux étapes pour le mener. Cependant, l'équipe marketing ne capte pas une compétence opérationnelle (i.e. sur le mode « Maîtrise ») permettant ensuite de prendre en charge la tâche ou l'activité marketing en toute autonomie : « *Tout dépend ce que vous appelez "apprendre". On a réussi à mettre en place une opération, on va dire comme ça. Donc on a appris que c'est techniquement possible de mettre en place tel type d'opération. Après, est-ce qu'ils nous ont appris quelque chose, « formé » ? Dans le mot "formation" ? Je dirais non. (...) Et compétence, là, à court-terme : non.* » (Répondant 31) ; « *Ce ne sera pas tant le transfert de compétences, [c'est-à-dire] qu'il t'apprendra à faire quelque chose que tu ne sais pas faire. Ce sera plus que tu sauras grâce à lui qu'il y a maintenant une possibilité de faire ça sur le marché* » (Répondant 39).

Toutefois, dans quelques cas précis, il est possible de gagner une compétence opérationnelle dans une collaboration de court-terme. Certains répondants mettent en avant le fait que, dans le cadre de l'utilisation d'un outil, l'acquisition d'une compétence opérationnelle est possible lors d'une collaboration de court-terme : « *Il y a des agences court-terme qui vont nous donner accès à un outil et il va falloir qu'on le maîtrise. Par exemple, des agences qui vendent des outils en marque blanche etc. Donc là, (...) ils vont nous former très rapidement à l'outil pour bien savoir l'utiliser, puis après, ils vont s'en aller. Donc ces agences-là, je pense qu'il y a vraiment un apprentissage technique de l'outil etc.* » (Répondant 38) ; « *[Capter des compétences opérationnelles], c'est moins vrai avec effectivement les rencontres d'agences sur un temps précis, sauf si c'est une agence... (...) Enfin, (...) sur certains sujets, il peut y avoir des compétences directes, sur [de] l'utilisation. Mais ça, c'est souvent via un outil.* » (Répondant 21). Néanmoins, ces compétences opérationnelles restent marginales et moins structurantes : « *Sur des petites tâches opérationnelles ? Monter avec les agences vraiment plus techniques et court-terme, ce sera pas quelque chose qui va révolutionner ton travail... Oui, c'est peut-être [plus] des choses d'optimisation de ton travail* » (Répondant 39).

Alors qu'il est complexe de capter une compétence opérationnelle dans un lien de court-terme, les liens de long-terme sont quant à eux davantage propices à la montée en compétences opérationnelles : « *Sur le long-terme, comme on est dans une relation plus pérenne et plus longue, bah forcément, on va davantage parler de la façon de faire, on va davantage parler des techniques, donc du coup, le transfert se fera avec plus de temps. Donc il sera plus en profondeur, il sera davantage assimilé. (...) Donc du coup, bah il y a des techniques que l'agence saura. Bah je vais leur dire "Ah ouais. C'est top, comment tu as fait ? Moi je sais pas faire". Elle me dira "Tu vois, tu fais ça... ". (...) Sur le long-terme, ce sera (...) davantage assimilé probablement, davantage partagé* » (Répondant 40).

Pour résumer, cette partie confirme les résultats de l'étude exploratoire : les liens de court-terme apportent surtout des ressources permettant de tirer une connaissance générale du sujet (utile pour le mode « Orchestration ») alors que les liens de long-terme apportent non-seulement ce type de connaissance mais sont également davantage propices à la captation de capacités et de compétences opérationnelles (utiles pour le mode « Maîtrise »).

### **3. Apports de challenge extérieur**

L'étude exploratoire suggère le rôle important des liens de court-terme pour capter des apports de challenge extérieur. Le potentiel d'apports de challenge dans le cadre des liens de long-terme existe cependant. Dans

les verbatims suivants, les répondants parlent d'apports de challenge extérieur provenant des liens de long-terme : « *Ce qu'ils peuvent nous apporter en termes de transfert de savoir, c'est ce que font les concurrents. On n'a pas souvent le temps de s'y pencher plus que ça. (...) Ils te disent "Bah attention (...). Les gens commencent à faire leurs propres sites internet ou leur propre appli mobile. Vous, vous n'y êtes pas !"* » (Répondant 35) ; « *On est tous hyper intéressés par ce challenge-là et que je pense qu'il n'y a pas un seul projet (en tout cas nous, pour l'équipe in-store) où il n'y a pas [eu] une remise en cause qui a été comprise et acceptée par notre équipe, enfin, où il n'y a pas eu une seule modification qui venait [des équipes du prestataire]* » (Répondant 35).

Néanmoins, de façon générale, comme pour les apports en termes de ressources créatives, certains répondants constatent qu'il est difficile d'obtenir de manière régulière des apports en termes de challenge de la part d'un prestataire de long-terme : « *J'arrête pas de leur dire : je trouve qu'ils nous challengent pas suffisamment* » (Répondant 21, en parlant de son prestataire de long-terme [Delta]). A l'inverse, les collaborations de court-terme (et notamment les rencontres de prestataires) représentent un formidable moyen de se confronter à d'autres façons de faire et, ainsi, de challenger sa vision : « *Je voyais ça d'une certaine manière, et en consultant ces agences, j'ai aussi vu d'autres choses que j'ai pas forcément anticipé par rapport à ce qu'elles m'ont présenté. (...) Donc ça m'a permis d'élargir ma vision des besoins* » (Répondant 21, au sujet de la rencontre d'agences pour une solution de *click-and-collect*). Plus précisément, certains répondants considèrent que ce sont davantage les prestataires de court-terme qui permettent de capter ces apports de challenge :

« *Entre une agence long-terme et une agence [court-terme]... Laquelle nous amènera à nous challenger le plus ? (...) Les one-shot quand même elles t'amènent à te challenger un peu parce que souvent, elles te font aborder des sujets que tu ne connais pas, donc tu es plus en déséquilibre on va dire. (...) Là où, avec des agences long-terme... Déjà tu les connais, elles te connaissent, donc il y a un côté un peu routine on va dire. C'est pour ça qu'elles-mêmes des fois elles oublient aussi que (ou elles ont moins le temps et elles se concentrent sur l'opérationnel pur)... et du coup, elles vont être moins à te proposer des choses. (...) Moi j'aurais presque envie de dire que c'est plutôt les court-terme qui vont être challengers. (...) Ceux avec qui tu travailles à long-terme, où en fait ils t'ont transmis plein de choses, (...) il peut arriver un moment où finalement tu vas avoir une compétence presque supérieure à la leur en fait. C'est là où, au bout d'un moment, (...) c'est moins challengeant* » (Répondant 37).

Pour résumer, si les liens de long-terme peuvent permettre de capter des apports de challenge extérieur, ce sont surtout les liens de court-terme qui sont efficaces à ce niveau. Les verbatims récoltés lors de l'étude de cas confirment donc les conclusions de l'étude exploratoire.

*En étudiant l'influence du type de lien avec les prestataires du réseau sur les apports captés, la section 1 a répondu à la première partie de QR4. Ainsi, les liens de court-terme comme de long-terme peuvent apporter tous types de ressources, bien que les liens de court-terme soient jugés plus efficaces pour la captation de ressources créatives. Grâce aux différentes ressources captées (et notamment aux ressources informationnelles et de savoir), les liens de court-terme comme de long-terme apportent une connaissance générale des sujets utile lorsque l'équipe marketing est en mode « Orchestration ». Cependant, les liens de long-terme sont plus efficaces pour capter des capacités et des compétences opérationnelles nécessaires pour le mode « Maîtrise ».*

*Enfin, les liens de court-terme permettent davantage d'apporter du challenge extérieur que les liens de long-terme. Au final, les données récoltées dans l'étude de cas confirment les conclusions tirées lors l'étude exploratoire, renforçant leur validité. Un dialogue avec la littérature sera proposé sur ce sujet dans le Chapitre 11, dédié aux contributions de la phase d'étude de cas (voir p. 415).*

*La section suivante doit maintenant répondre à la deuxième partie de QR4 en étudiant l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau associé sur le processus de captation des apports par l'organisation marketing. Pour cela, les cas Alpha et Celio sont étudiés et comparés.*

## **Section 2. Influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur le processus de captation des apports**

Cette section continue à fournir des éléments de réponse sur QR4 en recherchant cette fois spécifiquement l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur le processus de captation d'apports par l'organisation « OpM ». Pour cela, nous procédons en trois temps. D'abord, nous décrivons les cas Alpha et Celio en explicitant le type d'Open Marketing dans lequel ils s'inscrivent, leurs systèmes de gouvernance du réseau associés, et leur positionnement sur la matrice de l'Open Marketing (voir 1.). Ensuite, nous mettons en perspective ces deux cas en montrant en quoi le type d'Open Marketing (et son système de gouvernance associé) peut influencer les variables du modèle conceptuel, et ainsi, la façon dont les apports sont captés (voir 2.). Enfin, nous offrons une synthèse des éléments observés afin de lier le type d'Open Marketing, son système de gouvernance associé, et le processus de captation des apports utilisé (voir 3.).

### **1. Alpha et Celio : deux cas d'Open Marketing très différents**

Tout d'abord, nous justifions en quoi les deux cas étudiés sont chacun représentatifs des deux types d'Open Marketing « OpMO » et « OpMI » (voir 1.1.). Ensuite, nous décrivons le système de gouvernance attaché à chacun de ces types d'Open Marketing, en nous basant sur les cas étudiés et en soulevant leurs particularités (voir 1.2.). Enfin, nous positionnons chaque cas sur la matrice de l'Open Marketing, de façon à montrer les types d'apports recherchés par les équipes marketing (voir 1.3.).

#### **1. 1. Deux types d'Open Marketing différents**

La présence d'un SGP permet de distinguer le type « OpMO » du type « OpMI ». Comme soulevé dans l'étude exploratoire (voir p. 290 et pp. 292-294), Alpha présente un SGP, ce qui rend ce cas représentatif de l'OpMO. Le SGP d'Alpha se compose de trois organes : (1) une entité marketing située au niveau mondial (*global marketing*), (2) une entité « Achats » agissant au niveau régional/local, (3) le groupe MO situé au niveau local et destiné par nature à interagir avec les prestataires :

▪ Au niveau mondial, sur la partie marketing comme sur la partie « Etudes marketing », des entités<sup>129</sup> définissent de façon globale les prestataires avec qui les équipes marketing locales travailleront : « *Il y a un groupe qui s'appelle Etudes Marketing Corporate qui va travailler à la définition de "Quelles sont les meilleures méthodologies ?", "Avec quels fournisseurs il faut travailler?"* » (Répondant 13). Les prestataires définis sont souvent des prestataires en réseaux, correspondant à la dimension internationale d'Alpha : « *C'est souvent la raison pour laquelle Alpha au niveau global, au niveau régional travaille avec des agences de réseau, de network : des Publicis, des Omnicom, des WPP. Ce sont des très, très gros partenaires. Pourquoi ? (...) Alpha recherche l'innovation mais recherche aussi la possibilité de réappliquer les campagnes d'un pays (si elles marchent bien) dans un autre. On ne peut pas le faire avec des agences locales* » (Répondant 34).

▪ Au niveau régional/local, une entité « Achats » conseille ensuite les équipes locales : « *Aujourd'hui, je suis responsable des achats marketing avec une double casquette. Responsable déjà des achats marketing pour la France. Ça représente 20% de mon activité. J'assure les relations avec tout type d'agence pour la France, et tous les autres fournisseurs qui ne sont pas forcément des agences mais qui nous délivrent des services. (...) Donc ça peut être des studios de créa, des imprimeurs exactement, les agences qui s'occupent des animations. (...) Ma deuxième casquette qui me prend la plus grande partie de mon temps : (...) je m'occupe des achats des agences relations publiques pour (...) la région EMEA* » (Répondant 34). Les Achats entrent en jeu lors de la négociation avec les filiales des prestataires définis au niveau mondial par le marketing global d'Alpha. Qui plus est, ils participent au choix de prestataires supplémentaires ou plus spécifiques : « *On travaille aussi avec des agences moyennes, indépendantes, on n'a pas que des agences de réseau. Surtout au local. Parce que dans certains domaines, par exemple justement (...) tout ce qui est relations publiques, il faut une très grande connaissance du marché local* » (Répondant 34).

▪ En local, dans les pays, l'entité « Marketing Operations » (MO) orchestre un réseau de prestataires pour développer les plans de communication : « *Ils ont restructuré en disant "On veut que le marketing au niveau Chef de produit soit plus focusé sur l'analyse, l'analyse des parts de marché, sur le design, sur la partie vraiment quantitative. Et Marketing Operations doit recommander les plans de communication et les exécuter". Donc on a splitté un peu le job de Chef de Produit en deux* » (Répondant 34).

Ces trois organes se combinent pour effectuer les trois rôles du SGP identifiés lors de l'étude exploratoire : (1) la veille et le référencement des prestataires, (2) leur gestion quotidienne, (3) leur évaluation. Nous revenons ci-après sur ces trois rôles, en clarifiant les fonctions de chacun des organes à chaque fois.

#### ▪ **Veille et référencement des prestataires**

Chez Alpha, les équipes locales du groupe MO travaillent uniquement avec un panel de prestataires référencés : « *Pour pouvoir travailler avec des agences chez nous en interne, il faut que tu sois listé sur la liste d'agences acceptées* » (Répondant 31). Certains prestataires (comme les prestataires en réseaux) sont définis par le marketing global. L'entité régional/local des Achats participe alors à la négociation tarifaire avec

---

<sup>129</sup> Un article non-académique (datant de 2007) que nous avons consulté lors de l'étude de cas rapporte ainsi que marketing global d'Alpha comprend des fonctions spécialisées dans la gestion des prestataires et des fournisseurs extérieurs stratégiques, telle que la fonction de « Manager Optimisation des Relations Stratégiques Globales ».

la filiale locale du prestataire. Lorsqu'il est nécessaire de choisir un prestataire sur un domaine particulier (sur lequel il n'a pas été défini de prestataire au niveau mondial), les Achats participent à la sélection, au référencement puis à la négociation tarifaire : « *Le référencement, c'est moi. La discussion sur les sous, c'est moi* » (Répondant 34, Responsable des Achats). Néanmoins, le processus de sélection s'effectue toujours en collaboration avec les équipes locales du groupe MO : « *Si quelque de MO vient me voir en disant "Ecoute, on a une agence, ça ne va pas du tout. J'ai besoin d'une agence qui soit plus focus sur le digital, qui soit plus focus sur Facebook, qui sorte des sentiers battus, (...)", c'est à moi de faire le sourcing de ça. C'est-à-dire de me dire "Voilà les agences qu'on a sur le marché aujourd'hui, on va les recevoir". Je ne les reçois jamais seule. Je les reçois toujours avec quelqu'un de MO. Parce que eux, ils connaissent parfaitement leurs besoins business (...). C'est une conversation tripartite.* » (Répondant 34). De même, le rôle de veille et de connaissance du marché des prestataires est partagé entre les Achats et le groupe MO. En effet, outre les Achats qui se doivent de connaître les prestataires sur le marché local, les équipes MO effectuent également une veille et reçoivent ponctuellement des prestataires afin de s'assurer que leurs prestataires actuels sont bien à la pointe : « *Donc on rencontre de temps en temps une agence, pour voir est-ce (...) qu'ils ont des expertises très spécifiques que mon agence actuelle ne me donne pas ?* » (Répondant 31) ; « *On rencontre des gens pour comprendre ce qui se fait, s'assurer que les partenaires avec lesquels on travaille restent les meilleurs partenaires* » (Répondant 28).

#### ▪ Gestion quotidienne des prestataires

La gestion quotidienne des prestataires est assurée par le groupe MO. Celui-ci gère ainsi les interactions de travail et le suivi sur la qualité des prestations délivrées. Cependant, lorsque les soucis demeurent, les Achats peuvent intervenir : « *S'il y a un souci, je suis le point de contact en termes de rémunération, en termes de qualité de service, en termes de problème qu'il peut y avoir, de personne qui ne correspond pas au profil demandé, etc.* » (Répondant 34).

#### ▪ Evaluation des agences

L'évaluation des prestataires est pilotée par les Achats. Après avoir recensé les personnes du groupe MO qui interagissent avec les différents prestataires, un lien informatique leur est envoyé pour qu'elles effectuent l'évaluation : « *C'est un système informatique, un lien qui est envoyé à toutes les équipes, nominativement* » (Répondant 34) ; « *L'équipe Purchase demande qui travaille habituellement avec ces agences-là. Tous les gens qui travaillent avec ces agences-là reçoivent le questionnaire. Et le scoring est sur (...) genre 5 sur chaque critère, avec des exemples concrets pour faire leurs évaluations spécifiques. Et chaque agence a un objectif de score d'évaluation d'agence* » (Répondant 31). Plusieurs items, sur différentes dimensions sont évalués : « *Ce qui est évalué, c'est la réflexion stratégique, la capacité d'innovation, la collaboration. Qu'est-ce qu'on a d'autre ? L'exécution des plans. Hyper important. (...) Ce sont des KPI qui sont valables pour toutes les agences, mais avec un degré plus ou moins important selon le level auquel l'agence intervient* » (Répondant 34). Parallèlement, les prestataires s'auto-évaluent : « *Ils ont un système où ils s'auto-évaluent d'abord* » (Répondant 32). C'est ensuite au tour des Achats de faire la synthèse de ces évaluations, et le compte rendu aux prestataires : « *C'est moi qui assure la relation fournisseurs. (...) C'est les équipes qui vont évaluer l'agence en fin d'année et c'est moi qui vais faire le debrief à l'agence* » (Répondant 34). Il ne s'agit pas d'une évaluation « sanction » mais d'un moyen utilisé pour ouvrir la discussion entre le groupe MO et ses prestataires afin d'améliorer certains points : « *C'est pas juste "Ah, l'évaluation est mauvaise, on ne travaille plus avec eux". C'est toujours en collaboration. (...) c'est vraiment constructif* » (Répondant 31). Au final, ce système d'évaluation est considéré positivement par les équipes du groupe MO, car il participe à augmenter

le niveau d'exigence sur les prestations délivrées, en toute connaissance de cause pour des prestataires : « Ça leur met la pression saine. Après, les critères, ils sont très clairs dessus, il y a un work plan tous les ans » (Répondant 31). De plus, le système permet d'avoir une meilleure vision des performances des prestataires en interne : « C'est un système qui est ce qu'il est mais qui permet quand même de dégager des trends sur "Quelles sont les bonnes agences ?", "Où est-ce que ça va pas ?" » (Répondant 34).

Chez Celio, il n'existe aucun SGP, ce qui rend ce cas représentatif de l'OpMI. Les équipes marketing assurent seules la veille et la définition des prestataires, leur gestion quotidienne, et leur évaluation. Il n'existe aucune formalisation, ni aucun processus défini sur ces étapes. Ce sont donc surtout des fonctionnements individuels qui priment. Par exemple, sur la veille, un des répondants rencontre régulièrement des prestataires pour garder contact avec le marché : « C'est pas parce qu'on a une agence de trafic que je ne rencontre pas d'autres agences de trafic, que je ne discute pas avec les gens pour comprendre qui ils sont, qu'est-ce qu'ils font » (Répondant 21). Il se fixe même un objectif : « J'essaie toujours d'en rencontrer une à deux par semaine » (Répondant 21). Il s'agit toutefois d'une initiative personnelle : si les autres répondants effectuent aussi une veille, ils ne se fixent pas d'objectifs précis. De même, il n'existe pas de système d'évaluation des prestataires établi : « Il y a une notion d'évaluation, mais qui est informelle » (Répondant 38). Chaque personne possède son système d'évaluation personnel : « J'ai mon propre système à moi qui est justement leur capacité à être "out of the box", leur capacité à amener de la nouveauté, leur niveau de créativité, leur niveau de réactivité (très important). Mais j'ai pas de grille. » (Répondant 40) ; « C'est à la fois pas formel, et on essaie des fois de formaliser un peu. (...) A la fin de l'année, (...) on fait une réunion. Souvent, à la réunion, je leur présente le semestre qui va arriver, et on fait un petit topo rapide "bilan". Donc les plus, et les choses à améliorer. (...) De temps en temps, je leur demande de faire le même exercice pour nous, mais ils ne le font pas toujours » (Répondant 37).

## 1. 2. Deux systèmes de gouvernance du réseau de prestataires différents

L'étude exploratoire a souligné l'existence de systèmes de gouvernance du réseau de prestataires différents selon le type d'Open Marketing. Ci-dessous, nous reprenons le tableau représentant les dimensions de la gouvernance du réseau de prestataires dans le cadre de l'OpMO et de l'OpMI présenté dans la Partie 2 de la thèse (voir Tableau 22, p. 320). Ce tableau permet de constater que les systèmes de gouvernance du réseau d'Alpha et de Celio présentent en effet des divergences importantes.

	Alpha (OpMO)	Celio (OpMI)
<i>Design structurel</i>	SGP fortement formalisé Réseau formalisé et contractuel	Pas de SGP formalisé en place Réseau peu formalisé, peu contractuel
<i>Pilotage et mode de management</i>	Management « push »	Management « pull »
<i>Relation</i>	Gouvernance relationnelle très utilisée	Gouvernance relationnelle moins utilisée

**Tableau 33. Deux systèmes de gouvernance différents chez Alpha et Celio**

Nous revenons sur les caractéristiques des systèmes de gouvernance d'Alpha et de Celio en étudiant pour chaque cas la gouvernance par le design structurel (voir 1.2.1.), la gouvernance par le mode de pilotage et de management (voir 1.2.2.), et la gouvernance relationnelle (voir 1.2.3.).



## 1. 2. 1. La gouvernance par le design structurel

L'OpMO se caractérise par une forte gouvernance structurelle. Dans le cas Alpha, on constate qu'il existe en effet un design structurel particulièrement établi et formalisé qui contribue à renforcer la gouvernance du réseau de prestataires. Deux éléments sont moteurs de ce design structurel : (1) la contractualisation importante et (2) la forte structuration du réseau de prestataires.

### ▪ Une gouvernance contractuelle importante

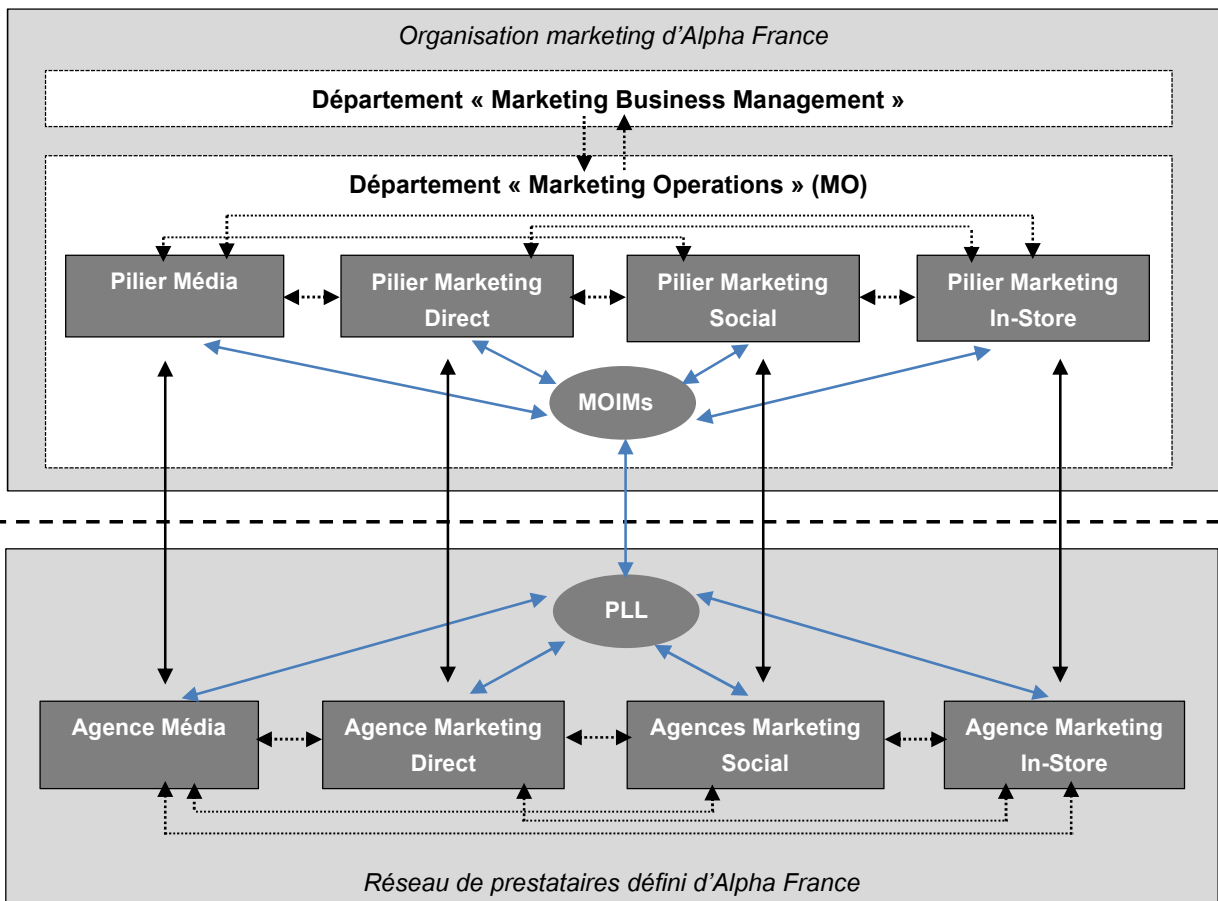
Le SGP d'Alpha instaure une gouvernance contractuelle importante. Notamment, la présence des Achats dans le processus de sélection, de gestion quotidienne, et d'évaluation des prestataires renforce l'aspect contractuel de la relation avec les prestataires.

En amont, les Achats négocient contractuellement certains points précis avec les prestataires. Par exemple, ils négocient les ressources mises à disposition par les prestataires : « *On va demander à l'agence de mettre les bonnes ressources pour délivrer les meilleurs plans possibles. Donc ça veut dire quoi sous-jacent ? Ça veut dire "On veut vos meilleures compétences au sein de votre société pour permettre à Alpha de délivrer des plans de communication qu'on appelle best in class. (...)"*. (...) *Ouais, lors de la négociation on ne parle pas de ça. On va parler vraiment de ressources mises à disposition effectivement, d'expertise sur tel ou tel domaine d'activité* » (Répondant 34). De plus, même si le transfert de savoir ne fait pas l'objet d'une clause contractuelle spécifique, les dispositifs par lesquels le prestataire devra former l'équipe MO sont abordés par les Achats lors de la négociation : « *Ce qui est contractuel c'est... (...) La partie de transfert de savoir, c'est pas couvert. Ce qu'on va demander [aux prestataires], c'est de faire des points réguliers sur les innovations. Donc ils nous font des ateliers, des meetings, on va chez eux, on va chez Google, on va chez Yahoo, chez Facebook, ils viennent nous voir, ils nous font (...) des conférences sur des thèmes très précis etc.* » (Répondant 34). Au fil de la collaboration, les Achats demeurent également le point de contact, rappelant l'aspect contractuel de la relation : « *S'il y a un souci, je suis le point de contact en termes de rémunération, en termes de qualité de service, en termes de problème qu'il peut y avoir, de personne qui ne correspond pas au profil demandé etc.* » (Répondant 34).

Par ailleurs, l'étape d'évaluation des prestataires, chapotée par les Achats, est clé dans l'établissement de la gouvernance structurelle. Les prestataires sont informés des critères sur lesquels ils seront évalués au travers d'un document formalisé faisant office de plan de travail : « *Les critères, ils sont très clairs dessus, il y a un work plan tous les ans* » (Répondant 31). L'évaluation annuelle est ensuite une étape au cours de laquelle Alpha juge l'accomplissement du cahier des charges décidé. Si le prestataire n'est pas au niveau sur les critères qui lui ont été communiqués, un plan d'action est mis en place, qui décidera du maintien ou non du prestataire dans le réseau : « *Si les notes sont très mauvaises, et bah on met en place un plan d'action sur des items à corriger. Et on leur donne un certain délai. Et si au bout d'un certain délai ils n'ont pas corrigé le tir, on en prend acte et puis on re-pitch* » (Répondant 34).

### ▪ Une forte structuration et formalisation du réseau de prestataires

Chez Alpha, le réseau de prestataires est organisé, formalisé et structuré. Une véritable organisation « miroir » à l'organisation MO structure en effet le réseau de prestataires.



**Figure 31. Le groupe MO et le réseau de prestataires : une structure « miroir » qui participe à la création d'une gouvernance structurelle importante**

Pour chacun des quatre piliers de l'organisation MO, un partenaire de long-terme est défini<sup>130</sup> : « On a créé (...) ce qu'on appelle une out-team, c'est-à-dire un réseau resserré de quatre agences (une sur in-store, une sur média, une sur la com', une sur Direct To Consumer) » (Répondant 28). Au quotidien, les collaborateurs de chaque pilier travaillent donc aux côtés de chacun des partenaires définis, constituant une équipe élargie restreinte. Par ailleurs, alors que les différents piliers de MO interagissent entre eux, la structure mise en place permet de générer des communications entre les partenaires de chaque pilier : « Et [les agences] font du transfert de savoir entre elles ! C'est-à-dire qu'une agence PR avant ne parlait jamais à l'agence CRM ! (...) [Aujourd'hui], elles se mettent autour de la table et elles confrontent leurs idées. (...) Voilà, l'agence média peut dire "Oui, j'ai eu une idée pour un plan CRM". Ça sort de leur scope de travail habituel mais finalement, ils se nourrissent les uns les autres... (...) Il y a peu d'agences, mais elles se concertent entre elles et elles discutent entre elles. Et avant, c'était pas le cas » (Répondant 34).

De plus, un modèle unique est mis en place par le groupe MO : le modèle du Prestataire Local Leader<sup>131</sup> (PLL). Sur certains projets nécessitant une intégration des quatre piliers de MO, le PLL est chargé d'effectuer un travail de briefing et de coordination des retours des prestataires des quatre piliers : « On a mis en place un système qui s'appelle le PLL où on a identifié (...) une agence pour prendre le lead sur nos initiatives et coordonner le travail de toutes les agences avec qui on travaille habituellement » (Répondant 34). Le PLL est

<sup>130</sup> Pour le pilier « Marketing social », il existe en fait plusieurs prestataires par ensembles de marques.

<sup>131</sup> Pour garantir l'anonymat du cas Alpha, ce nom a été changé.

en réalité une personne (située chez un des partenaires définis) qui est chargée de coordonner les prestataires de chaque pilier pour certains projets.

Au final, la création du réseau resserré de prestataires autour de MO et du modèle PLL permet un gain conséquent en termes d'efficacité et de qualité : « *[Avant], on recevait un brief des marques et chaque leader de chaque pilier repartait et allait parler à (...) ses 3 agences, en disant "Et bien voilà, [la marque X], ils veulent faire ci, ils veulent faire ça, proposez-moi des trucs". Et donc la personne In-store faisait ça pour l'in-store, la personne Média faisait ça pour le média... (...) On avait 3 agences par pilier (ça fait 12), et puis chacune revenait avec 5 idées. Du coup, (...) on se retrouvait à devoir gérer 60 idées sur la table, qui n'avaient pas du tout été travaillées en commun, pour rendre un plan avec une idée à la marque [X] qui soit cohérente sur chacun des 4 piliers. Autant dire que c'était l'enfer, puisque chacun briefait 36 personnes, chacun recevait le retour des uns et des autres, chacun devait se rasseoir ensemble pour essayer de voir ce que tout le monde avait reçu. (...) [Donc] on a fait quelque chose d'assez "breakthrough" qui est qu'on a créé un Prestataire Local Leader et ce qu'on appelle une Out-team, c'est-à-dire un réseau resserré de quatre agences. (...) Et donc on a squeezé énormément : non seulement les 15 briefs, mais les 2000 interactions qui pouvaient avoir lieu entre chacun des piliers en interne avec chacune de ses agences. Tout ça, ça a été une réduction d'efforts majeure. Et surtout, c'est leur responsabilité que de nous délivrer un plan de qualité qui est intégré » (Répondant 28). De plus, du côté de l'organisation MO, un équivalent au PLL est mis en place en interne : le Marketing Operations Integration Manager (MOIM). Ainsi, la marque et le Marketing Business Management briefent l'organisation MO. Un MOIM interne est alors désigné dans le groupe MO, pour garantir l'intégration et la cohérence du plan marketing qui sera proposé par les prestataires. Le MOIM briefe ensuite le PLL en externe, qui coordonnera le travail des prestataires de chacun des quatre piliers.*

Pour résumer, le groupe MO a mis en place une structure miroir à la sienne qui permet de gagner en qualité et en efficacité. Les prestataires font partie d'une organisation MO « élargie », définie sur le long-terme. Ils occupent un rôle clé et privilégié dans ce réseau interdépendant, en contrepartie d'obligations et d'engagements renforcés vis-à-vis de MO. Un certain design structurel est donc mis en place, générant une gouvernance structurelle du réseau de prestataires. *A contrario*, dans le cas Celio, outre l'absence d'un SGP formalisé, on constate que le réseau de prestataires n'est pas organisé et formalisé. Il existe autour de l'organisation marketing un réseau de plusieurs prestataires de long-terme, et de prestataires consultés davantage sur le court-terme. Cependant, à la différence du design structurel mis en place par Alpha, il ne s'agit pas d'un réseau organisé et structuré sur le long-terme avec des prestataires définis permettant de constituer une organisation élargie. De plus, on ne crée pas de coordination et de communication entre les prestataires du réseau : « *Ça ne m'est pas arrivé depuis que je suis là. (...) Moi j'en ai pas vu en tout cas de faire rencontrer les agences pour se mettre d'accord sur un projet commun* » (Répondant 38).

### 1. 2. 2. La gouvernance par le mode de pilotage et de management

Selon l'étude exploratoire, le mode de pilotage quotidien du réseau diffère selon le type d'Open Marketing : on trouve un management « *push* » dans l'OpMO et un management « *pull* » dans l'OpMI. Les deux cas étudiés présentent en effet ces modes de pilotage distincts.

Chez Alpha, un cadre général est posé, dans lequel les prestataires sont avertis des attentes de formation et d'apprentissage d'Alpha. Ces attentes sont formalisées, notamment au travers de plans d'actions et du

système d'évaluation des prestataires. Par ailleurs, le groupe MO agit sur la capacité absorbative des prestataires en les incitant à aller chercher de nouvelles informations et de nouvelles connaissances, puis à transmettre ensuite ces apports au groupe MO. Parallèlement, il convient de souligner la forte autonomie accordée aux prestataires qui jouent un rôle important dans la proposition de plans et dans leur exécution. Au quotidien, ce cadre posé alliant à la fois autonomie et exigence d'apports de la part des prestataires se traduit globalement par un flux d'apports continu provenant des prestataires. Le groupe MO n'a donc pas besoin de challenger quotidiennement les prestataires au moyen de questions et de demandes spécifiques pour capter des apports. Ainsi, on peut conclure à la présence d'un management quotidien de type « *push* » : au moyen d'un cadre initial posé, le groupe MO pousse les prestataires à procéder de façon continue à des apports d'actifs marketing et de challenge extérieur. Le tableau ci-après propose des verbatims illustratifs.

<b>Alpha (management « <i>push</i> »)</b>	
<b>CADRE INITIAL POSÉ</b>	
<b>Explicitation des attentes de formation et d'apprentissage aux prestataires</b>	« On a ce qu'on appelle un plan d'action ensemble qui identifie qu'on veut, qu'on aimerait qu'ils préparent deux ou trois journées d'innovation par an, que eux... Enfin, ça fait un peu partie de leur work plan on va dire, de leur plan de travail, de leurs objectifs. (...) Nous, on considère qu'une agence doit faire plus que juste délivrer des projets et aussi qu'on doit apprendre des choses et vraiment apprendre des nouveautés. On est exigeant par rapport à ça. Donc on attend beaucoup des agences, mais on est quand même assez clairs sur les types d'attentes qu'on a » (Répondant 31)
<b>Action sur la capacité absorbative du donneur</b>	« Il y a un système d'évaluation mondial avec des critères qui sont exactement les mêmes pour les différentes agences. (...) Il y a une partie qui est justement, qu'ils soient "aware" des tendances dans un domaine, et qu'ils soient capables de (1) d'en informer Alpha, et (2) d'intégrer ces nouveautés dans leurs recommandations pour qu'on soit toujours à la pointe, et pas en retard. Donc ça oui, ça c'est un des éléments qu'on leur demande » (Répondant 33)
<b>Responsabilisation du prestataire qui a une forte autonomie</b>	« Ce qu'on tend à faire, c'est quand même de mettre de plus en plus notre travail dans les mains des agences. Donc on essaie de les "enabler" comme on dit, de les rendre capables » (Répondant 35)
<b>TRADUCTION AU QUOTIDIEN</b>	
<b>Apports proposés naturellement par les prestataires (flux continu d'apports)</b>	« De toute façon, à partir du moment où ils sont évalués, ils connaissent les critères et ils savent que [la transmission d'information] en est un et... Et après, s'ils sont pas exactement clairs sur ce qu'on leur demande, on peut être amené à leur réexpliquer s'ils le font pas. Je dirais que la quasi-totalité le font bien, et si jamais ils arrêtaient de le faire, on leur donnerait le feedback assez rapidement. » (Répondant 33)

**Tableau 34. Un mode de pilotage « *push* » chez Alpha**

Chez Celio, il n'existe pas de cadre général posé de façon systématique avec les prestataires du réseau.

Ainsi, les attentes d'apprentissage et d'apports de l'équipe « e-commerce et digital » ne sont pas explicitées et formalisées. Au final, les répondants reconnaissent que ces attentes sont généralement induites et implicites pour les prestataires<sup>132</sup>. De plus, si les membres de l'équipe « e-commerce et digital » attendent des prestataires qu'ils recherchent par eux-mêmes de nouveaux apports qui pourront ensuite leur être transmis, ils n'agissent pas sur la capacité absorbative des prestataires pour influencer son développement. Les apports sont donc fonction de la capacité absorbative initiale des prestataires. Un suivi rapproché des prestataires existe lors des différents projets, de façon à bien pouvoir tirer parti de leur connaissance. Plus précisément, au quotidien, on constate que les apports provenant du réseau ne se « déversent » pas d'eux-mêmes naturellement dans l'équipe « e-commerce et digital ». Ces apports ont davantage tendance à se faire « à la demande » des membres de l'équipe marketing. Ceux-ci sont donc très demandeurs, posent des questions et challengent fortement les prestataires de façon à pouvoir capter des apports. On est donc en présence d'un management de type « pull » dans lequel les membres de l'équipe marketing tirent à eux le savoir détenu par les prestataires. Le tableau suivant propose des verbatims illustratifs.

<b>Celio (management « pull »)</b>	
<b>ABSENCE DE CADRE INITIAL</b>	
<b>Attente induite et implicite d'un flux d'apports provenant des prestataires</b>	<p>« Au début du discours, on ne commence jamais à dire "Voilà, on attend de votre part, à long-terme, que vous nous apportiez la compétence ou la connaissance" » (Répondant 39)</p> <p>« C'est pas quelque chose qui est reconnu aujourd'hui et qui est formalisé comme une attente vis-à-vis de nos interlocuteurs extérieurs. (...) Non, on ne va pas l'écrire, on ne va pas le formuler même, encore moins le formaliser... Mais comme là, c'est plus dû à notre façon de travailler à nous qui (...) a été relevée par [l'agence Xi] mardi : nous on s'intéresse au "Comment ?" » (Répondant 30)</p> <p>« Ils devraient intégrer tous une dimension benchmark en gros. Nous dire "Tiens, voilà, on a vu ça, c'était pas mal, ça pourrait être intéressant pour vous" (...) Avec les agences avec lesquelles je travaille, c'est un peu implicite pour moi. Moi ça me semblerait normal que spontanément ils le fassent, là où en fait ils ne le font pas forcément spontanément » (Répondant 37)</p>
<b>Pas d'action sur la capacité absorbative du donneur</b>	<p>« Je les pousse à me parler de ces choses. Je ne les pousse pas à avoir un temps d'avance (heureusement !). C'est naturel chez eux de savoir ce qui va sortir, comment ça fonctionne, ce que ça peut apporter etc. (...) Mais, ce qui est étonnant (...) c'est qu'ils vont pas forcément nous en parler alors qu'ils ont cette connaissance. Ils vont nous en parler quand on va les pousser dans leurs retranchements » (Répondant 21)</p>
<b>Suivi rapproché des prestataires</b>	<p>« Cette boîte-là, je pense que si on ne la poussait pas, il n'y aurait pas de transfert (...). Je pense qu'à un moment, s'ils avaient pas eu du répondant de notre côté, ils se contentaient de faire ça en disant "Bah voilà, ça vous coûtera</p>

<sup>132</sup> Si la démarche d'Open Marketing est bien explicite pour les membres de l'organisation marketing, elle n'est pas forcément explicitée oralement aux prestataires. Elle est dans ce cas induite du point de vue de ces derniers.

	<p><i>tant, on y va". (...) Nous on attend beaucoup plus, on veut être beaucoup plus impliqués » (Répondant 30)</i></p>
<b>TRADUCTION AU QUOTIDIEN</b>	
<p><b>Apports captés en posant des questions et en challengeant les prestataires (flux à la demande)</b></p>	<p><i>« Aux questions qu'on pose, on a des réponses. Mais je te dis, pas forcément d'anticipation. (...) J'ai jamais rencontré de freins à nous délivrer de la connaissance (...). Alors, après, je te dis, c'est pas délivré comme ça. C'est en réponse à nos questions » (Répondant 30).</i></p> <p><i>« Ça ne vient pas naturellement des agences qui vont nous dire "Tenez, on va vous faire un benchmark des meilleures fiches articles des sites e-commerce". (...) C'est plutôt une demande de notre part. Après, si on leur demande, oui, ils peuvent nous le faire (...) Mais c'est sur notre demande (...) Moi j'ai plutôt l'impression qu'on doit aller à la pêche » (Répondant 38)</i></p> <p><i>« On s'est posé la question de faire de l'email responsive (...). Ils n'ont pas été proactifs sur le sujet. Enfin, [notre agence Epsilon] n'est pas venu nous voir en disant "Voilà, ce qui serait bien, c'est que Celio fasse de l'email responsive. On va vous raconter comment ça se passe". Donc [Répondant 37], elle a dû enquêter, reposer des questions, recréuser pour avoir une vision de ce que c'était, comment on pourrait le faire » (Répondant 30)</i></p> <p><i>« Ou ça peut être aussi des agences qui le font mais qui ne pensent pas à nous inclure. Par exemple, [notre prestataire Sigma], on a vu que eux ils développaient énormément de choses pour leur plateforme (...) Mais si on leur demande pas, ils vont pas y penser d'eux-mêmes » (Répondant 38)</i></p>

**Tableau 35. Un mode de pilotage « pull » chez Celio**

### 1. 2. 3. La gouvernance relationnelle

Dans l'Open Marketing, la relation partenariale entre donneur et receveur est nécessaire. La gouvernance relationnelle est donc globalement utilisée, et cette dimension n'est pas pertinente pour distinguer l'OpMO et l'OpMI (voir pp. 320-321). Toutefois, le cas Alpha étant particulier sur cette dimension, nous abordons cette question en mettant en porte-à-faux Alpha et Celio.

Depuis plusieurs années, Alpha a choisi un modèle avec un nombre réduit de prestataires qui deviennent de vrais « partenaires » exclusifs de long-terme, membres d'une organisation élargie comme nous l'avons montré : *« On a une approche très collaborative de la relation fournisseurs. On n'est pas du tout dans le modèle "client-fournisseurs". On est dans le modèle "partenaire" »* (Répondant 34). La relation de confiance est alors extrêmement développée, donnant l'impression aux équipes de MO et des prestataires d'avoir un objectif commun : *« C'est le modèle Alpha : on a quelques agences vraiment partenaires, on fait pas beaucoup de pitch etc., parce que voilà, c'est des agences partenaires qu'on garde pendant longtemps, avec qui on a une relation de confiance, et qui sont presque autant owner du business que nous »* (Répondant 32). Même lorsque le prestataire a des failles, la relation de confiance développée pousse le groupe MO à conserver le prestataire, et à l'aider à s'améliorer : *« Nos grosses agences, elles sont là depuis un moment. Et avant de les changer si elles ne sont pas au bon niveau, on va d'abord voir comment on les remet à flot »*

(Répondant 32). La gouvernance relationnelle, liée à la relation privilégiée et quasi-exclusive qui existe entre MO et ses prestataires, est donc développée à l'extrême, les prestataires et le groupe MO étant engagés mutuellement l'un envers l'autre : « *Derrière le mot "agence", il y a je pense 1) l'idée que ce sont des partenaires, 2) qu'on s'apporte mutuellement* » (Répondant 33).

Chez Celio, la gouvernance relationnelle est présente mais néanmoins moins développée, et cela pour deux raisons. Premièrement, le réseau de prestataires est plus large, comprenant également des liens de court-terme, ce qui génère moins de sentiment d'exclusivité. Deuxièmement, les prestataires actuels ne sont pas inscrits dans un réseau fixé pour plusieurs années. Ils peuvent plus facilement être remis en cause, comme le montre par exemple le verbatim suivant qui évoque le cas d'un prestataire de long-terme : « *Si on prend [notre prestataire Thêta] aujourd'hui ils sont bons sur leur métier de base heureusement et c'est pour ça qu'on continue à travailler avec eux. Mais ils sont pas bons sur des points annexes. Bah oui, du coup, on est en train de se dire que ça va impacter leur métier de base* » (Répondant 30). Ainsi, au contraire du cas Alpha qui a mis en place un design structurel permettant de générer un engagement fort des prestataires, chez Celio, les prestataires ne sont pas placés dans une position privilégiée et exclusive. Les relations fortes s'établissent alors plus aléatoirement, en fonction des prestataires : « *Selon les agences et selon les account managers, il y a une dimension presque... Tu vois, on n'est pas de la même entreprise mais quelque part, on est un peu collègues. (...) Tu vois, [l'agence Epsilon] typiquement, on les a remis plein de fois en cause pour différents sujets (...), mais typiquement (...) c'est comme si [l'account manager] était assise à côté de moi (...) C'est comme si on avait intégré presque l'agence chez nous (...). Et après, avec d'autres agences... Alors, [Delta], c'est plus formel comme relation, parce qu'ils sont nombreux aussi. Ils sont très nombreux donc tu échanges moins avec une seule et même personne, donc il n'y a pas de lien qui se créé. Enfin, moins de lien qui se crée.* » (Répondant 37).

### **1. 3. Positionnement de chacun des cas sur la matrice de l'Open Marketing**

Après avoir décrit le système de gouvernance attaché à chacun des cas étudiés, nous positionnons Alpha (voir 1.3.1.) puis Celio (voir 1.3.2.) sur la matrice de l'Open Marketing.

#### **1. 3. 1. Positionnement d'Alpha sur la matrice de l'Open Marketing**

Chez Alpha, tout est organisé de sorte que les membres du groupe MO se situent surtout sur le mode « Orchestration » : « *En règle générale chez Alpha on est plutôt dans le mode 1 qui est "Orchestration". Et au contraire, on va essayer de vraiment bien définir quelles sont les tâches de l'agence, quelles sont les tâches des managers chez Alpha, et en fait que les deux ne soient pas redondants* » (Répondant 33). L'apprentissage de la maîtrise opérationnelle de certaines tâches auprès du prestataire n'est donc pas recherché : « *[L'agence Beta], (...) j'essaie de comprendre, mais clairement, on n'est pas du tout dans le mode où on fait à leur place* » (Répondant 32). Ainsi, les membres de MO captent plutôt des ressources de savoir général permettant ensuite de piloter les prestataires et de prendre des décisions :

« *Tout ce qui est base de données, c'est assez technique. Donc on n'a pas besoin de rentrer dans toute la technique, mais on a besoin de savoir qu'est-ce que c'est qu'une base de données, comment elle est gérée, quels sont nos process de travail, quelles sont les choses importantes à avoir en tête ? (...) [Les agences] vont faire après de toute façon* » (Répondant 32)

« Dans le domaine média ou digital où on est aussi sur des problématiques nouvelles, mouvantes, où on n'a pas forcément l'expertise en interne, où là on va s'appuyer justement sur les agences pour nous aider à développer la compétence en interne. Pas nécessaire pour faire les choses nous-mêmes... Mais ensuite pour mieux orienter les plans et les recommandations sur des projets à venir » (Répondant 33)

Le passage en mode « Maîtrise » existe, mais de façon plus marginale : « Il peut y avoir des exceptions où on serait plutôt sur le mode "Maîtrise". (...) Il y a deux ans, on n'avait pas en interne d'expertise de community management. (...) On a commencé sur vraiment les premières pages à le faire faire par des agences. (...) Et à l'époque, le message de la quasi-totalité des agences, c'était que c'est mieux quand c'est interne à l'entreprise (...). Donc du coup, les agences ont plus joué un rôle de formation entre guillemets. Déjà, nous orienter sur le mode de fonctionnement, et ensuite potentiellement de former les personnes (...). Mais en règle générale, on est plutôt en mode "Orchestration" » (Répondant 33). Toutefois, si la structure définie est destinée à attribuer des rôles et des tâches distinctes entre le groupe MO et les prestataires de façon à rendre le mode « Maîtrise » exceptionnel, on constate que les personnes situées à un niveau plus opérationnel dans le groupe MO se situent parfois en mode « Maîtrise » : « Je pense que c'est plutôt l'idée d'orchestration. Mais qui tend un peu vers la maîtrise, dans le sens où, notre rôle, Marketing Operations, c'est un peu d'être les agences. (...) Donc (...) on va énormément profiter de [l'] expertise [du prestataire] sur le marché parce que nous, on n'a pas le temps d'y aller. Mais d'un autre côté, il y a des choses qu'on va devoir absorber nous dans la mesure où ils n'ont pas la même logique... je vais pas dire une logique de travail... mais on va dire qu'ils n'ont pas exactement les mêmes objectifs que nous. (...) L'objectif, c'est quand même d'être dans un mode d'orchestration et après de les challenger pour qu'ils aillent plus loin. Mais après, parfois, sur certains projets, comme c'est très spécifique, tout ce qui est vraiment très creusé "analyse", recommandations basées sur des rationnels de tout ce qui est ROI, parfois on va plus le prendre dans notre camp parce qu'effectivement on est je dirais plus familiers avec ce genre d'outil » (Répondant 36). Le répondant illustre ici le fait qu'il est parfois préférable de prendre en charge certaines tâches normalement attribuées au prestataire et de développer une maîtrise opérationnelle pour plus d'efficacité et de pertinence. Cependant, la structure impose une certaine dépendance envers le prestataire qui empêche de rentrer pleinement dans le mode « Maîtrise ». Les membres de MO n'ont notamment pas accès aux outils spécifiques du prestataire : « Parfois tu leur dis bah juste "Donnez-moi ça, ça, ça, ça, ça comme info et je vais me débrouiller". (...) C'est juste que (...) j'ai pas d'outils de costing, ou j'ai pas accès aux régies. Si tu veux, par exemple, enfin, un plan presse, eux, ils vont avoir des outils pour faire des simulations » (Répondant 36).

Néanmoins, si le groupe MO se positionne surtout sur le mode « Orchestration », comme il joue un rôle d'agence interne pour Alpha, les membres du groupe MO possèdent en réalité des capacités et des compétences qu'on trouve seulement chez les prestataires dans la configuration classique : « Il y a 5 ans, tu avais la même structure qu'ailleurs. (...) Tous les Chefs de produit étaient en contact avec l'agence. Et je pense qu'ils étaient énormément là justement dans l'orchestration, parce qu'ils n'avaient pas le temps de s'occuper de ça, qu'ils ne connaissaient pas bien le marché » (Répondant 36). Aussi, l'orchestration chez Alpha est relative, et tend davantage vers la maîtrise que dans d'autres organisations « OpM » : « Je pense que c'est plutôt l'idée d'orchestration. Mais qui tend un peu vers la maîtrise, dans le sens où, notre rôle, Marketing Operations, c'est un peu d'être les agences » (Répondant 36).



### 1. 3. 2. Positionnement de Celio sur la matrice de l'Open Marketing

Chez Celio, il existe une plus grande ambivalence car les répondants sont aussi bien sur le mode « Orchestration » que sur le mode « Maîtrise », comme l'illustrent ces deux extraits :

*« J'ai vraiment la sensation (...) d'être vraiment entre les deux. Pourquoi ? Parce qu'en fait, je dirais qu'on est plus en mode "Orchestration" dans la vie de tous les jours parce que nous ce qu'on fait, c'est effectivement plutôt gérer des agences parce qu'on n'a pas le temps de s'en occuper directement. (...) Le problème de ce mode "Orchestration" pour moi, c'est qu'on a une bonne compréhension de ce qui se passe mais on manque un peu de réactivité (...). Donc moi ce que j'essaie de faire (...), c'est d'engranger un maximum de connaissance de maîtrise des outils utilisés par les agences (...) pour être plus réactif. Voilà. Donc je dirais qu'il y a vraiment un peu les deux et qu'au fur et à mesure la maîtrise permet aussi de mieux comprendre » (Répondant 38)*

*« On travaille avec [l'agence Delta] (...) sur tout ce qui va être autour des plans de taguage (...). Donc il y a des choses qui sont de l'ordre de l'orchestration, où là en fait c'est pas nous qui directement allons poser les tags spécifiques qui permettent de remonter les résultats de nos campagnes (...). Mais pour autant, [Delta] essaie vraiment de nous expliquer comment on fait, comment ça marche. Même si on n'aura pas à le faire nous-mêmes en vrai. (...) A côté de ça, par ailleurs, on va avoir... Par exemple, pour tout ce qui va être des campagnes de bannières dont on va se servir en retargeting (...), on a ce qu'on appelle des [tags] (...) Ce tag-là, typiquement, ils nous expliquent comment ça marche, et ce tag-là, on est amené à le poser nous-mêmes sur des créas » (Répondant 37)*

Ainsi, les membres de l'équipe Celio cherchent parfois des ressources de connaissances générales, permettant ensuite de mieux piloter les prestataires, sans prendre en charge la maîtrise opérationnelle : « Avec [ce prestataire], on a appris ce qu'était l'email retargeting, comment ça fonctionnait, ce que ça nécessitait, ce que ça nous donne comme résultats chez nous et comment ça fonctionne d'un point de vue opérationnel (...) Mais on va pas l'opérer nous-mêmes puisque c'est eux qui l'opèrent. Donc là, on est vraiment dans le mode "J'ai appris comment ça marche" » (Répondant 37). A d'autres moments, ils captent des ressources, des capacités et des compétences opérationnelles afin de prendre en charge certaines tâches et activités : « Je leur ai demandé au fur et à mesure de me faire des mémos récap de la gestion du back office d'administration de tout ce qui est page "sélection de produits". (...) Le but, c'est qu'on engrange avec eux un maximum de connaissance pour après gérer de plus en plus de choses en interne » (Répondant 38) ; « ... des partenaires qui vont garder la main sur l'exécution au démarrage pour qu'au fur et à mesure nous ça nous permette de monter en compétences et donc demain de prendre les rennes et d'opérer directement » (Répondant 30). Le discours des prestataires confirme d'ailleurs ce développement d'expertise et de maîtrise opérationnelle : « [Répondant 21], quand moi j'ai commencé à travailler avec lui, il [n'] avait pas une énorme connaissance par exemple des outils de tracking. Il nous l'a dit. C'était des choses qui étaient un petit peu compliquées pour lui. Donc on l'a accompagné, maintenant il est carrément au niveau, et il se débrouille très bien » (Répondant 41, prestataire de Celio). Les prestataires contribuent aussi à orienter la montée en compétence opérationnelle de l'équipe Celio : « Avec le temps, moi, comme j'ai vu qu'il savait utiliser les fonctions, je lui ai poussé aussi des choses un petit peu plus compliquées, en lui disant "Bah tiens, tu peux regarder les modèles d'attribution". On essaie d'expliquer des choses plus compliquées » (Répondant 41, prestataire de Celio).

Cette première partie a illustré en quoi le cas Alpha est représentatif du type « OpMO » et en quoi le cas Celio est représentatif du type « OpMI ». Par ailleurs, le système de gouvernance du réseau de prestataires associé à chacun de ces deux types d'Open Marketing a été décrit. Chez Alpha, le système de gouvernance est plus formalisé que chez Celio, avec la présence d'un design structurel. On note également une utilisation de la gouvernance relationnelle renforcée dans le cas Alpha par rapport au cas Celio. Par ailleurs, un mode de management « *push* » est utilisé chez Alpha alors qu'un mode management « *pull* » est utilisé chez Celio. Pour finir, le positionnement de chaque cas sur la matrice de l'Open Marketing a été expliqué : le groupe MO chez Alpha se situe davantage sur le mode « Orchestration » alors que l'équipe « e-commerce et digital » chez Celio se positionne à la fois sur le mode « Orchestration » et sur le mode « Maîtrise ». Dans la partie suivante, nous montrons en quoi ces deux types d'Open Marketing et leurs systèmes de gouvernance du réseau associés génèrent un processus de captation d'apports distinct.

## **2. Influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur les variables du modèle conceptuel**

L'objectif de cette partie est de montrer en quoi le type d'Open Marketing influence le processus de captation des apports. Pour cela, nous étudions l'influence des deux types d'Open Marketing sur les blocs de variables du modèle conceptuel : le donneur (voir 2.1.), le receveur (voir 2.2.), les dynamiques inter-organisationnelles (voir 2.3.), la nature de la prestation qui les lie (voir 2.4.).

### **2. 1. La figure du donneur selon le type d'Open Marketing**

Dans ce paragraphe, nous montrons en quoi les cas Alpha et Celio se distinguent quant à leur gestion du prestataire « donneur ». Ainsi, la volonté et la capacité à transmettre du donneur ne sont pas appréhendées de la même manière dans ces cas (voir 2.1.1.). De plus, la prise en compte et la gestion de la capacité absorptive du donneur diffèrent également (voir 2.1.2.).

#### **2. 1. 1. La volonté et la capacité du donneur à transmettre : un critère ?**

Chez Alpha, la volonté et la capacité du prestataire à transmettre ne représentent pas un critère pour le choix des prestataires. D'autres critères entrent avant tout en jeu : « *On va rechercher comment l'agence peut délivrer un service plus performant que ses concurrentes en gros. (...) Donc on va regarder 1) sa structure, 2) son organisation (donc qui la dirige ? avec qui elle travaille ?), 3) on va regarder ses références (donc, en dehors des concurrents, quels sont les comptes qu'ils ont aujourd'hui ?), et on va aussi explorer (...) les capacités : sur quel type de campagne ils travaillent ? Est-ce qu'ils sont capables de faire des campagnes 360° ? Est-ce qu'ils ont un département Etudes qui nous permette de faire des post-analyses ? Est-ce qu'ils ont des créatifs qui se distinguent ? (...) Est-ce qu'ils sont capables de dédier des gens spécifiquement pour Alpha ? Il y a plein de paramètres* » (Répondant 34). Ainsi, on recherche un prestataire performant et « capable » au sens général, ce qui induit pour les répondants une volonté et une capacité à transmettre : « *On les a pas sélectionné sur la capacité de transmettre de l'expertise parce que je pense qu'à partir du moment où l'agence a l'expertise, ce sont tous des gens intelligents et ils seront capables de transmettre à nos demandes. En revanche, ce qui fait partie des critères de sélection, c'est (...) leur capacité tout court. Est-ce qu'ils ont de l'expertise ? Est-ce qu'ils sont reconnus dans leur domaine ? (...) [Et alors] plus ils vont être*

capables de toute façon de transférer des choses » (Répondant 31).

Chez Celio, le critère de la volonté et de la capacité à transmettre des prestataires est davantage présent. Sur certaines prestations plutôt techniques, il peut mettre être formalisé et contractualisé : « On leur a dit "Nous, dans ce qu'on va attendre de votre part, il y a une dimension pouvoir aller de l'avant, avancer vite, et une dimension d'apprentissage" (...) C'était un critère ! Et de leur capacité, de leur temps, et de leur taille à le gérer » (Répondant 37) ; « Oui, typiquement, il faut choisir des partenaires qui vont plutôt être dans le transfert sur les gros sujets. (...) Ça va être un critère sur des sujets très particuliers » (Répondant 30). Toutefois, ce critère n'intervient pas toujours. D'autres critères entrent parallèlement en compte, qui peuvent prendre le pas lors du choix d'un prestataire : « Sur les agences qu'il y avait dans la compétition, moi j'en connaissais déjà deux sur trois. (...) Sur les deux, il y en avait une qui à mon avis était très, très forte sur cette partie-là "transfert de compétences". Ça faisait même partie un peu de son ADN. Bon, bah c'est pas celle qui a été choisie. Mais pour d'autres raisons » (Répondant 21). Finalement, l'apprentissage peut quand même survenir avec des prestataires moins portés sur la transmission (voire réticents), grâce au comportement apprenant de l'équipe Celio : « L'agence avec laquelle on travaille sur l'appli, quand ils me disent "C'est génial de travailler avec des clients comme vous qui s'intéressent", bon est-ce que c'est pas un peu "pipeau" et puis ils préféreraient bosser le truc dans leur coin et pas avoir à travailler avec nous parce que forcément, ça va élever le niveau d'exigence » (Répondant 30).

Toutefois, on note dans l'équipe Celio une sensibilité élevée sur la question de la volonté et de la capacité du prestataire à transmettre. Une réelle écoute du positionnement des prestataires sur ce sujet existe. Les membres de l'équipe Celio évaluent ainsi la volonté et la capacité du prestataire à transmettre au travers de ses discours : « Essentiellement par les discussions qu'on avait pu avoir avant, où j'avais pas spécialement besoin d'agence de trafic. Je les avais consultés pour d'autres choses. (...) Donc là, on essaie de comprendre comment ils fonctionnent dans les discussions. Et je m'étais bien rendu compte que c'était des gens qui effectivement été très proches... enfin, dont le transfert de compétences faisait partie de la stratégie d'agence » (Répondant 21). Le critère de la volonté et de la capacité à transmettre du prestataire intervient ainsi fréquemment et peut entrer en compte : « Et au cours de nos discussions, évidemment qu'elles m'ont appris des choses. Et c'est aussi pour ça que je les ai sélectionnées, et c'est aussi pour ça que je les re-sélectionnerai. Voilà, c'est un vrai critère de sélection évidemment parce qu'on ne peut pas tout savoir et moi je choisis mes agences comme ça. Quelle mission j'ai ? (...) A quelle agence je la donne ? Laquelle va pouvoir le plus me nourrir, m'apprendre des trucs sur le projet que j'ai ? » (Répondant 40). Récemment, ce critère a même pris de l'importance pour l'équipe Celio. L'extrait suivant expose par exemple une situation récente au cours de laquelle l'équipe Celio a arbitré en faveur d'un prestataire ayant une plus grande motivation et une plus grande capacité à transmettre que son concurrent :

« Je dois faire une étude sur les comportements web et cross-canaux de nos clients (...) D'un côté, j'avais un cabinet d'études avec des prix un peu plus intéressants et la compétence terrain vraiment forte (...). D'autre part, j'avais un cabinet plus petit, donc plus récent, mais qui s'est positionné justement sur les sujets web, marketing cross-canal (...). Dans le retour [de ce second cabinet] (...), ils nous ont proposé ce qu'on leur a demandé et, en plus, deux autres suppléments. D'une part, d'acheter leur baromètre sur les comportements cross-canaux et multicanaux sur le marché (...) Et d'autre part, ils nous ont proposé d'organiser dans nos locaux, pour nos équipes et les gens qui vont travailler sur le sujet, un séminaire, une formation d'une journée autour des sujets en question. Et ce sont ces deux

*suppléments qui ont fait qu'on a choisi ce cabinet-là. Donc, dans ce cas précis, oui, on les a choisi parce qu'ils sont capables aussi de nous transférer des compétences. (...) Et c'est pour ça qu'on les a retenus. Tu vois, c'était leur valeur ajoutée. En gros, en quelque sorte, même s'ils sont à mon avis légèrement plus faibles sur la partie vraiment terrain (...), cette partie-là de transfert de compétences a fait qu'ils peuvent nous apporter une valeur ajoutée que l'autre cabinet ne peut pas nous apporter »* (Répondant 39)

Pour résumer, chez Alpha, le critère de la volonté et de la capacité du prestataire à transmettre n'entre pas directement en compte lors de la sélection d'un prestataire. On se base surtout sur l'expertise du prestataire, censée induire une capacité à transmettre, ce qui conduit souvent à choisir de gros acteurs renommés sur le marché. Chez Celio, si le critère de la volonté et de la capacité du prestataire à transmettre ne prévaut pas lors de chaque sélection (« *Enfin, [notre Directeur] ne va pas nous dire "Trouvez les entreprises qui vous apporteront le plus en transfert de compétences"* », Répondant 30), il existe une écoute et une sensibilité élevée par rapport à ce critère, qui prend de l'importance et qui est susceptible d'entrer en jeu.

## 2. 1. 2. La capacité absorptive du donneur : quelle gestion ?

Chez Alpha, la gouvernance du réseau de prestataires passe par un mode de management « *push* » par lequel un cadre initial posé permet de générer un flux d'apports continu provenant du donneur (voir pp. 322-323). Nous expliquons en quoi consiste ce cadre et par quels moyens il est matérialisé, puis nous traitons ensuite du cas différent de Celio.

### ■ Gestion de la capacité absorptive du donneur chez Alpha

Chez Alpha, le cadre posé, valable pour l'ensemble des prestataires, leur fait prendre conscience des exigences d'Alpha, et notamment de la nécessité de continuellement rechercher de nouvelles informations, connaissances et idées à l'extérieur pour les transmettre au groupe MO : « *Ce qu'on attend aussi effectivement, c'est de nous renseigner, c'est de nous faire découvrir des innovations à venir. (...) Parce qu'aujourd'hui, l'environnement change très, très vite donc on demande à l'agence d'être vraiment à la pointe de l'innovation* » (Répondant 34). Par ce cadre posé, les exigences et les attentes d'Alpha quant à la mise en œuvre et au développement de la capacité absorptive du donneur sont transmises puis intégrées par les prestataires : « *Je pense qu'ils sont conscients des exigences, comme moi je suis consciente des exigences qu'on a envers moi. (...) L'agence s'imbibe de la culture d'entreprise d'Alpha, qui est l'innovation, une certaine exigence. (...) Tu vois, je gagne en temps aussi parce que j'ai pas besoin d'explicitier toutes les exigences qui me semblent évidentes* » (Répondant 35). Par ailleurs, plusieurs mécanismes formalisent l'attente continue d'apports et incitent les prestataires à mettre en œuvre et à développer une capacité absorptive élevée leur permettant de transmettre ce flux d'apports continu au groupe MO :

1. Cette attente est formalisée à l'aide du **contrat ainsi que du plan de travail annuel conclu** avec chaque prestataire. S'il n'existe pas de clause spécifique liée au transfert de savoir dans le contrat, on demande pourtant au prestataire de délivrer des journées de formation, notamment sur les innovations : « *C'est pas une clause spécifique dans le contrat. (...) La partie de transfert de savoir, c'est pas couvert. Ce qu'on va leur demander, c'est de faire des points réguliers sur les innovations. Donc ils nous font des ateliers, des meetings, on va chez eux, on va chez Google, on va chez Yahoo, chez Facebook, ils viennent nous voir (...)*

*Ils nous font des conférences sur des thèmes très précis etc. Donc le transfert de savoir, il se fait comme ça. Ça peut être organisé via nos agences »* (Répondant 34). En parallèle, un plan de travail conclu avec chaque prestataire précise les modalités concrètes : *« On a ce qu'on appelle un plan d'action ensemble qui identifie qu'on veut, qu'on aimerait qu'ils préparent deux ou trois journées [de présentation des] innovations par an (...) Enfin, ça fait un peu partie de leur work plan on va dire, de leur plan de travail, de leurs objectifs »* (Répondant 31). Ainsi, ces mécanismes contractuels formalisent les attentes d'apports continus et incitent les prestataires à effectuer une veille et une recherche de connaissances nouvelles.

**2. Des points formalisés** destinés à apporter au groupe MO les informations et les nouveautés identifiées par les prestataires sont instaurés pour permettre l'application des éléments contractuels décidés. Certains points sont fixés sur une base annuelle. Ainsi, les « *Innovation Days* » consistent pour les prestataires à préparer une ou deux journée(s) par an qui permettront de présenter les innovations de leur secteur à l'équipe MO : *« Il y a aussi pour former les équipes (...) comme on disait tout à l'heure, les Innovation Days et tout ça, quand les agences viennent ici pour nous former. C'est quand par exemple les agences viennent pour montrer toutes les nouveautés d'outils de communication qui sont à notre disposition »* (Répondant 31). Egalement, le groupe MO organise avec les prestataires des « *Jours MO* » de façon annuelle sur le thème « *Bring the outside in* » :

*« Ce qu'on aime bien faire, c'est un terme chez Alpha, c'est "Bring the outside in". C'est vraiment comment on amène toute la connaissance externe en interne. (...) Et une des manières, c'est d'aller (...) soit chez des partenaires (régie pub etc., comme on a pu faire avec Facebook ou avec TF1), ou alors on l'a fait en agence. (...) Juste pour se nourrir la tête de plein de sujets qu'on ne voit pas au quotidien »* (Répondant 33)

*« On peut avoir des journées en fait avec toute l'organisation MO où on va chez des partenaires, des agences, et où ils nous font des présentations. Par exemple, on avait passé une journée chez [l'agence Dzêta], et ils nous avaient fait des présentations sur des sujets divers et variés : des tendances, des choses comme ça »* (Répondant 32)

Par ailleurs, il existe aussi des points mensuels au cours desquels le prestataire forme les membres du groupe MO en présentant des innovations, de nouveaux outils, des campagnes innovantes, etc. Dans le pilier « *Média* » du groupe MO, cette session appelée « *Inspiring mornings* » est parfaitement formalisée : *« Une fois par mois on a une session où ils viennent nous présenter par exemple tout ce qui est innovations sur le marché, ce qui marche, ce qui marche pas, des exemples un peu "inspiring" »* (Répondant 36). Elle est également couplée à une newsletter semestrielle délivrée par le prestataire. Sur les autres piliers du groupe MO, cette session est moins formalisée et moins régulière, comme par exemple sur le pilier « *Marketing direct* » : *« Ça, c'est pareil, c'est sur des thèmes spécifiques, où on demande à une agence de venir nous parler d'une tendance consommateur, ou d'une tendance média (...) Moi, j'en ai pas beaucoup dans mon équipe, ça dépend des sujets. Mais je crois que dans l'équipe média ils en ont un tous les mois ou tous les deux mois »* (Répondant 32). Sur le pilier « *Marketing social* », cette session a été supprimée pour des raisons d'organisation, et remplacée par des mécanismes tels que l'envoi régulier de mails par les prestataires : *« On l'avait formalisé à une époque. On avait des meetings réguliers où justement il y avait toutes les tendances qui marchaient bien, dans la presse etc. Ça fait un petit moment qu'on ne l'a pas fait tel que. Les agences le font plutôt par email en partageant ce qu'ils ont pu voir. (...) Il n'y a pas une session*

*unique, mais l'info est partagée quand même* » (Répondant 33).

Au global, ces points formalisés obligent les prestataires à avoir une capacité absorptive élevée et à la développer pour aller chercher des apports nouveaux et intéressants qui seront ensuite transmis au groupe MO : « *On va dire qu'on a mis le process pour que ce soit un peu "poussé". (...) Ça nous aide aussi dans le quotidien nous à savoir ce qu'il se passe et potentiellement ce qui pourrait être intéressant sur nos plans, mais aussi eux à être exposés à ça. (...) Eux, s'ils se forcent pas à aller voir ce qu'il se passe, bah ils pourront pas être plus exposés que nous. Donc pour eux, c'est aussi une gymnastique d'aller voir ce qu'il se passe, et après de les intégrer dans nos plans si ça fait du sens* » (Répondant 36).

**3. L'évaluation annuelle** des prestataires formalise aussi les attentes, et les incite à développer une capacité absorptive élevée et performante. D'abord, s'ils n'effectuent pas une veille et une recherche de leur côté, les prestataires ne pourront pas atteindre les objectifs d'innovativité et de performance des plans marketing proposés, qui sont évalués ensuite : « *Ils ne peuvent pas de toutes les façons délivrer des bons plans de campagnes s'ils ont pas ça. Parce que s'ils ne comprennent pas le marché dans lequel ils évoluent, s'ils ne sont pas au courant des tendances, s'ils n'ont pas développé eux-mêmes des KPI pour lancer des bonnes campagnes Facebook ou des campagnes digitales, des bannières, etc., je ne vois pas comment ils peuvent délivrer des plans de campagne. Pour moi, ils doivent être à la pointe de la connaissance de tout ce qui est environnement technologique, sociologique* » (Répondant 34). De plus, lors des évaluations annuelles, la capacité absorptive des prestataires est évaluée, ce dont les prestataires ont conscience : « *Il y a un système d'évaluation mondial avec des critères qui sont exactement les mêmes pour les différentes agences. Et, en gros, il y a une partie... Alors j'ai pas forcément les critères bien en tête là. Mais il y a une partie qui est justement, qu'ils soient "aware" des tendances dans un domaine, et qu'ils soient capables de (1) d'en informer Alpha, et (2) d'intégrer ces nouveautés dans leurs recommandations pour qu'on soit toujours à la pointe, et pas en retard. Donc ça oui, ça c'est un des éléments qu'on leur demande* » (Répondant 33).

Outre ces trois types de mécanismes instaurés, on constate également que les prestataires choisis par Alpha ont une capacité absorptive déjà initialement élevée. De façon générale, les répondants d'Alpha comme de Celio soulèvent le fait les prestataires de taille importante ont souvent une capacité absorptive plus élevée que les prestataires de petite taille. Ainsi, la taille du prestataire entre aussi en compte dans le développement de sa capacité absorptive : « *Ça dépend de la taille de l'agence encore une fois. C'est-à-dire que je pense que les grosses agences vont plus faire [de la veille] parce qu'en fait elles ont des équipes dédiées à ce type de sujet. (...) Donc c'est plus facile pour eux parce qu'il suffit pour eux d'aller récupérer les infos et de les intégrer dans leur présentation. Quand c'est des petites structures, ils ne vont pas le faire à moins vraiment qu'on les pousse à le faire et qu'on les interroge sur un sujet en particulier, et que ce sujet mérite un peu de benchmark ou de recherche* » (Répondant 37). Or, chez Alpha, le groupe MO travaille essentiellement avec des prestataires de réseaux de taille importante, notamment pour cette raison : « *C'est souvent la raison pour laquelle Alpha au niveau global, au niveau régional travaille avec des agences de réseaux* » (Répondant 34).

Si le cadre posé avec l'ensemble des prestataires semble fonctionner et générer un flux continu d'apports (« *Je dirais que la quasi-totalité [des prestataires] le font bien, et si jamais ils arrêtaient de le faire, on leur donnerait le feedback assez rapidement* », Répondant 33), on note toutefois une vision nuancée, transmise par certains répondants, notamment à des niveaux plus opérationnels. Ces répondants soulignent que les prestataires ne transmettent pas des nouveaux apports de façon aussi proactive et continue que souhaitée :

« C'est plutôt nous qui apportons des idées, qui... Par notre force de vente qui prend parfois des photos de PLV concurrentes, qu'ils nous remontent en disant "Ce serait trop bien qu'on ait ça". Donc tu vois, c'est nous qui leur soufflons des choses » (Répondant 35). Parfois, il convient donc de rappeler aux prestataires les attentes de proactivité et de transmission continue de nouveaux apports : « Je dirais que sur la proactivité, il faut quand même bien les pousser. Après, ils le font, et je pense qu'ils aiment bien. Mais après, c'est vrai que, comme tout le monde, si tu dis pas spécifiquement que tu attends de la proactivité de la personne, comme c'est de l'extra-work, bah les gens ne le feront pas naturellement. Parce que même si c'est un mail, ça leur prend 5 minutes de plus dans leur journée. Et si tu dis pas que c'est quelque chose que tu veux, ils ne vont pas forcément le faire en plus (...) Donc juste, pour recadrer : une fois que tu les as lancés, ils sont proactifs » (Répondant 36). Ainsi, les opérationnels doivent réexpliquer les attentes d'apports continus pour que le cadre mis en place fonctionne pleinement, ce qui est ensuite généralement suivi des faits : « Il faut que tu les pousses un peu je pense. (...) Je pense que après, je le fais peut-être plus sur mes projets prioritaires que sur d'autres. Mais je sais que, par exemple, sur mes catégories prioritaires, bah moi ils m'ont partagé proactivement des news de la concurrence. Chose qu'ils ne faisaient pas forcément il y a un an » (Répondant 36). Par ailleurs, certains de ces répondants soulèvent le caractère parfois décevant des apports transmis : « On a essayé par exemple en Septembre de l'année dernière de faire une journée Innovation Day. Donc là, c'est vraiment, sur ton point "Tendance". (...) On est allé dans leurs locaux. Et le but, c'était de nous inspirer. (...) Donc on leur a demandé cette journée pour avoir à la fois des tendances inspirées ou pas des veilles concurrentielles (...). Et finalement, tu vois, ça a été très décevant » (Répondant 35). Ces éléments de nuance soulignent ainsi le décalage possible entre l'intention (i.e. le cadre posé) et la réalisation (i.e. les apports transmis par les prestataires au quotidien).

#### ■ Gestion de la capacité absorptive du donneur chez Celio

Chez Celio, le mode de management « pull » mis en œuvre (voir pp. 322 et p. 324) ne prévoit pas de cadre posé de façon systématique avec tous les prestataires. L'attente d'un flux continu d'apports déversé dans l'équipe Celio est en fait formalisée uniquement avec certains prestataires, alors qu'elle est globalement induite avec les autres. A titre d'exemple, cette attente a été explicitée au prestataire [Delta] dès le début : « Il y a un peu des deux, surtout avec [Delta] typiquement. Parce que, à l'origine, quand on les a choisis... Donc on a fait une compétition d'agences, enfin, une consultation. On avait plusieurs agences en short-list. (...) Donc on leur a dit "Nous, dans ce qu'on va attendre de votre part, il y a une dimension pouvoir aller de l'avant, avancer vite et une dimension d'apprentissage" (...). Donc là, clairement, nous on avait dès le départ un souhait de transfert de compétences mais qui était vraiment établi, c'était dans le brief de départ » (Répondant 37). De ce fait, ce cadre étant posé, des apports globalement réguliers sont fournis par [Delta] : « A partir de là, c'était posé. Et puis ensuite, eux reviennent quand même régulièrement vers nous » (Répondant 37). Le prestataire utilise sa capacité absorptive et propose régulièrement à Celio des apports nouveaux : « Avec [Delta], on a des alertes sur les nouveautés, les nouveautés de trafic, les nouveaux leviers etc. : "Voilà ce qui vient de sortir, ce qu'on peut mettre en place, ce qu'on peut essayer de lancer", sur des outils nouveaux du marché ou que eux ont développés » (Répondant 38).

Par contre, avec la plupart des autres prestataires, les attentes ne sont pas formalisées au début de la relation : « C'est pas quelque chose qui est reconnu aujourd'hui et qui est formalisé comme une attente vis-à-vis de nos interlocuteurs extérieurs » (Répondant 30). Les attentes de nouveaux apports sont alors induites, ce qui génère par la suite moins d'apports spontanés de la part des prestataires : « Avec les autres, c'est un

*peu plus ou moins induit, selon le périmètre sur lequel ils opèrent. (...) Si toi tu es intéressée à comprendre, ils vont être ravis de t'expliquer. Si tu ne cherches pas à comprendre, ils vont pas prendre le temps spontanément de le faire » (Répondant 37). Le verbatim suivant illustre le caractère non-systématique du cadre posé, car les attentes de formation et d'apports sont surtout fixées avec les prestataires « techniques » : « [Quand] on est moins dans le domaine "agence" que "prestataire", (...) dans le cahier des charges, c'est "Celio va prendre la main au fur et à mesure. Le transfert de compétences devra avoir lieu". Donc ça va être très formel. Après, sur la partie plus "agences", même si on prend l'agence qui va faire notre application mobile, non, on ne va pas l'écrire, on ne va pas le formuler même, encore moins le formaliser » (Répondant 30).*

Par ailleurs, y compris avec les prestataires auprès de qui l'attente d'apprentissage a été explicitée en début de relation, il n'existe aucun mécanisme instauré pour formaliser les attentes d'apprentissage de l'équipe Celio. Chez Alpha, ces mécanismes (tels que les points ou les forums réguliers instaurés par Alpha) étaient importants pour formaliser les attentes d'apprentissage et agir sur la capacité absorbative du donneur. Ainsi, de façon générale, l'équipe Celio n'agit pas sur la capacité absorbative des prestataires. Les apports captés sont alors fonction de la capacité absorbative initiale du prestataire. Lorsque le prestataire a une capacité absorbative élevée, l'équipe Celio parvient à capter des apports en posant des questions et en tirant à elle des apports qui ne découlent pas naturellement du prestataire : « *Je les pousse à me parler de ces choses. Je ne les pousse pas à avoir un temps d'avance (heureusement !). C'est naturel chez eux de savoir ce qui va sortir, comment ça fonctionne, ce que ça peut apporter etc. (...) Mais, ce qui est étonnant voilà, c'est ça... C'est qu'ils vont pas forcément nous en parler alors qu'ils ont cette connaissance. Ils vont nous en parler quand on va les pousser dans leurs retranchements » (Répondant 21) ; « Ça peut être aussi des agences qui le font mais qui ne pensent pas à nous inclure. Par exemple, [notre prestataire Sigma], on a vu que eux ils développaient énormément de choses pour leur plateforme qui pourraient être accessibles pour nous mais qu'ils ne nous le proposaient pas forcément, alors qu'on aurait un besoin. Mais si on leur demande pas, ils vont pas y penser d'eux-mêmes » (Répondant 38). Lorsque le prestataire n'a pas de capacité absorbative élevée, l'équipe Celio peut le challenger ponctuellement de façon à ce qu'il aille chercher des connaissances nouvelles. Cependant, il ne s'agit pas d'une action continue sur sa capacité absorbative. L'extrait suivant résume le fait que tous les prestataires de Celio ne proposent pas naturellement un flux d'apports continu issu de leur propre capacité absorbative. Il est parfois nécessaire de les questionner de façon à capter les informations nouvelles, ou encore d'agir ponctuellement sur leur capacité absorbative :*

*« Le premier cas, c'est un peu l'agence de trafic qui typiquement se doit d'être au top. Après, il y a les agences avec lesquelles on travaille un peu tous les jours, par exemple, une agence créa avec qui on fait les newsletters qui va pas forcément être force de proposition, qui va quand même regarder ce qui se fait. (...) Ils vont pouvoir nous proposer des choses. Mais si on leur demande pas, ils ne vont pas naturellement venir nous proposer des nouvelles choses etc. Et enfin, le dernier type d'agence, c'est vraiment (...) pareil des agences un peu de tous les jours, et qui sont pas forcément très ouvertes à tout ce qui se fait et où là, bon, on peut les challenger nous un peu en leur demandant de se renseigner ou de s'ouvrir » (Répondant 38)*

L'absence de cadre systématique posé et d'action sur la capacité absorbative des prestataires génère moins de nouveaux apports spontanés de leur part. Les apports surviennent à la demande de l'équipe Celio, qui challenge donc beaucoup les prestataires pour tirer de la connaissance :



*« Nous on est quand même assez demandeurs, surtout, dû au secteur du web, on a vraiment besoin d'être le plus au courant possible de tout ce qu'il se passe. J'ai quand même l'impression que pour qu'on ait vraiment une formation, que ce soit orale ou écrite, il faut que ça soit quand même une demande explicite de notre part. J'ai rarement vu une agence nous donner naturellement les clés »* (Répondant 38)

*« Typiquement, un sujet sur lequel justement je suis en ce moment, donc l'email responsive, (...), je vais aller chercher. Donc je vais aller d'un côté interroger l'agence créa parce que c'est peut-être des choses qu'ils ont fait avec des clients ou d'autres clients leur ont demandé. Et donc, je vais vraiment les pousser au bout du bout sur ce qu'ils font, ce qu'on a pu leur demander de droite ou de gauche etc., et puis, de l'autre côté, le prestataire plus technique qui lui aussi a priori le propose »* (Répondant 37)

Les prestataires confirment que l'équipe Celio capte des apports au moyen de questionnements et d'un challenge quotidien important : *« Globalement, je dirais que c'est quand même Celio qui est très demandeur, plus que nous. (...) On pourrait être beaucoup plus proactif si on passait toute la journée que sur ce compte-là. (...) Mais on va dire que c'est Celio qui est plus demandeur généralement, qui va solliciter au bout d'un moment »* (Répondant 41, prestataire de Celio). Toutefois, les prestataires justifient aussi leur manque de proactivité par le fait qu'il est parfois inutile de présenter aux clients l'exhaustivité des dernières innovations, car elles ne sont pas toujours pertinentes : *« Il y a beaucoup d'agences (...) qui aiment bien arroser tous leurs clients avec leurs produits, qui ne conviennent pas forcément d'ailleurs à leurs clients, mais pour montrer qu'ils sont dynamiques et qu'ils suivent des problématiques (...) [Nous] on va voir des clients, on leur dit "Voilà, on n'a qu'un produit nouveau à vous proposer qui vaut le coup" »* (Répondant 41, prestataire de Celio).

Enfin, à l'inverse du groupe MO, l'équipe Celio travaille peu avec de gros prestataires « de réseaux » susceptibles d'avoir une capacité absorptive initialement développée. En effet, son réseau est composé de quelques prestataires importants ayant les moyens de développer une capacité absorptive élevée mais également de plusieurs prestataires plus petits, parfois indépendants, qui ont moins les moyens de développer une capacité absorptive élevée.

Pour résumer, chez Alpha un cadre permettant d'explicitier les attentes d'apports est systématiquement posé avec les prestataires. Des mécanismes (e.g. éléments contractuels, points réguliers, évaluation) sont instaurés et permettent de matérialiser ce cadre, de formaliser davantage les attentes et d'agir sur la capacité absorptive des prestataires. Des apports nouveaux et réguliers sont ensuite naturellement partagés par les prestataires. Toutefois, il convient de rappeler ce cadre et de préciser à nouveau les attentes au niveau opérationnel pour qu'il fonctionne pleinement. Chez Celio, il n'existe pas de cadre posé de façon systématique. Les attentes d'apports sont explicitées à certains prestataires, alors qu'elles sont induites avec les autres. De plus, aucun mécanisme permettant de formaliser ces attentes n'est instauré. Au final, l'équipe Celio n'agit pas sur la capacité absorptive du donneur. Les apports sont captés par un management « pull » consistant à poser des questions et à challenger les prestataires au quotidien.

## **2. 2. La figure du receveur selon le type d'Open Marketing**

Ce paragraphe est dédié à l'étude de la figure du receveur, dans le cas Alpha puis dans le cas Celio. Nous

études d'abord comment se traduit la motivation à apprendre de ces deux équipes, en termes d'implication auprès du prestataire et de recherche de proximité physique (voir 2.2.1.). Ensuite, nous nous focalisons sur leur capacité absorbative (voir 2.2.2.), puis nous traitons de l'ancrage des apports captés au sein des deux équipes (voir 2.2.3.).

### 2. 2. 1. Traduction de la motivation à apprendre de l'équipe marketing

Ce paragraphe expose comment se traduit la motivation à apprendre de l'équipe Alpha et de l'équipe Celio, notamment en termes d'implication dans le travail avec les prestataires et en termes de recherche de proximité avec les prestataires.

#### ■ Implication dans le travail avec les prestataires et recherche de proximité chez Alpha

Chez Alpha, l'implication dans le travail avec les prestataires est importante, mais elle intervient surtout à certains moments clés. En effet, la structure définie doit permettre une séparation claire des tâches entre les prestataires et l'équipe MO : « *On va essayer de vraiment bien définir quelles sont les tâches de l'agence, quelles sont les tâches des managers chez Alpha, et en fait que les deux ne soient pas redondants, qu'il y ait vraiment des rôles et responsabilités bien clairs entre les deux* » (Répondant 33). Le fait que le cas Alpha soit un cas d'OpMO avec un type de management « *push* » (voir p. 369) et le fait qu'il se positionne sur le mode « *Orchestration* » de la matrice de l'Open Marketing (voir pp. 372-373) conduit en effet à une implication qui intervient surtout à certains points clés de façon à guider les prestataires. Pour autant, si la volonté de l'organisation n'est pas de s'impliquer au quotidien afin de laisser une grande autonomie aux prestataires, le discours des opérationnels révèle que, dans les faits, il est nécessaire de s'impliquer davantage pour s'assurer que les apports transmis et le résultat soient à la hauteur : « *C'est toi qui va les pousser pour aller plus loin, parce que bon, ça fait 10 fois qu'ils font la même chose là, c'est vraiment la grosse inno, alors "Allez-y, (...) faites-moi un truc vraiment Whaouh, trouvez-moi toutes les innos sur le marché parce que bon, faire de la télé et du print, on le fait depuis 10 ans donc il faudrait peut-être aller un petit peu plus loin"* » (Répondant 36).

En ce qui concerne la recherche de proximité entre les membres du groupe MO et les équipes des prestataires, celle-ci est assez élevée. La proximité physique est notamment développée : « *Les équipes, elles, elles rencontrent régulièrement [les équipes des prestataires], beaucoup plus régulièrement, parce qu'il y a de toute façon un besoin au niveau des projets. Donc quand il y a des prises de briefs, quand eux nous font leurs recos etc.* » (Répondant 33). Cette proximité physique se trouve par ailleurs renforcée par plusieurs mécanismes de formation établis<sup>133</sup>. Par ailleurs, une importante proximité téléphonique existe également (surtout dans le cas où le prestataire n'est pas localisé à proximité des locaux d'Alpha) : « *On les voit physiquement peut-être tous les mois, mais les équipes sont quasi quotidiennement en ligne avec eux* » (Répondant 32) ; « *Je les ai quotidiennement au téléphone* » (Répondant 36).

#### ■ Implication dans le travail avec les prestataires et recherche de proximité chez Celio

Chez Celio, l'implication est beaucoup plus importante que chez Alpha. Au quotidien, l'équipe suit de très près les prestataires afin de capter des apports. Ceci est à mettre en relation avec le fait que Celio est un cas

---

<sup>133</sup> Voir l'étape d'*onboarding* (qui sera expliquée plus tard), les « *Jours MO* », les « *Innovation Days* », etc. qui se caractérisent par la rencontre physique des membres du groupe MO et des prestataires.

d'OpMI caractérisé par un management « pull » qui consiste à « tirer » la connaissance à soi (voir p. 322). De plus, le fait que Celio se positionne à la fois sur le mode « Orchestration » et sur le mode « Maîtrise » conduit à une implication quotidienne plus importante de façon à capter des capacités et des compétences opérationnelles (voir pp. 295-296). Dans le discours des répondants, on trouve donc de nombreuses traces prouvant une implication très élevée dans le travail avec les prestataires : « *Chaque étude pour nous est précieuse. Parfois même, [le prestataire Iota], les personnes qui s'occupent de notre compte nous disent "Ah, on vous aime bien parce que nos études, vous les décortiquez et vous les regardez etc. Parfois, on a affaire aux autres, plus gros. (...) On leur demande : Et alors, cette donnée, vous l'avez trouvée intéressante ? Et on voit qu'ils ne savent même pas de quoi on parle"...* » (Répondant 39) ; « *Nous on s'intéresse au "Comment ?". [L'agence Xi] nous disait "C'est pas le cas de tous nos clients. Tous nos clients ne s'intéressent pas au "Comment ?". Ils nous disent « Voilà, je veux une app (...) Débrouillez-vous, je ne veux pas savoir comment ». Alors que nous, on s'intéresse beaucoup au "Comment ?" »* » (Répondant 30).

La proximité physique n'est pas développée chez Celio : « *Le suivi se fait au quotidien par mail et par téléphone, mais physiquement on les voit très peu* » (Répondant 38) ; « *C'est important de se voir, enfin oui, quelque part, on le fait pas beaucoup* » (Répondant 37). Finalement, la proximité naît surtout de contacts téléphoniques intenses :

« *Celio, eux, dès le début nous ont dit : "Voilà. On veut avoir un account... On veut que ça se passe bien. Je veux pouvoir appeler". [Répondant 21], c'est très important pour lui, il le sait, il peut m'appeler quand il veut, il a mon numéro mobile personnel, il peut appeler n'importe quand* » (Répondant 41, prestataire de Celio)

« *Ça peut être plus important d'être dans la réaction directe au téléphone comme j'ai pu l'être avec eux. J'ai passé énormément de temps avec eux au téléphone pour faire la préparation des soldes et les premiers jours des soldes* » (Répondant 21)

L'apprentissage par échanges téléphonique est donc fréquemment utilisé. Toutefois, pour certains sujets, il est difficile de procéder à cet apprentissage par téléphone, ce qui justifie les réunions physiques (points business réguliers ou formation *ad hoc*) : « *[Le téléphone] c'est pratique, et c'est sur des points très précis. Après, (...) sur le taguage typiquement, (...) on a tous à un moment glané des infos, et là on a ressenti (...) le besoin à un moment de remettre les choses à plat [avec une réunion]* » (Répondant 37) ; « *Quand c'est sur des petits sujets, quand c'est sur des petits points on va dire et qu'on peut s'envoyer un document qui illustre ce qu'on est en train d'apprendre [par téléphone] (...), c'est faisable. Dès qu'on est sur des sujets un peu plus gros, ou en tout cas des périmètres de formation un peu plus large, là oui, il faut se voir. C'est pas possible par téléphone, c'est sûr* » (Répondant 37).

Pour résumer, la motivation à apprendre se traduit différemment chez Alpha et Celio, ceci résultant en partie du type d'Open Marketing et du positionnement sur la matrice de l'Open Marketing. L'implication de l'équipe Celio au quotidien avec les prestataires est supérieure, notamment du fait de la volonté de « faire ensemble » et de comprendre des points techniques pour monter en compétences opérationnelles. La proximité est quant à elle équilibrée entre proximité physique et téléphonique chez Alpha, alors qu'elle est surtout téléphonique chez Celio.

## 2. 2. 2. La capacité absorptive du receveur

Ce paragraphe étudie comment les deux équipes étudiées identifient les apports extérieurs qu'elles souhaitent capter, puis si ces apports captés sont ensuite réutilisés ultérieurement.

### ▪ La capacité absorptive chez Alpha

Chez Alpha, le mode « Orchestration » étant majoritaire, ce sont surtout des apports de ressources (e.g. informations, savoirs explicites, *best practices*, idées créatives...) qui sont recherchés. Le groupe MO identifie précisément les sujets sur lesquels il souhaite obtenir en continu ce type d'apports. Les prestataires sont alors informés des sujets sur lesquels il convient de transmettre de manière régulière ces apports et d'orienter leurs présentations :

*« L'intérêt, c'est d'un peu leur demander des présentations sur certains points spécifiques, à certains moments. (...) Enfin, on n'est pas inondé d'informations : on la contrôle l'information. Ils savent sur quels sujets spécifiques nous mettre au courant »* (Répondant 32)

*« En général, c'est des demandes qu'on a quand même bien identifiées parce qu'on sait qu'on a un projet prioritaire. Typiquement, [Répondant 33] a dû vous en parler, sur tout ce qui est le social, là, c'est clairement un sujet sur lequel on attend beaucoup des agences (...), et du coup, on a identifié assez spécifiquement avec eux ce qu'on veut (...) On est assez clair sur le type de sujet qu'on veut traiter avec eux »* (Répondant 31)

*« Le fait est que, puisqu'on le demande spécifiquement à l'avance, ils ne nous submergent pas avec des choses inutiles. Donc il n'y a pas vraiment un tri. On est assez précis au début de l'année sur ce qu'on souhaite avoir »* (Répondant 31)

Toutefois, alors que le flux d'apports est ainsi « canalisé » par l'identification amont des apports recherchés, le groupe MO n'est pas fermé à des apports sortant du cadre défini :

*« Généralement, c'est plutôt moi qui identifie les choses sur lesquelles je veux qu'ils travaillent parce que moi j'ai aussi de la perspective interne de qu'est-ce qui est important ? (...) Après, il peut arriver qu'ils proposent quelque chose auquel je ne pensais pas et je me dis "(...) C'est vraiment pas mal comme idée et ça pourrait faire du sens" »* (Répondant 36)

*« Ils peuvent être amenés à nous dire "On veut vous parler de tels sujets". Nous par exemple, on a des Comités de pilotage avec notre prestataire de base de données tous les trimestres, bon bah dans l'agenda, en général, il y a un sujet où ils veulent nous parler de l'innovation qu'ils ont faite, ou de choses comme ça »* (Répondant 32)

La réutilisation des apports captés n'est ensuite pas systématique. En effet, bien que l'équipe MO identifie ce sur quoi elle souhaite capter des apports, ces apports ne sont pas tous actionnables dans l'immédiat. Les apports captés dans le cadre des points « *Inspiring mornings* » sur le pilier « Média » sont illustratifs. Les prestataires sont informés du type de savoir à apporter : les nouveaux outils et innovations sur le marché, les

campagnes innovantes ou marquantes, les façons de toucher une cible spécifique, etc. Lors de ces points, des apports transmis pourront immédiatement servir à certains membres de l'équipe, alors qu'ils seront moins actionnables immédiatement pour d'autres membres de l'équipe : *« Il y a d'autres média managers à qui ça sert qui vont dire "Ah mais sur tel plan, ça peut être intéressant". Sauf que moi, juste ça m'est pas arrivé. (...) Moi je trouve que le truc il est génial et je suis contente d'y être exposée. Après, ça va pas être utilisable sur mes marques. »* (Répondant 36). En effet, sur le moment, un tri permet de sélectionner les apports directement actionnables : *« On va filtrer l'information en se disant "1) Est-ce que je pense vraiment que d'un point de vue business ça a un gros impact ?, et 2) Est-ce je pense que c'est exécutable chez Alpha ou pas ?" »* (Répondant 33). Ainsi, lors des points « *Inspiring mornings* » toute l'équipe MO est exposée aux apports provenant du prestataire. Certains apports seront directement actionnables alors que d'autres constituent davantage un savoir « gratuit », qui permet de s'enrichir de façon large et de s'ouvrir : *« On n'a pas énormément le temps de voir ce qu'il se passe à l'extérieur. Et ça, ça nous permet de sortir un peu la tête de l'eau, et de dire "Voilà ce qu'il se passe sur d'autres catégories" qui [ne] sont pas forcément les nôtres, c'est pas forcément des concurrents. Mais juste dire "Voilà ce qui se passe sur le marché média, voilà ce qui peut être intéressant. Pas forcément pour tout de suite, peut-être pour l'avenir. Peut-être sur tel plan. (...)"*. Néanmoins, c'est l'idée de se dire *"On s'ouvre un peu les chakras une fois par mois pour voir ce qui existe" »* (Répondant 36).

Toutefois, les apports captés qui ne sont pas réutilisables immédiatement sont « stockés » par l'équipe MO : *« Je parque l'info dans un coin de ma tête »* (Répondant 33) ; *« C'est toujours une richesse d'être abreuvé de plein d'exemples de plans qui marchent parce que, de toute façon, tu les stockes quelque part »* (Répondant 36). Ainsi, des apports sont captés et stockés, en vue d'une utilisation future éventuelle : *« Il y a des sujets où c'est plus "pour information" : des nouveaux outils intéressants... D'autres fois où ça va être pas forcément très actionnable, mais en se disant "On sait que ça existe, pas forcément pour tout de suite, étant donné les campagnes qu'on a à venir, mais c'est toujours intéressant" »* (Répondant 36).

#### ▪ La capacité absorptive chez Celio

Chez Celio, les apports recherchés se situent à la fois sur le mode « Orchestration » et sur le mode « Maîtrise ». L'idée de monter en compétences (en plus du développement des connaissances de l'équipe) est donc très présente. Toutefois, la notion d'identification amont des apports à capter semble plus floue. Il existe nécessairement une définition en amont des domaines sur lesquels on souhaite développer les connaissances et les compétences de l'équipe : *« Le moment où on se dit "On va lancer le CRM chez Celio", forcément, ça vient naturellement. Ça vient parce qu'il y a une roadmap de projet et on se dit "Bon, bah voilà, on va se lancer dans le CRM..." (..) On a fixé des priorités (en tenant compte du contexte, des objectifs de chiffre d'affaires, des leviers qui nous paraissent les plus forts (...)) et paf, une fois que ça c'est validé, on se met en mode recherche d'informations, rencontres et montée en compétences sur le sujet »* (Répondant 30). Ces axes généraux définis permettent de ne pas s'éparpiller sur différents sujets, et de concentrer l'apprentissage sur quelques thèmes : *« Justement parce qu'on s'intéresse essentiellement aux sujets qui nous préoccupent à un moment donné. On n'est pas en recherche d'informations tout azimuth. (...) Du coup, ce qui fait qu'en fait, les sujets sur lesquels on se concentre en revanche, bah on monte vite en compétences parce qu'on rencontre un certain nombre d'interlocuteurs »* (Répondant 30).

Cependant, s'il existe ce cadre général basé sur les projets et les axes définis, il n'existe ensuite pas

d'identification précise des apports à capter sur ces axes, ceci se faisant alors au gré des opportunités de développement de connaissances et de compétences découvertes :

*« C'est plutôt au gré d'opportunités. Je ne pense pas qu'ils aient une feuille de route en se disant "Voilà, dans 6 mois, faut qu'on ait...". Ils ont une feuille de route avec les objectifs mais ils n'ont pas une feuille de route en se disant "Voilà, dans 6 mois, il faut qu'on soit arrivé à tel niveau de connaissance sur les choses" » (Répondant 41, prestataire de Celio)*

*« Je pense que c'est au fur et à mesure où je me rends compte des choses que je ne peux pas faire où je me dis "Ça, c'est la priorité, je dois apprendre à faire ça" » (...) Parce que j'ai pas trop le temps d'identifier en amont (...) Non, ça se fait plus au fil de l'eau : si on a une opportunité, qu'on entend parler de quelque chose, si on se rend compte qu'on a un besoin ou un projet qui arrive. C'est plutôt en réactivité à ce qu'il se passe » (Répondant 38)*

Selon les répondants, il est difficile d'identifier en amont les connaissances et les compétences à capter, étant donné les évolutions rapides et les opportunités à saisir : *« On est dans un mode de techno, donc il y a des opportunités qui s'ouvrent, sur lesquelles il faut être rapidement compétent, donc apprendre rapidement le fonctionnement, à quoi ça sert et pourquoi. Donc ça, ça drive notre quotidien, donc c'est un peu difficile de créer des feuilles de route sur je dirais, quelque chose qu'on n'a pas forcément vu à l'instant t » (Répondant 21).* Ainsi, il n'existe pas de plan ou de « feuille de route » identifiant et précisant les apports à capter au cours de la collaboration de travail. Cela se fait de façon plus spontanée et moins réfléchie chez Celio, l'apprentissage étant lié au travail quotidien et aux expériences engrangées : *« Non, non... Ce serait presque un plan de formation via les agences avec qui on travaille ?... Enfin, on sait qu'on monte en compétence quand on travaille avec des agences, des spécialistes. Ça, c'est quelque chose qu'on a identifié et dont on parle avec [notre Directeur] (...). De prendre la compétence dans le temps. Mais c'est très bien identifié de sa part comme de la mienne que ça va avec de la prise d'expérience. C'est-à-dire faire des choses pour comprendre comment les choses réagissent, interagissent. C'est pas dans un plan de formation, en disant "Il faut parler absolument de ça pour apprendre sur ça". On est là vraiment dans la prise de compétence via l'expérience » (Répondant 21).*

La réutilisation des apports captés semble développée chez Celio, surtout en ce qui concerne les apports liés au mode « Maîtrise ». Les capacités et les compétences opérationnelles captées sont en effet très souvent réemployées : *« Aujourd'hui, on prend vraiment des trucs qui vont nous servir au quotidien. Soit on va être là dans ce que tu as indiqué, dans la maîtrise, et du coup c'est des trucs qu'on utilise tous les jours. Quand on est dans le mode "Maîtrise", on est sûr que... Aujourd'hui, on est trop petit et trop peu nombreux pour qu'il y ait des choses qui soient dans un coin » (Répondant 37).* Toutefois, certaines capacités et compétences peuvent parfois être captées dans l'optique d'être utilisées ultérieurement, même si ce cas de figure semble plus rare : *« Tout ce qui va être tracking, moi je ne vais pas l'utiliser dans mon travail de tous les jours, peut-être que ça va pas me servir tout de suite et que ça ne me servira pas, mais au moins, ça peut arriver » (Répondant 38).* Quant aux apports captés sur le mode « Orchestration », les connaissances et les informations acquises sont globalement utilisées par les membres de l'équipe, soit dans une optique de décision, soit dans une optique de comparaison ou de challenge des prestataires : *« On voit pas mal d'interlocuteurs, c'est quand même le levier numéro 1. Et là, du coup, on apprend pas mal de choses qu'on arrive vite à exploiter. Enfin, voilà, là on se lance sur le sujet appli. On a vu quatre agences. Chaque agence,*

*dans le cadre d'un appel d'offre, à chaque présentation d'agence, on a appris des choses qui nous ont permis de réagir auprès des autres agences » (Répondant 30).*

Pour résumer, les capacités absorbatives d'Alpha et de Celio fonctionnent différemment. Chez Alpha, il existe une forte identification en amont des apports recherchés. Les prestataires sont avertis du type d'apports à fournir. Cependant, ces apports captés ne sont pas toujours réutilisés : certains apports répondent aux problématiques de l'équipe alors que d'autres sont moins actionnables directement. Les apports sont alors stockés, pour être éventuellement utilisés plus tard. Il existe donc une large part de savoir « gratuit », absorbé mais pas nécessairement réutilisé. Chez Celio, l'identification en amont des apports recherchés est moins développée. Elle suit les projets de l'équipe (lancement d'une application mobile, développement du CRM, etc.), la recherche d'apports ne se faisant donc pas tout azimut. Toutefois, il n'existe pas d'identification précise des apports à capter sur ces sujets, ceci se faisant au gré des opportunités et des découvertes. Les apports captés sont par contre réutilisés dans une plus large propension, surtout en ce qui concerne les capacités et les compétences captées sur le mode « Maîtrise ».

### **2. 2. 3. L'ancrage de l'apprentissage au sein de l'équipe marketing**

Ce paragraphe étudie l'ancrage des apports captés au sein de l'équipe marketing. Nous interrogeons le partage et le stockage des apports captés chez Alpha, puis chez Celio.

#### **▪ Partage et stockage des apports captés chez Alpha**

Chez Alpha, il existe une forte culture interne de partage dans l'entreprise en général. Ainsi, on partage des expertises et des réalisations, notamment pour réappliquer les choses apprises ou effectuées à d'autres marchés : *« On nous incite à le faire. Ça, c'est sûr qu'on nous invite à le faire. Au sein de l'équipe, mais aussi au sein des autres équipes des autres pays. Il y a des forums tous les trois mois, où toutes les équipes in-store d'Europe font ce qui s'appelle du Share and Reapply. (...) Tu vois, Share and Reapply, c'est un mot qu'on entend tout le temps »* (Répondant 35). Imprégnés par cette culture, les membres du groupe MO partagent avec d'autres départements de l'entreprise : *« Est-ce qu'on sein de l'organisation on partage ? Oui. Comme on est un département de marketing opérationnel, on travaille beaucoup avec tout ce qu'on appelle les équipes commerciales. (...) Ça nous arrive assez souvent d'inviter ces gens-là, ces groupes de travail là, pour aussi eux les éduquer »* (Répondant 31). De plus, il existe un fort partage des apports captés au sein du groupe MO, généré par quatre moyens :

**1.** Les managers font souvent intervenir les prestataires auprès de tous les collaborateurs de chaque pilier, afin de toucher tout le monde et de faciliter le partage : *« Soit on essaie de les faire intervenir auprès de nos équipes entièrement sur certains sujets, comme ça toutes les équipes sont exposées »* (Répondant 32) ; *« Les sessions mensuelles de partage, d'innovation et tout, c'est pour toute l'équipe média. Donc là, on est tous dedans »* (Répondant 36).

**2.** Des mécanismes sont instaurés pour favoriser le partage de savoir entre les collaborateurs au sein de chaque pilier du groupe MO et, *a fortiori*, des éléments appris grâce aux prestataires. Il existe d'abord des réunions d'équipe hebdomadaires sur chaque pilier qui peuvent faire office de forum pour partager des apports captés grâce aux prestataires : *« On a des réunions d'équipe tous les lundis. Et s'il y a une personne*

qui a un sujet important à partager, elle en profite et elle en parle à ce moment-là » (Répondant 32) ; « On a aussi des meetings plutôt internes où on se partage aussi des choses qu'on a pu voir. Donc soit drivé par les agences, soit parce qu'on l'a vu nous-mêmes. (...) Chaque équipe a des teams meetings. Dans l'équipe com' par exemple, on a un meeting qui s'appelle un "crisis lunch" (...) sur tout ce qui est gestion de la crise médiatique. (...) Il y a une personne qui lead le truc, qui va partager un exemple soit parce qu'elle l'a vécu [chez] Alpha, soit externe, qu'elle a vu soit avec des agences soit toute seule, et ensuite, chaque personne va construire dessus » (Répondant 33). A ces réunions hebdomadaires peuvent s'ajouter des forums plus spécifiques destinés à diffuser l'apprentissage. Par exemple, dans le pilier « In-store », il existe des sessions mensuelles appelées « In-store training sessions » dédiées au partage de l'apprentissage. Alors que chaque membre du pilier « In-store » du groupe MO est spécialisé, l'expertise et les éléments appris notamment grâce au prestataire par les différents membres du pilier « In-store » sont partagés de façon formelle. L'extrait suivant illustre ces mécanismes formels de partage :

*« Tout le monde dans mon équipe [In-store] a un pôle d'expertise spécifique. (...) On a une team-meeting hebdomadaire, et on a une in-store training session comme on l'appelle une fois par mois. L'objectif de ces jours-là, (...) c'est vraiment de (...) [partager] les actualités du moment etc. En revanche, dans les formations de team meetings, s'il y a un projet spécifique, une expertise qu'ils ont appris, quelque chose d'important, on met du temps sur l'agenda de la formation de l'équipe pour pouvoir partager tout ça en interne. (...) Typiquement, [Répondant 35] a travaillé sur tout un projet sur le mobile. (...) Et donc [avec le prestataire], ils ont identifiés plein d'outils différents qu'on doit mettre en place en in-store, apprendre concrètement sur ces outils-là. (...) Il y a du coup un team-meeting où [Répondant 35] elle va expliquer tout le projet (...) Donc en fonction des expertises, on mettra en place (...) ce partage dans les team meetings et dans les training sessions pour que tout le monde puisse apprendre sur les sujets spécifiques » (Répondant 31)*

**3.** L'organisation et le fonctionnement interne du groupe MO sont favorables au partage et à la diffusion des apports captés. Ainsi, la répartition des marques est réalisée de façon à ce qu'une personne du pilier « Média » par exemple ne travaille pas exactement sur les mêmes marques que la personne du pilier « In-store » avec qui elle travaille sur une marque qu'elles ont toutes deux en commun. Ceci permet de mieux diffuser les actions et les nouvelles idées développées avec les prestataires sur les marques, et potentiellement de les réappliquer sur d'autres marques lorsque cela est pertinent : « Je vais avoir des counterparts chez PR, in-store, et marketing relationnel qui sont pas les mêmes selon les catégories. Donc généralement, quelqu'un avec qui je vais travailler sur [la marque X], ne va pas travailler sur [la marque A] comme moi mais va travailler sur [la marque P]. Donc potentiellement, il va dire "Ah, mais j'ai vu ça sur [la marque P] !". Donc tu vois aussi les stratégies des autres marques à travers tes counterparts MO, et du coup ça voyage pas mal » (Répondant 36). Par ailleurs, les collaborateurs « MOIM » qui occupent des fonctions d'intégration (voir p. 368) ont également en charge le partage des informations et des nouvelles idées provenant des différents piliers auxquelles ils ont été exposés en travaillant sur les plans transversaux : « C'est le rôle des MOIM aussi eux de faire partager ces informations. Donc eux, ils vont partager à la fois à notre boss (donc la boss « Média » qui est aussi la boss des MOIM) et aussi à la Directrice Marketing, donc elles qui aussi ont une vision total marques et vont permettre à l'information de circuler » (Répondant 36). Enfin, des réunions de l'équipe MO permettent de partager des projets réalisés et, ainsi d'exposer toute l'équipe MO à de nouvelles idées ou de nouvelles connaissances qui pourront ensuite être utiles aux collaborateurs sur chacun de leurs projets : « On a aussi un rendez-vous trimestriel avec l'ensemble de



*l'équipe Marketing Operations où on présente ce qui a été fait sur le quarter. On dit "Bah voilà, quelles ont été les campagnes marketing ? Comment elles fonctionnent ?". Donc comme ça, tu vois aussi les big projets, et potentiellement piocher des choses qui t'intéressent » (Répondant 36).*

4. Outre ces temps de partage formalisés, il existe beaucoup de partage informel sur les apports captés entre les membres de chaque pilier du groupe MO : *« Dès qu'une d'entre nous (...) a une nouveauté ou se fait surprendre par l'agence, on discute beaucoup. On est dans un petit open-space, donc spontanément, la personne va le partager. Parce qu'aussi, dans l'agence, ils sont plusieurs à travailler pour nous. Si une personne x [de l'agence] propose à ma collègue un outil qui va m'intéresser alors que moi je travaille avec une personne y, je vais tout de suite appeler la personne y » (Répondant 35).*

Au final, le partage organisé et le partage informel au sein de chacun des piliers du groupe MO semblent fonctionner : *« Il y a énormément d'échanges informels. On a des réunions d'équipe toutes les semaines où ils s'en parlent (...). Donc il y a plein de forums où on peut s'en parler. (...) Après, il y a souvent des points de contact, un point d'expertise dans l'équipe. C'est-à-dire que la personne qui gère la base de données elle est plus pointue sur la base de données que les autres personnes de l'équipe, mais voilà, les autres ont quand même une connaissance de comment ça marche, qu'est-ce qu'il faut qu'on fasse, etc. » (Répondant 32).* Par contre, le partage des apports captés entre les différents piliers de MO est complexe : *« C'est dans mon pilier de plan d'action de l'expertise : chacun a son expertise sur soi, mais après, pour bien pouvoir évaluer un plan transversal, il faut aussi comprendre ce qu'il se passe chez le voisin. C'est pas évident. Je veux dire, on le fait parce qu'on est excité, qu'on fait que ça du matin au soir. Mais c'est pas évident. Parce que la complexité des sujets fait que c'est quand même des univers très différents. (...) Parce que la personne in-store, elle est chargée de développer les plans in-store. Pour sa culture gé, c'est sympa de savoir ce qu'il se passe en média, mais au quotidien, c'est pas son job » (Répondant 28).* Le partage au sein du groupe MO est alors surtout réalisé sur les sujets transversaux : *« Il y a des sujets qui sont un peu transversaux. Donc quand il y a un sujet qui couvre à la fois des gens en média, en social, en marketing direct, on essaie d'exposer tout le monde. Mais si c'est un sujet très spécifique et très pointu... Enfin, le média n'a aucun intérêt à comprendre ce qu'il se passe dans la base de données en détails » (Répondant 32) ; « Je vais prendre l'exemple du mobile justement où là on a essayé de faire une évaluation de tout ce qui se faisait [sur notre pilier]. Donc il y a eu une task force qui était dessus, et qui a interrogé beaucoup de nos agences partenaires pour comprendre ce qui se faisait. [Les équipes] ont fait un résumé de tout ça sur des présentations (...). Et donc ça, évidemment, on l'a déployé à toute l'organisation [MO] » (Répondant 32).*

En ce qui concerne le stockage des apports captés puis partagés au sein de MO, il est moins formalisé et organisé que le partage. En reprenant la grille d'analyse de Lukas et al. (1996), la recherche montre d'abord un stockage dans les **éléments physiques**. En effet, outre le stockage chez les membres du groupe, il existe un stockage dans des documents numériques (e.g. présentations effectuées par les prestataires, synthèses sur des sujets nouveaux travaillés en collaboration avec les prestataires, ...) : *« Sur certains sujets, on garde des traces de ce qu'on a fait. On garde les présentations des agences qu'elles ont pu nous donner » (Répondant 32).* Toutefois, ce stockage est peu organisé. Les documents sont conservés de façon personnelle (dans l'ordinateur ou sur la boîte mail) et il n'existe pas de plateforme commune de stockage :

*« Il n'y a pas un endroit de stockage où on met tout. Non, ça, ce serait... Mais en tout cas, c'est dans nos ordinateurs. Et puis, on donne ce qui est pertinent aux nouveaux arrivants. Donc on va pas donner*

toutes les présentations qu'on a eues. Mais par exemple, sur mobile, on a la synthèse qu'on peut passer pour onboarder les gens » (Répondant 32)

« Je pense qu'il y a des volontés de "share", mais que nous on n'est pas très bons pour les utiliser. Donc généralement, enfin, moi c'est dans mon inbox. Après, [les prestataires] te les présentent, ils te les mettent sur clé ou généralement ils te les envoient par mail. Donc moi, généralement, ils sont... Enfin, en gros, si quelqu'un le veut, il faut que je lui donne, il ne pourra pas accéder directement... Je pense que c'est la volonté long-terme hein, c'est juste que personne ne le fait » (Répondant 36)

Par ailleurs, le discours de certains répondants montre que les routines de travail et les façons de faire sont aussi largement inculquées par le prestataire, lors des premiers mois suivants la prise de poste. Ceci constitue un stockage des éléments appris dans des **formations organisationnelles** : « Pendant les six premiers mois, tu apprends beaucoup de l'agence. Donc si tu veux, le savoir qu'ils t'apportent ne va pas changer la façon dont on travaille puisque de toute façon tu apprends à travailler avec eux. (...) Je pourrais pas dire que ça a changé ma façon de travailler puisque j'ai appris à travailler avec eux » (Répondant 36).

Enfin, on ne trouve pas de trace de stockage dans la **culture**. En effet, les prestataires ne transmettent pas à Alpha une certaine culture ou philosophie de travail. A l'inverse, les prestataires doivent plutôt s'adapter à la culture d'Alpha : « L'agence s'imbibe de la culture d'entreprise d'Alpha, qui est l'innovation, une certaine exigence et tout » (Répondant 35).

#### ▪ Partage et stockage des apports captés chez Celio

Chez Celio, le partage des éléments captés grâce aux prestataires est très important. Ce partage est d'abord facilité par le fait que les projets de l'équipe sont souvent gérés en commun : « On a chacun une spécialité sur nos postes. Mais après, on est très... Les projets, on les gère beaucoup tous ensemble. (...) Même s'il y a un projet dont moi j'ai la charge, je vais toujours échanger avec les autres personnes de l'équipe au final, et vice et versa » (Répondant 37). Egalement, les membres de l'équipe Celio essaient de participer ensemble aux formations ou aux échanges avec les prestataires, de façon à éviter la retransmission interne qui demandera plus d'efforts : « On n'a pas forcément tout le temps (...) de transférer ce qu'on a acquis avec les agences. Si par exemple moi je travaille en direct avec [Répondant 38], je la fais souvent venir pour qu'elle elle acquière elle-même sa propre compétence, parce que je vais pas avoir le temps après une réunion justement de retour d'agence comme ça de lui faire un debrief (...). Soit je vais manquer de temps, soit je vais moi traduire ce que j'ai entendu à la réunion et donc je vais peut-être un peu aussi dévoyer le message de l'agence. Voilà je la fais participer à beaucoup de choses. Même parfois, il y a des choses qui sont peut-être moins de son périmètre. Mais pour qu'elle puisse justement opérer elle-même ce transfert de compétences. C'est très important. La formation qu'on a faite sur le tracking, (...), j'y étais, mais j'étais pas tout seul. Il y avait aussi [Répondant 37], il y avait [Répondant 38]. Parce que, voilà, c'est quelque chose qu'il faut qu'on partage » (Répondant 21).

Par ailleurs, le partage entre les membres de l'équipe se fait essentiellement de manière informelle, au cours des interactions et des échanges de travail spontanés :

« De manière informelle, ça va se faire forcément parce qu'on va échanger au quotidien entre

guillemets entre nous. (...) On échange aussi entre nous sur "Voilà, on va faire les choses comme ça". Là effectivement, il y a un transfert de compétences entre nous qui sont des compétences effectivement qu'on a pu acquérir dans le transfert des agences » (Répondant 21)

« De manière assez informelle en fait. (...) Là, typiquement, moi je vais creuser le point sur l'email responsive (...) Moi je vais chercher plein d'infos sur le sujet (...) Le jour où je vais présenter ce mémo à [Répondant 30] qui est ma responsable, bah quelque part, en lui présentant le truc, je vais lui transmettre des infos qu'elle elle n'aura pas. Du coup, il va y avoir un transfert de connaissances en tout cas. Après, il va y avoir d'autres choses du type... Je sais pas, moi je travaille énormément sur les emails. Donc pour moi, c'est très clair comment on va taguer un email et comment le html est monté etc. (...) Si je vais moi avoir capté une info spécifique sur une info technique sur un email, et bah de manière informelle, je vais me lever puis je vais dire [à ma collègue] "Tiens, j'ai untel qui m'a parlé de ça. Est-ce qu'il t'en a parlé ?". Et puis tu vois on va échanger en deux secondes, très informel, et du coup, je vais lui passer l'info et la connaissance à ce moment-là » (Répondant 37)

Bien que le partage s'effectue largement de façon informelle, on note l'existence de quelques initiatives qui contribuent à le formaliser, telles que la création de « mémos » qui doivent permettre d'aider à transmettre : « On ne peut pas tous aller aux formations parce qu'on n'a pas le temps et parce qu'il y a des sujets qui ne concernent pas tout le monde. Ce qu'on fait, c'est que généralement, on se fait chacun des petit mémos quand on apprend quelque chose, et après, si quelqu'un en a besoin, il est mis à dispo quelque part. Mais par contre, il n'y a pas vraiment de mise en commun des mémos. Chacun, c'est un peu ses mémos dans son coin pour ceux qui en font, et on n'explique pas » (Répondant 38). L'absence d'initiatives formalisées pour organiser le partage dans l'équipe est reconnue par les répondants qui estiment qu'elle pourrait conduire à une déperdition des apports captés : « Il y a une grosse déperdition parce que c'est pas managé en fait ce transfert de compétences » (Répondant 21). Le répondant précise ensuite : « C'est pas formalisé. C'est ce que je veux dire. Dans le sens où c'est pas quelque chose d'écrit, de dire "(...) D'un côté, on va acquérir des compétences grâce au transfert avec les agences. Et ce transfert-là, on va aussi le transférer aux équipes" » (Répondant 21).

Récemment, on note toutefois la création d'un réseau social interne (sur Google+), à l'initiative du nouveau Directeur E-commerce et digital (voir Annexe P). Ce réseau social a pour objectif de créer une cohésion autour du projet de transformation digitale chez Celio, mais aussi de partager des articles ou des documents : « C'est que chaque personne concernée par le projet de transfo puisse annoncer les grands événements (...) Et puis, au-delà de ça, ça nous permet de partager toute la littérature qu'on peut lire sur nos sujets pour que les articles intéressants, qui mettent en perspective notre métier, soient connus de tous. C'est l'idée de créer un groupe autour d'un sujet et que ça se fasse de façon relativement spontanée, fluide, sympa. (...) Voilà, c'est une mise à disposition » (Répondant 30). Si le réseau n'est pas exclusivement dédié au partage des savoirs appris dans le travail avec les prestataires, il peut toutefois être utilisé à cette fin : « Après, on peut partager les données sur l'intranet de la société... (...) Par exemple, ça c'est tout nouveau dans notre équipe digital (avec le nouveau Directeur qui est arrivé). Il a créé une page de notre projet sur un réseau social. Et du coup, on peut y partager, commencer les discussions sur les sujets relatifs au projet. Notamment, ce qu'on fait, c'est que nos échanges avec les prestataires ou la conférence de la FEVAD que quelqu'un de l'équipe a visité, il partage sur ce réseau social au sein de notre groupe quelque chose qu'il a appris » (Répondant 39). Cette initiative récente peut contribuer à montrer l'importance du partage au sein de

l'équipe, et à le formaliser voire à l'organiser.

Tout comme pour le partage, on constate que le stockage est développé et important chez Celio, malgré l'absence de formalisation et d'organisation. En reprenant la grille d'analyse de Lukas et al. (1996), on constate que le stockage des apports captés survient de plusieurs manières. Il existe tout d'abord un **stockage dans le capital physique**. A ce niveau, outre les connaissances et les compétences stockées chez les membres de l'équipe, on constate qu'il existe un stockage de documents provenant du travail et des interactions avec les prestataires :

- La conservation des documents et des livrets de formation (physiques ou numériques) transmis par les prestataires : « *Il y a les mémos que me font les agences pour m'expliquer et après, il y a ceux que je fais moi-même* » (Répondant 38) ; « *On garde le support [de la formation] avec nos notes* » (Répondant 38).
- La création et la conservation de mémos liés aux tâches apprises grâce aux prestataires sur le serveur commun (voir un exemple en Annexe Q) : « *Par exemple, moi je vais apprendre à faire un truc sur Google Analytics. Je vais faire un mémo tout de suite derrière. Et du coup, j'essaie de le passer aussi à certains de mes collègues (...) [Répondant 38] était en stage avec moi (elle est restée 6 mois en stage avec nous puis elle a été embauchée (...)). Et chaque fois qu'on apprenait des choses, quelle que soit la source, je lui disais "Fais un mémo". Donc aujourd'hui, on a un dossier qui s'appelle "Outils" dans notre serveur partagé et dans cet outil, tu vas pouvoir trouver un certain nombre de mémos pour créer un compte sur Google Analytics, pour aller sur notre outil d'analyse des réactions aux emails ...* » (Répondant 37) ; « *[Répondant 37], elle s'attèle à ça et c'est très admirable parce que vu tout ce qu'on a à faire, c'est rare que dans les entreprises on se donne le temps d'écrire des mémos et des notes avec des process en pensant aux gens qui vous suivent, ou aux gens qui vous accompagnent (...) pour que l'information soit à disposition de toutes les personnes* » (Répondant 30). Cependant, ces mémos sont surtout le résultat d'« *initiatives personnelles* » (Répondant 38), et ne sont pas réalisés par tous les membres de l'équipe : « *Moi je fais beaucoup de mémos. Parce qu'en fait j'étais habitué comme ça dans ma précédente boîte* » (Répondant 37) ; « *Il n'y a pas vraiment de mise en commun des mémos. Chacun, c'est un peu ses mémos dans son coin pour ceux qui en font, et on n'explique pas* » (Répondant 38). Ce stockage formalisé découle donc surtout d'initiatives personnelles, et non d'une intention ou d'une demande du management.
- La conservation d'informations et de documents captés notamment dans le travail avec les prestataires grâce au réseau social interne sur Google+.

Il existe aussi un stockage dans les **formations organisationnelles**. Des façons de faire et de travailler sont captées auprès des prestataires puis réutilisées durablement chez Celio : « *Nous, on travaille beaucoup sous forme de boards. (...) Ça, c'est un exercice que les agences maîtrisent en général parfaitement. (...) Moi, si par exemple je vois une belle présentation comme ça... Ça, vous voyez, c'est fait par une agence, elle a signé. Bah on va en parler avec mon équipe, et on va se dire "Ah ouais, ça le fait". Et on va se dire "Le prochain board qu'on fait, on le fait comme ça". (...) On profite au maximum de tous ces échanges créatifs etc., et on en parle tous ensemble. Après, ça peut éventuellement avoir des implications sur la façon de travailler* » (Répondant 40). Enfin, on ne constate pas spécifiquement dans le discours des répondants de stockage d'une certaine **culture** ou philosophie de travail transmise par les prestataires. Ce sont surtout les deux autres centres de stockage qui sont donc mobilisés.

Pour résumer, le cas Alpha est marqué par une formalisation importante du partage de savoir, ce qui permet

aux apports captés grâce aux prestataires d'être diffusés au sein de chaque pilier, et parfois également entre les piliers du groupe MO. Le stockage semble quant à lui moins organisé et efficace. Chez Celio, le partage est très développé, mais il se fait essentiellement de façon informelle au contraire du cas Alpha. Le stockage est lui aussi très présent, se faisant toutefois sur la base d'initiatives personnelles. Au final, chez Celio, la transmission de savoir interne n'est pas « managée », malgré quelques initiatives récentes qui contribuent à accentuer l'importance du partage. Selon les répondants, le partage informel est aujourd'hui possible du fait de la taille de l'équipe : « Ça c'est parce qu'aujourd'hui, on est une petite équipe (...) Mais je pense que plus l'équipe va se structurer, plus ça sera compliqué. Enfin, en tout cas, plus ce sera sectorisé le transfert de... enfin, le partage de compétences » (Répondant 21). Avec le développement prévisible de l'équipe « e-commerce et digital », le manque d'organisation et de formalisation du partage et du stockage des apports captés pourrait donc devenir problématique.

### **2. 3. Les dynamiques inter-organisationnelles selon le type d'Open Marketing**

Ce paragraphe étudie comment les deux équipes marketing étudiées gèrent les dynamiques inter-organisationnelles dans lesquelles s'inscrit l'Open Marketing. Plus particulièrement, nous étudions comment sont gérés la relation partenariale et les liens sociaux (voir 2.3.1.), les risques « donneur » et « receveur » (voir 2.3.2.), l'influence du pouvoir relatif entre donneur et receveur (voir 2.3.3.), et quelles sont les modalités d'apprentissage utilisées (voir 2.3.4.).

#### **2. 3. 1. Gestion de la relation partenariale et des liens sociaux**

Chez Alpha, le design structurel en place (voir pp. 366-368) s'appuie sur des relations exclusives et privilégiées avec les partenaires « miroir » des quatre piliers du groupe MO. La gouvernance relationnelle est alors très développée (voir p. 371). Cette relation partenariale forte entre MO et ses prestataires « piliers » est développée par des mécanismes ponctuels mais symboliques. A titre d'exemple, il existe des journées de rencontre entre les membres du groupe MO et certains des prestataires. Un des répondants raconte comment une journée est mise en place dans l'objectif d'apprendre du prestataire, de renforcer la compréhension mutuelle, mais également de construire une relation privilégiée :

*« On avait passé une journée chez eux, (...) toute l'équipe, donc pas forcément les gens qui bossaient en direct avec [l'agence Dzêta], mais au moins qui étaient dans l'équipe opérationnelle [MO]. En fait, ce qu'on avait fait, il y avait une matinée où l'agence partageait sa philosophie d'agence, c'est quoi être une agence de pub, comment ça fonctionne etc. (...) Donc ça nous faisait nous ouvrir déjà à un nouveau métier. Et ensuite, ce qu'on avait fait, c'est qu'on avait inversé les rôles. C'est que l'agence jouait le rôle du client et Alpha le rôle de l'agence. (...) Et c'était super drôle. Et voilà, on avait fait ça autour du thème de Mad Men, c'était la série à la mode, donc tout le monde était venu habillé en années 60. Voilà. Donc 1) ça montre le côté partenaire privilégié avec l'agence, 2) on s'était bien marré, 3) on avait appris des trucs, et 4) on avait rencontré des gens de l'agence avec qui on ne bosse pas au quotidien » (Répondant 33)*

Le développement de cette relation privilégiée avec les prestataires est clé dans le cadre de l'Open Marketing développé par Alpha. En effet, les prestataires acceptent ensuite davantage les mécanismes formalisés destinés à capter des apports instaurés par Alpha. Le niveau d'exigence et d'attente d'apports peut en effet

être supérieur du fait de cette relation privilégiée : « *Le fait d'avoir des agences qui sont des agences pérennes nous aide certainement à pouvoir formaliser justement des demandes type "Amenez-nous un peu du savoir, des tendances etc.", plus que si à chaque fois qu'on avait un nouveau produit on allait chercher soit l'agence la moins chère, soit qui a la meilleure idée. (...) C'est difficile à chaque fois qu'on change d'interlocuteur de demander à cette agence-là "Ah, au fait, fais-moi un point sur la tendance". Il va dire "Attends, c'est pas mon rôle, moi on m'a demandé de lancer le produit bidule". Donc je pense en effet que d'avoir des relations de long terme, on passe, dans la courbe des besoins qu'on peut avoir vis-à-vis des agences, on va passer un step au-dessus* » (Répondant 33).

Chez Celio, le réseau de prestataires n'est pas structuré. De plus, comme indiqué, celui-ci se compose de quelques prestataires de long-terme (dont certains sont historiques) mais aussi de plusieurs prestataires de court-terme contactés pour des collaborations ponctuelles ou simplement rencontrés pour échanger. Si globalement il existe des relations partenariales avec ces différents acteurs, des relations plus développées se construisent aléatoirement, surtout avec certains prestataires historiques ou avec certains prestataires importants pour le *business* quotidien. Si les liens de court-terme sont importants pour capter certains types d'apports (voir Section 1, p. 356), les relations partenariales de long-terme sont également clés pour accéder plus facilement à certains apports : « *Les agences avec lesquelles on est amené à parler tous les jours, où on s'appelle tout le temps etc., ça va être plus facile de leur demander quand on a un besoin de formation ou un besoin de connaissances qu'une agence avec qui on a fait un one-shot de quelque chose, bon, bah là, on va pas non plus lui écrire un mail pour qu'elle nous explique comment ça fonctionne. Par contre, c'est vrai que moi, si je me dis "Là dans Google Analytics, je ne sais pas comment faire ça", plutôt que d'aller chercher une demi-heure sur internet, je vais appeler et je vais demander chez [notre prestataire Sigma] "Ah, vous pouvez me dire comment on fait ça ?", et puis ils vont me dire tout de suite. Donc c'est vrai que ça aide pour tout ce qui est petite formation de tous les jours d'être proche* » (Répondant 38). Toutefois, même si les répondants de Celio reconnaissent qu'une relation partenariale poussée facilite l'accès à certains apports, il n'existe pas de mécanisme de rapprochement spécifiquement mis en place pour renforcer les relations avec les prestataires.

Pour résumer, chez Alpha, le design structurel engendre des relations partenariales privilégiées, qui sont même renforcées par des mécanismes de rapprochement. Ces relations partenariales privilégiées permettent ensuite à Alpha d'avoir des exigences supérieures quant aux apports fournis par les prestataires. Chez Celio, le design structurel ne conduit pas à des relations particulièrement privilégiées avec les prestataires. Certaines relations partenariales s'établissent aléatoirement. Toutefois, on ne note aucune intention stratégique de développer davantage ces relations, ni aucun mécanisme formalisé dans ce sens.

### **2. 3. 2. Gestion des risques « donneur » et « receveur »**

Nous étudions d'abord la gestion du risque « donneur » (voir 2.3.2.1.) puis la gestion du risque « receveur » (voir 2.3.2.2.) pour chacun des deux cas étudiés.

#### **2. 3. 2. 1. La gestion du risque « donneur »**

Chez Alpha, l'équipe MO ne ressent pas de frein à transmettre de la part des prestataires, ceci faisant partie du cadre posé (voir p. 322) : « *Moi j'ai pas senti particulièrement de réticences [à transmettre]* » (Répondant 36) ; « *Après, non, j'ai jamais senti cette idée de rétention d'information ou quoi que ce soit* » (Répondant 35).

Outre le fait qu'il existe un cadre initial explicite accepté par les prestataires, les conditions qui permettent au donneur d'accepter de fournir des apports au receveur (voir pp. 251-253) sont toutes réunies chez Alpha :

- La relation entre le donneur et le receveur est inscrite dans la durée, notamment au moyen du design structurel mis en place. Dans cette configuration, le receveur devient même ici « dépendant » du donneur. En effet, Alpha se sert de ses prestataires « piliers » pour organiser l'archivage de ses campagnes : « *Ce que moi je trouve important de l'agence, c'est qu'ils gardent notre historique, et c'est un peu notre mémoire en tant que tel* » (Répondant 31) ; « *Je pense que changer une agence, c'est pas quelque chose qui se fait facilement, parce que tu n'as pas énormément de choix, et qu'eux ils ont cet historique que nous on n'a pas aussi* » (Répondant 35). Au final, par le design structurel mis en place, les prestataires détiennent énormément de connaissances sur Alpha (son historique, sa façon de travailler, les acteurs, ...), ce qui les rend moins facilement remplaçables : « *Là, l'agence a un grand savoir je trouve. Elle connaît parfaitement nos process, elle connaît parfaitement nos marques. Elle connaît les territoires de marque. Elle connaît les agences avec qui on travaille habituellement* » (Répondant 34). Il est donc clair que la relation s'inscrit dans la durée et rassure le prestataire qui peut alors plus facilement transmettre des apports. Le risque du donneur s'abaisse : « *Pour eux, c'est une chose certaine je pense, presque certaine, que Alpha garde [leur] compte* » (Répondant 35).

- Alors que le groupe MO cherche à apprendre des prestataires, ceux-ci peuvent en retour apprendre et s'enrichir considérablement au contact des collaborateurs d'Alpha : « *On est assez formateur pour les agences. En général, le feedback qu'on a des agences, c'est "Alpha est un client exigeant mais au final, c'est un client qui est très présent, donc qui donne du feedback, qui donne du reward, qui challenge, donc qui fait progresser des agences"* » (Répondant 33) ; « *Nous, on considère qu'on forme les agences et les agences nous forment en retour. Enfin, c'est un peu dans les deux sens* » (Répondant 31).

- Comme souligné dans l'étude exploratoire, il est important pour le prestataire d'avoir un client qui s'intéresse. Les décisions sont alors coproduites par le donneur et le receveur : « *C'est en nous permettant de mieux comprendre les choses qu'on va pouvoir mieux les faire aussi avec eux, et mieux les accepter* » (Répondant 32).

Chez Celio à présent, les membres de l'équipe ont parfois le sentiment que le risque « donneur » est présent chez certains prestataires : « *Les agences (même si quand on les rencontre c'est pas le discours qu'ils tiennent), ils ont quand même toujours cette un peu frayeur qu'en nous (...) donnant trop de leur compétence, qu'on s'en aille avec et qu'on n'ait plus besoin d'eux* » (Répondant 38) ; « *Ils peuvent avoir parfois cette crainte que si on apprend à le faire nous-mêmes, ou s'ils nous transfèrent de la compétence, on peut soit rompre le contrat, soit partir chez quelqu'un d'autre* » (Répondant 39). Il est intéressant de chercher si les conditions qui permettent de réduire le risque donneur sont toutes réunies chez Celio :

- L'apprentissage « inversé » (i.e. l'apprentissage du donneur grâce aux échanges avec le receveur) est présent chez Celio, permettant d'abaisser le risque du donneur : « *Mais ça marche aussi à l'inverse. Parce que lui nous apprend beaucoup, enfin, moi m'apprends beaucoup sur son business, et ça c'est hyper important* » (Répondant 41, prestataire de Celio) ; « *Ces infos-là, elles vont servir [au prestataire], parce qu'une fois qu'on aura fait le travail ensemble, qu'on aura posé les choses, échangé (...) avec lui sur des articles que j'avais lu etc., lui ça va lui servir aussi pour la suite. Là, en fait, il y a presque un transfert des deux côtés* » (Répondant 37).

▪ Le fait que l'équipe Celio cherche à apprendre, à s'impliquer et à partager les risques de la décision avec le prestataire tend à le rassurer et à le pousser à transmettre davantage à l'équipe Celio. Le caractère « apprenant » de l'équipe Celio permet donc de réduire le risque du donneur : « *La transparence permet d'accepter beaucoup plus facilement plein de choses parce qu'on sait que ça va être compliqué, ou on sait qu'on n'y arrive pas. Et on prend la décision ensemble. Donc on se sent aussi responsable que l'agence. (...) Donc je pense que le transfert de compétences a cet intérêt, c'est d'être capable de partager complètement les décisions. Sinon, l'agence elle est obligée de prendre elle-même le lead sur l'ensemble des sujets (...). Et si elle remplit pas ses objectifs, elle se met en porte-à-faux immédiat (...) C'est des choses qu'on met en place parce que eux aussi ont besoin d'avoir en face d'eux des interlocuteurs qui comprennent de quoi ils parlent, ou ce qu'ils peuvent demander à des instants t. Donc ça, c'est vraiment des choses gagnant-gagnant* » (Répondant 21).

▪ L'absence de design structurel intégrant sur le long-terme des prestataires dans un réseau formalisé ne leur fournit pas de preuve laissant entendre une relation pérenne (voir p. 368). Comme expliqué précédemment (voir p. 372), si l'équipe Celio recherche des prestataires pour une durée indéterminée, ceux-ci ne sont toutefois pas à l'abri d'une remise en cause.

Ainsi, à la différence d'Alpha, toutes les conditions ne sont pas parfaitement réunies pour réduire le risque « donneur ». De plus, les membres de l'équipe Celio ne jugent pas toujours possible de rassurer les prestataires pour réduire leur risque perçu : « *Nous, on explique notre manière de fonctionner. Donc après, on ne peut pas rassurer les gens. (...) Si, quand on leur dit "Nous, on veut comprendre etc. pour être plus participatif avec vous et pour prendre des décisions communes et, de toute façon, on ne voudra jamais être (parce que vu qu'on l'a vécu, on ne veut surtout plus le vivre) (...) exclu de la compréhension de la décision (...)". Si, à partir de ça, ça génère une crainte dans l'agence, on ne pourra pas la lever la crainte. C'est-à-dire que c'est dans l'ADN de l'agence d'avoir cette crainte* » (Répondant 21).

Pour résumer, on constate une meilleure gestion du risque « donneur » chez Alpha : du fait du design structurel établi et grâce au respect des trois conditions qui favorisent l'acceptation de la démarche d'Open Marketing par les prestataires, le risque « donneur » est inexistant. Chez Celio, bien que les conditions soient globalement réunies pour réduire ce risque, il peut survenir, notamment car il n'existe pas autant de certitude pour le prestataire quant à une relation pérenne.

### **2. 3. 2. 2. La gestion du risque « receveur »**

Suite aux résultats issus de l'étude exploratoire, on peut dire que le risque « receveur » comprend (1) le risque de développer au contact des prestataires une expertise pointue qui pourrait restreindre ensuite l'écoute et l'ouverture, et (2) le risque de se surinvestir dans l'apprentissage et d'y perdre trop de temps.

Chez Alpha, les membres du groupe MO reconnaissent la possibilité de survenance de ce risque. Notamment, le risque de se sentir très expert, de n'être plus autant à l'écoute et d'être davantage directif est susceptible de survenir : « *Au début, tu es très réceptif et tu bois un peu toutes leurs paroles et tu dis "Ok, ok, ok...". Et puis il y a un moment où tu sais ce que tu veux et tu mets les formes qu'il faut, mais tu dis en gros "Vous me faites ça, ça, ça, ça"* » (Répondant 36). Cependant, une politique RH particulière existe chez Alpha consistant à mettre en œuvre une rotation sur les postes. Ainsi, un manager marketing ne reste rarement plus de deux ans sur le même poste, dans le même domaine. Alors que ce mécanisme organisationnel pourrait



nuire au développement d'une expertise dans le groupe MO, il sert en fait les performances du groupe en empêchant le risque « receveur » de survenir et en permettant de maintenir l'ouverture et l'état d'esprit de curiosité et d'humilité des personnes :

*« On reste 2 ans max sur nos postes. (...) Nous, on est là pour 2 ans et on veut faire notre mieux pendant 2 ans. Donc il y a cette idée de dépassement. (...) La durée est peut-être bien choisie, et fait qu'en deux ans, tu as toujours envie (même dans les derniers mois) de surprendre en interne comme en externe et de faire des choses, de faire toujours mieux. Donc je pense qu'on est très, très à l'écoute » (Répondant 35)*

*« C'est aussi un risque. Parce qu'à force de savoir, à force d'être expert, t'es pas forcément ouvert à la nouveauté, tu as des habitudes, des gens avec qui tu travailles. Donc ça peut aussi être un frein quelque part. Alors que quand tu as beaucoup de gens qui bougent tout le temps, quand il y a beaucoup de nouveauté, c'est peut-être un peu moins le cas. (...) Après, moi je pense qu'il faut avoir dans tous les cas des équipes avec des profils diversifiés<sup>134</sup> : des gens hyper experts qui maîtrisent leur domaine (parce que c'est quand même des domaines assez spécifiques) et des profils qui restent (...) 2 ou 3 ans (...) pour rapporter justement cette idée de nouveauté » (Répondant 31)*

Chez Celio, le risque « receveur » survient de temps en temps. Notamment, il existe parfois un risque de sur-implication. Ainsi, plutôt que de laisser le prestataire faire et gérer le problème, l'équipe Celio peut perdre son temps en argumentations peu productives avec le prestataire : *« Ça peut être le fait de chercher tout le temps à savoir qui a tort quoi. Ça c'est vrai que des fois, on a des échanges sans fin de "Oui, mais là, c'est vous", "Non, là c'est vous" (...) Et finalement, on se concentre plus là-dessus parce qu'on a un peu tous les compétences de comprendre, et on ne dit pas "(...) Réglez le problème, c'est chez vous" (...) Et du coup, on va faire des échanges alors que finalement s'il y a un problème chez eux, ce sera à eux de le régler et on n'a pas plus que ça normalement le devoir de s'incruster entre guillemets dans leurs process » (Répondant 38).* Egalement, s'ils ne sont pas fermés aux savoirs nouveaux, croyant déjà maîtriser un sujet, les membres de l'équipe Celio peuvent être moins à l'écoute des autres façons de faire : *« On n'est pas plus fermé sur des nouvelles choses qu'ils pourraient nous apporter. En revanche, on peut des fois (...) être un peu fermé en disant "Ça, je sais que j'ai raison, je ne peux pas avoir tort puisque je sais comment on fait", alors que potentiellement effectivement, il y a des parcelles qui nous manquent. Donc je pense qu'on n'est pas plus fermé à un savoir autre à côté, à apprendre d'autres choses. Par contre, sur un sujet sur lequel on a peut-être déjà été formé, et où on est un peu sûr de tout savoir, là, effectivement, on peut se dire "C'est pas la peine de m'expliquer, j'ai bien compris", alors que finalement, il nous manque peut-être des briques » (Répondant 38).*

Pour résumer, on ne constate aucun mécanisme organisationnel chez Celio permettant d'empêcher la survenance du risque du receveur. La gestion de ce risque est alors individuelle. Chez Alpha, la politique RH en place semble réguler efficacement ce risque.

### 2. 3. 3. Influence et prise en compte du pouvoir relatif

Ce paragraphe permet d'étudier le pouvoir relatif des deux équipes marketing étudiées par rapport à leurs

---

<sup>134</sup> Dans le groupe MO, les managers marketing changent de poste en moyenne tous les deux ans. Cependant, des opérationnels non managers restent plus longtemps sur leur poste, permettant le maintien de l'expertise en interne.

prestataires, puis de déduire l'influence de ce niveau de pouvoir relatif sur le processus de captation d'apports et sur les apports captés. Selon l'étude exploratoire, trois facteurs influencent le niveau de pouvoir relatif : (1) le poids du département marketing dans le chiffre d'affaires du donneur ; (2) l'image du département marketing et sa réputation ; (3) le potentiel d'apprentissage et d'enrichissement offert par le département marketing au prestataire. En effet, dans le processus d'apprentissage, « *il y a une notion d'argent et de poids du client, et il y a une notion de valorisation pour l'agence* » (Répondant 37).

L'étude de cas confirme les observations selon lesquelles l'organisation marketing d'Alpha bénéficie d'un fort pouvoir relatif. Premièrement, l'image de l'organisation marketing chez Alpha est telle que les prestataires souhaitent travailler pour Alpha : « *C'est un peu biaisé. (...) On a une notoriété suffisante pour être très, très attractif vis-à-vis des agences. Avoir en référence client Alpha a un impact très, très positif sur l'image des agences. Et ça, on le sait. Donc on essaie d'en tirer parti aussi. Il n'y a rien de pire pour une agence que de se faire virer de chez Alpha* » (Répondant 34). Deuxièmement, les prestataires s'enrichissent auprès du groupe MO : « *Le feedback qu'on a des agences, c'est "Alpha est un client exigeant mais au final, c'est un client qui est très présent, donc qui donne du feedback, qui donne du reward, qui challenge, donc qui fait progresser des agences"* » (Répondant 33). Troisièmement, pour chaque prestataire « pilier » du groupe MO, Alpha est un compte très important. MO possédant un prestataire exclusif sur chaque pilier, les investissements chez ces prestataires sont en effet élevés, ce qui doit les inciter à passer du temps avec les membres du groupe MO et à participer à leur apprentissage : « *On investit beaucoup chez eux. Donc c'est quelque part aussi la moindre des choses [que de passer du temps]* » (Répondant 32).

Toutes les conditions pour que le groupe MO ait un fort pouvoir relatif par rapport aux prestataires du réseau sont donc réunies. Il semble d'ailleurs que ce soit plus l'image d'Alpha et son potentiel d'enrichissement pour les prestataires que le budget dépensé par Alpha qui expliquent son pouvoir relatif élevé : « *La force qu'on a, c'est que c'est Alpha derrière, et que l'agence, même si c'est un tout petit budget, elle fera l'effort. Ce qu'elle ne fera pas forcément avec d'autres entreprises* » (Répondant 34). Ce pouvoir relatif élevé permet d'abord de demander à ce que les équipes des prestataires qui vont travailler sur le compte Alpha soient d'un excellent niveau : « *On va demander des gens qui ont la capacité d'argumentation vis-à-vis de gens chez nous qui sont brillants. On a des gens qui turbinent vite, qui pensent vite, qui analysent vite, qui sont capables de se faire des idées très vite. (...) Et je ne veux pas que ça paraisse arrogant, mais c'est la réalité* » (Répondant 34) ; « *Parce qu'on est très exigeants ! On va leur dire "On veut vos meilleurs gens". On veut celui qui a l'expertise, c'est ça qu'on veut. Donc ils vont nous donner leurs pointures* » (Répondant 34). De cette façon, les apports provenant des prestataires ont plus de chance d'être innovants et pertinents. Egalement, le pouvoir relatif élevé dont jouit Alpha permet d'exiger davantage d'implication, de temps passé et de contribution à l'apprentissage des membres de MO.

Chez Celio, l'image de l'organisation marketing n'est pas aussi développée que dans le cas Alpha. Toutefois, l'image de l'entreprise Celio peut être valorisante pour certains prestataires : « *Chez [Delta], on est un gros client, on va dire un client valorisant parce que dans leur portefeuille pour eux c'était important de nous avoir. Après, on n'est pas un très gros client d'un point de vue budget. Donc ils passent quand même beaucoup de temps avec nous* » (Répondant 37). Celio ne représente pas systématiquement un budget important chez les prestataires : il est tantôt un client « moyen », tantôt un « gros » client. Toutefois, on note que dans les cas où c'est un client important, les prestataires sont davantage enclins à passer du temps auprès de l'équipe Celio et à fournir des apports : « *Il y a un espèce de code de la route que nous on a vraiment appris à Celio et à*

*l'ensemble de nos clients, enfin, plus particulièrement à Celio parce que c'est un gros client » (Répondant 42, prestataire de Celio). Par contre, l'idée que Celio représente un potentiel d'apprentissage important pour les prestataires apparaît peu. Des éléments sont régulièrement appris par les prestataires (voir p. 396). Pour autant, en comparaison avec Alpha, l'équipe Celio ne permet pas autant à ses prestataires de progresser.*

Ainsi, à la différence du cas Alpha, les conditions permettant d'avoir un pouvoir relatif élevé ne sont pas toutes réunies chez Celio. Le niveau de pouvoir relatif étant plus faible que chez Alpha, il n'est pas aussi aisé de pousser les prestataires à passer du temps avec l'équipe et à fournir des apports. Cependant, même si toutes les conditions ne soient pas réunies, les prestataires peuvent tout de même délivrer du temps passé et des apports. A titre d'exemple, l'Account Manager pour Celio chez [Delta] souligne que Celio n'est pas forcément un budget très important mais que son image et sa stratégie de développement digital en font un client valorisant en termes d'image qui justifie le temps passé et les apports fournis : *« Tu as trois catégories de clients. Tu as les très gros clients parce qu'ils vont dépenser beaucoup d'argent, qui vont demander beaucoup de ressources. Tu as des clients qui sont de belles marques, qui dépensent pas encore mais qui sont en devenir. (...) Et après, tu as les clients en bas (...) qui demandent une attention moins forte parce qu'ils sont sur des technicités beaucoup plus basses (...) Celio lui est plutôt dans la catégorie 2. C'est-à-dire c'est un client qui aujourd'hui chez [Delta] dépense correctement mais fait pas partie des top clients en termes de dépenses. Mais il est par contre privilégié parce que c'est un client auquel on croit, ou même a un projet de développement sur le digital qui est assez fort et nous on croit à ce projet aussi avec eux. Donc on les accompagne. (...) Donc on leur donne aussi tout ce qu'il faut » (Répondant 41, prestataire de Celio).*

Pour résumer, l'image d'Alpha et le potentiel d'apprentissage que cette entreprise offre aux prestataires lui octroient un pouvoir relatif important, renforcé par le fait que les budgets dépensés chez les prestataires sont importants. Ce pouvoir relatif élevé favorise les investissements des prestataires, tant en termes de ressources attribuées au compte Alpha que de temps passé et d'apports fournis. Chez Celio, toutes les conditions permettant de bénéficier d'un pouvoir relatif élevé ne sont pas réunies. Cependant, la présence d'une ou de deux de ces conditions permettent déjà d'inciter les prestataires à passer du temps avec l'équipe Celio et à participer à son apprentissage. La présence de certaines conditions suffit, mais rend l'influence du pouvoir relatif dans le processus d'apprentissage moins déterminante et plus aléatoire.

#### **2. 3. 4. Modalités d'apprentissage de l'équipe marketing**

##### **▪ Les modalités d'apprentissage chez Alpha**

Chez Alpha, nous avons montré l'existence de temps d'apprentissage formalisés. Plusieurs mécanismes instaurés contribuent en effet à expliciter les attentes d'apports de l'équipe MO (e.g. les *Innovation days*, les *Inspiring mornings*). Par ailleurs, un autre système de formation formalisé existe : l'*onboarding*. L'*onboarding* consiste en la formation de tout nouvel arrivant dans l'équipe MO par le prestataire du pilier auquel il est rattaché : *« Dès qu'il y a une nouvelle personne dans l'équipe, elle va passer du temps avec l'agence pour être briefée » (Répondant 32).* Cette formation permet de s'immerger dans le domaine en question (i.e. marketing direct, média, social, in-store) et de mieux le maîtriser. Les nouveaux arrivants passent entre une demi-journée et deux jours (selon le pilier) chez le prestataire : *« Je suis arrivée en média, j'avais fait une école de commerce, je savais même pas ce que c'était un GRP, je connaissais rien. Donc là où tu te fais onboarder, c'est par ton prédécesseur, mais beaucoup par l'agence. Donc tu passes deux jours avec l'agence*

qui v[ra] t'onboarder sur le média, sur le landscape du marché français, quels sont les indicateurs ? (...) Il y a vraiment ce transfert de connaissance de l'agence vers Alpha donc vraiment au début où ils sont là pour nous accompagner » (Répondant 36). Cette formation initiale est riche en apports : « On va dire que s'il n'y avait pas [l'agence Omega], dans l'équipe, je ne vois pas qui aurait pu m'onboarder, prendre autant de temps pour m'onboarder et travailler avec moi au quotidien. (...) Toute l'expertise média que tu as, à la base, c'est eux qui te l'apportent. Parce que c'est ton point de contact sur l'extérieur » (Répondant 36). Ainsi, dès le début, les prestataires « piliers » de MO sont placés dans un rôle explicite de formateur, qu'ils conservent ensuite au cours du temps : « Ils vont onboarder au moins tous les 6 mois la ou le stagiaire et après d'autres personnes. Donc c'est vraiment systématique. (...) Après, il y a tout ce qui va s'apprendre aussi sur le tas, au fur et à mesure. (...) Moi je les ai quotidiennement au téléphone ou par mail. Et du coup, cet échange il va être nourri au fur et à mesure » (Répondant 36).

Outre ces temps d'apprentissage formalisés, il existe aussi un apprentissage ancré dans les pratiques quotidiennes : « [Les prestataires] nous font des conférences sur des thèmes très précis etc. Donc le transfert de savoir, il se fait comme ça. Ça peut être organisé via nos agences. (...) Mais je dirais que le transfert de savoir, il se fait à la limite tout le long de l'année. On n'identifie pas forcément un temps spécifique pour ça. C'est dans les échanges qui ont lieu entre les équipes Marketing Operations et les agences que le savoir-faire circule et que le savoir en général circule » (Répondant 34). Ainsi, c'est également dans les échanges quotidiens que des apports surviennent : « Quand je vais les briefer sur une problématique, ils vont revenir avec des propositions. Et parmi les propositions, il y aura des choses nouvelles qui vont contribuer à notre augmentation de connaissances » (Répondant 32). Pour certains répondants, c'est même dans le travail quotidien que les apports sont majoritairement captés : « Quand ça fait un an et demi que tu es dans l'équipe, bah moi j'ai eu une demi-journée de passation chez eux et, ensuite, j'ai eu cette journée [Innovation Day] qui ne m'a pas vraiment appris grand-chose. Alors qu'au fil des projets, ils ont eu beaucoup plus de valeur ajoutée » (Répondant 35) ; « C'est plutôt dans l'ongoing quand ils vont eux être exposés à des outils ou des plans qui pourraient faire du sens pour nous. Ils vont les intégrer dans les recos. Donc là, ça va être plutôt sur un mode quotidien. (...) L'innovation, c'est tous les jours. Et encore plus dans les plans que si tu veux [dans] les sessions [formalisées] » (Répondant 36).

Des mécanismes d'apprentissage à la fois basé sur de l'oral et de l'écrit sont utilisés chez Alpha. Alors que certains apports s'effectuent au travers d'un support écrit uniquement (« Les agences le font plutôt par email en partageant ce qu'ils ont pu voir », Répondant 33), on assiste le plus souvent à une association de l'oral et de l'écrit : « Il y a les deux. Souvent, c'est un support écrit, avec un peu d'oral, de choses qu'ils nous montrent » (Répondant 35) ; « Je dis par exemple "Vous m'avez proposé telle offre. Je ne sais pas vraiment ce que c'est". Alors des fois, on se fait un petit call et ils m'expliquent, ou ils m'envoient une présentation. J'ai des questions, je leur pose. Parce que parfois ils proposent des choses innovantes, mais c'est un petit peu difficile d'expliquer dans un mail » (Répondant 36).

#### ▪ Les mécanismes d'apprentissage chez Celio

Chez Celio, il existe à la fois des temps de formation formalisés ainsi qu'un apprentissage encadré dans les pratiques quotidiennes : « Il y a deux niveaux pour moi de formation. Premier niveau, c'est la formation pure qu'on a déjà fait avec eux. (...) Donc on a formé Celio sur les outils de tracking pendant une journée (...). Et le deuxième niveau pour la formation, c'est au quotidien, dans les échanges qu'on va avoir. C'est-à-dire "Tiens

*là, regarde, il y a un truc, il y a un coup à jouer, parce que regarde...". Et il va dire : "Explique-moi, comment tu analyses ça ? Comment tu regardes ça ?". "Tiens, il faut regarder ça ". Et là, il y a une transmission de compétences » (Répondant 41, prestataire de Celio). Ainsi, la part d'apprentissage dans les pratiques quotidiennes est très importante : « Quand une agence doit expliquer pourquoi elle n'a pas réussi à faire quelque chose qui était attendu, en général, quand même, on obtient des informations qui nous font tous grandir. Donc c'est plutôt dans la justification de certaines choses au quotidien, il y a du transfert » (Répondant 30) ; « Le transfert, il se fait vraiment comme ça. On échange avec [Répondant 21] : "Tiens, tu as vu les chiffres hier ?", "Oui, j'ai vu les chiffres hier (...) Mais attend, tu as regardé, l'affiliation, il a un truc un peu bizarre", "Ah bon ? Tu vois ça comment ?", "Bah tiens, essaie-ça sur l'interface". Tac, il a compris, c'est bon ! Maintenant, je sais que la prochaine fois, j'aurai pas besoin de lui pousser ça, il saura déjà ça » (Répondant 41, prestataire de Celio).*

Les répondants de Celio estiment que c'est plus au quotidien que dans les temps de formation formalisés que se développe l'apprentissage : « Pour moi, 95% c'est du "au fil de l'eau" et 5% c'est du "formalisé". Là, c'est la première fois qu'on aura une formation formalisée, quelque chose de formalisé » (Répondant 37) ; « Je dirais qu'il y a peut-être un tiers ouais de formation vraiment où on va dans l'agence, où ils nous expliquent comment faire etc., avec quelqu'un en support, où on échange etc. Et après, les deux tiers du temps où c'est des petits échanges » (Répondant 38). Ainsi, les temps d'apprentissage formalisés sont rares, intervenant surtout pour « poser » les choses après avoir appris différents éléments au fil de l'eau : « C'est : "Au fil de l'eau je vais glaner plein, plein de choses et je vais moi-même essayer de les restructurer, de les organiser dans ma tête pour travailler, mais à un moment donné, c'est vrai que c'est bien de pouvoir reposer les choses". Sauf qu'on le fait peu parce qu'on manque de temps » (Répondant 37). Certains répondants regrettent ainsi le manque de formations formalisées : « On n'en a pas fait beaucoup. Bon, on devrait faire plus je pense » (Répondant 21).

Les mécanismes utilisés reposent à la fois sur de l'écrit et de l'oral. Parfois, les prestataires envoient par mail des points de formation : « De temps en temps, ils nous envoient une newsletter avec une formation sur la nouvelle version de html, une formation sur la gestion des bases de données » (Répondant 39). Ils peuvent aussi utiliser leur réseau social pour partager des connaissances par écrit : « L'agence est présente sur les réseaux sociaux. Et pareil, elle te partage les connaissances parce qu'elle a suivi une conférence par-ci sur le sujet, elle a suivi une personne untelle ou untelle sur le sujet. Et ça met des postes sur Google + (...) Tu vois, le réseau social rentre aussi dans le partage des compétences dans le transfert entre les prestataires et les sociétés » (Répondant 39). Parfois, l'apprentissage se fait plutôt par échange oral, au téléphone ou en réunion : « Pendant la réunion, en 10 minutes il va nous expliquer le fonctionnement d'un nouveau levier de trafic (...) Ou alors, après, ça va se faire par téléphone, où, je sais pas, on est sur un truc spécifique, je suis en train de produire une bannière, et je vais appeler notre consultant spécial sur l'AdExchange, et je vais lui dire "Bon, je voudrais ton avis. Comment je fais ? (...)" Et là, il va me l'expliquer par téléphone en 5 minutes » (Répondant 37). Toutefois, on constate souvent une utilisation conjointe des mécanismes écrits et oraux. Par exemple, le prestataire peut envoyer par mail un point qui sera ensuite rediscuté par oral ou un livret de formation qui sera ensuite discuté lors d'une formation formalisée : « [Sigma] m'envoie une formation par mail, et puis après on essaie ensemble par téléphone où elle me fait des retours, je teste, si je n'y arrive pas, je la rappelle, je lui pose des questions etc.» (Répondant 38) ; « La toute première formation que j'ai faite, elle m'a envoyé un gros support avant à lire. Généralement, ils nous envoient à lire avant, avec ce dont on va parler, avec un mémo, des prints écrans de l'outil etc., et à lire en amont pour être préparé » (Répondant 38).

Pour résumer, chez Alpha, on trouve une part relativement équilibrée entre des temps d'apprentissage formalisés (assez variés et nombreux) et un apprentissage « au fil de l'eau ». Toutefois, les répondants estiment que les apports sont davantage captés lors des interactions de travail quotidiennes, en utilisant à la fois des mécanismes écrits et oraux. Chez Celio, s'il existe quelques temps d'apprentissage formalisés, ils sont minoritaires. L'apprentissage est en effet essentiellement encadré dans les pratiques quotidiennes, basé à la fois sur de l'oral et de l'écrit.

## **2. 4. Gestion de l'apprentissage en fonction la nature de la prestation selon le type d'Open Marketing**

Les répondants constatent globalement la présence de plus en plus importante de technologies et de savoirs spécifiques reliés au marketing, ce qui recoupe la distinction entre les prestations générales et créatives versus spécifiques et techniques utilisée dans l'étude exploratoire (voir p. 262) : « *Le marketing dans son ensemble se "scientifise" (...), devient de plus en plus scientifique sur le thème de deux leviers. D'une part la technologie des moyens de médiatisation. C'est-à-dire que les médias digitaux prennent une importance plus que significative (...) Et le deuxième, c'est (...) [que] le CRM est aussi en train de devenir un des leviers fondamentaux du marketing (...) Et ça, c'est aussi assez technique finalement* » (Répondant 30). Toutefois, Alpha et Celio se positionnent différemment sur ce point.

### **■ L'apprentissage en fonction de la nature de la prestation chez Alpha**

Alpha se positionne de façon particulière sur ce facteur du modèle conceptuel. L'entreprise définit précisément les compétences et les connaissances qu'il appartient de rattacher au marketing (et qui doivent donc être maîtrisées par les équipes marketing) des compétences et des connaissances qui ne sont pas considérées comme « marketing » et qui doivent alors être localisées chez les prestataires ou bien en interne dans des entités non « marketing ». Par exemple, en marketing in-store, il existe des compétences spécifiquement marketing ainsi que des compétences techniques qui ne sont pas considérées comme « marketing » par le groupe MO et qui ne doivent donc pas faire l'objet d'un apprentissage : « *Tout n'est pas censé être une expertise marketing. Tout n'est pas censé être une expertise qu'on est censé maîtriser. Tout ce qui est la partie créative, ça c'est carrément une expertise qu'on est censé avoir nous, sur laquelle on travaille, et sur laquelle on met beaucoup d'accent. Tout ce qui est domaine d'expertise technique, donc tout ce qui est "achats" (je disais choisir le matériel etc.), je considère pas que c'est une expertise que (...) moi ou quelqu'un de mon équipe est censé maîtriser. Et du coup, pour ça, on a tout externalisé pour faire gérer par notre agence qui eux doivent avoir ces expertises-là. Et donc, pour moi, la question c'est un peu : "Quelles sont les clés que l'organisation doit maîtriser ?". C'est difficile de maîtriser les deux en même temps. (...) C'est vraiment plus les côtés stratégie et créa qui seront maîtrisés. Et après, on s'appuie sur les agences pour avoir cette notion technique* » (Répondant 31).

Plus généralement, le verbatim suivant illustre le fait que, dans le groupe MO, (1) il existe une séparation claire entre « prestataires créatifs » et « prestataires techniques », et (2) l'apprentissage sur les domaines d'activité techniques n'est pas recherché (ceux-ci étant considérés comme « hors champ ») : « *On a un peu divisé ça en deux choses d'ailleurs, de la même façon que vous l'expliquez. On a des agences créa, et on a des agences de production. Donc toute la partie technique est déléguée. (...) Je pense qu'on veut pas apprendre. Ça ne nous intéresse pas. C'est pas notre savoir-faire. Tout ce qui est technique, on va*

*complètement déléguer. (...) Non, parce que je pense que ça dépasse le cadre de nos compétences. Développer une application I-pad, pour moi, c'est technique. Et les gens qui réfléchissent chez nous, on ne veut pas qu'ils passent trois heures à dire à un technicien qu'ils veulent le bouton en haut à gauche et pas le bouton en bas à droite. Pour moi, c'est pas du marketing » (Répondant 34).*

Ainsi, chez Alpha, on note une séparation claire entre les prestations générales et créatives et les prestations plus techniques et spécifiques sur lesquelles très peu d'enrichissements sont recherchés. Toutefois, si ce sont parfois les prestataires qui sont chargés de gérer entièrement ces aspects techniques, on constate que des connaissances et compétences techniques sont tout de même présentes dans l'entreprise, en dehors de l'organisation marketing. Par exemple, sur le pilier marketing direct, la gestion de la base de données est effectuée par le prestataire mais des interlocuteurs en interne, non rattachés au marketing, peuvent gérer certaines discussions techniques : *« On a des experts techniques en interne qui vont être leurs points de contact sur des discussions techniques » (Répondant 32).* De même, il existe un service des achats spécifique (non lié au service des achats marketing) pour toutes les prestations « techniques » : *« Et pareil, les agences techniques sont référencées par les achats techniques (...) C'est un autre service que le mien. C'est pas des achats marketing, ce sont des achats purement techniques où ce sont des acheteurs qui (...) ont des compétences techniques, qui sont capables de dire "Cette agence, elle est bien, parce qu'ils sont capables de développer des bannières digitales, des sites web, des applications etc." » (Répondant 34).* Ce verbatim souligne bien en quoi certains aspects techniques, notamment de développement web et mobile, sont considérés comme non-marketing.

#### ▪ L'apprentissage en fonction de la nature de la prestation chez Celio

Chez Celio, les répondants sont conscients des différentes natures de savoir échangées dans le cadre de prestations créatives versus techniques : *« On apprend plus de compétence vraiment de "faire les choses" avec une agence technique parce que, voilà, c'est quelque chose qui est écrit, c'est des processus (...) Et c'est vraiment des étapes à respecter. Après, les agences créa, c'est pour moi quelque chose ou le processus d'apprentissage est plus oral, dans la recommandation, mais c'est moins sur une compétence de long-terme puisque c'est plus, comment dire, subjectif. (...) Ça reste quelque chose qui peut être à challenger. (...) Par exemple, une agence qui fait du design de site ou de l'ergonomie de site peut très bien nous dire "Là oui, la best practice, c'est de mettre un énorme bouton vert « Ajouter au panier »". Alors qu'une autre agence peut très bien de dire "Ah non, la best practice, c'est de mettre un tout petit bouton rouge". Et des fois, bon bah je pense que ça c'est beaucoup plus subjectif que bon une agence de routage d'emails qui va nous dire "Voilà, pour tracker un email, il faut mettre tel lien, tel lien, tel lien". C'est une compétence qu'on aura acquise pour toujours, jusqu'à ce que la technique change » (Répondant 38).*

Cependant, au contraire du cas Alpha, les membres de l'équipe Celio recherchent des apports aussi bien lors des prestations générales et créatives que lors des prestations spécifiques et techniques : *« Il y a un côté très technique avec [Delta] dans la transmission parce que les leviers de trafic impliquent vachement de technique. (...) Et [Epsilon] fait partie de nos agences partenaires sur la création de tous nos supports d'animation. (...) Ce qu'ils nous apprennent chez [Epsilon] est moins tangible on va dire (...). Parce qu'avec un [Delta], (...) ils t'expliquent un nouvel outil de trafic, ils vont t'expliquer à quoi il sert, comment il marche (...). Donc du coup, c'est assez carré. Là où avec une agence créa, dans ce qu'ils vont t'apprendre à faire, c'est parce qu'en fait ils vont t'obliger quelque part à leur adresser les sujets et à les débriefer, à les briefer, pour*

qu'ils comprennent et que derrière eux ils puissent enchaîner le travail en interne » (Répondant 37). Ainsi, chez Celio, l'apprentissage sur les aspects techniques n'est pas exclu, au contraire : « Ça ne veut pas dire qu'on saurait saisir une requête SQL, voilà c'est pas notre job, mais comprendre ce que c'est, comment ça fonctionne, c'est juste indispensable » (Répondant 30) ; « Quand on rencontre une agence, on parle 10-15% de créa (c'est peut-être un tort) et 85% faisabilité technique » (Répondant 30).

Pour résumer, Alpha développe l'apprentissage de connaissances générales et créatives mais ne souhaite pas monter en compétences et en connaissances sur des aspects trop spécifiques et techniques. Au contraire, Celio cherche à apprendre lors de tous les types de prestations, même si l'apprentissage est vu comme plus simple dans le domaine technique. Il existe une vision et une séparation claire chez Alpha, alors que Celio mène un apprentissage plus large.

### 3. Synthèse des observations sur les cas Alpha et Celio

La partie précédente a montré comment les cas Alpha et Celio se positionnent sur les variables du modèle conceptuel. Nous proposons d'abord un résumé de nos observations qui met en exergue l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur le processus de captation des apports (voir 3.1.). Ensuite, nous nous focalisons sur le cas Alpha car ce cas d'OpMO extrême et unique (Yin, 2003) nous livre des enseignements sur la façon dont l'OpMO en particulier peut être organisé afin de maximiser l'apprentissage de l'équipe marketing (voir 3.2.).

#### 3. 1. Résumé de l'étude de cas comparée

Ce paragraphe propose un résumé de l'étude de cas comparée et fait émerger des propositions quant à l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires sur le processus de captation d'apports. Le tableau suivant résume le positionnement d'Alpha et de Celio sur les différentes variables du modèle conceptuel, confirmant ainsi que le processus de captation des apports est susceptible de varier selon le type d'Open Marketing. Nous proposons ensuite une analyse qui s'appuie sur les éléments mis à jour lors de l'étude de cas pour donner une portée plus générale à nos résultats.

	CAS ALPHA	CAS CELIO
<b>Donneur</b>		
<i>Volonté et capacité du prestataire à transmettre</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Induite de la qualité présumée du prestataire.</li> <li>▪ Pas un critère de choix.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grande sensibilité à ce critère.</li> <li>▪ Peut être un critère de choix (importance croissante de ce critère).</li> </ul>
<i>Capacité absorbitive du donneur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Action sur la capacité absorbitive du donneur au moyen d'un cadre systématiquement explicité aux prestataires et de mécanismes formalisés qui renforcent ce cadre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aucune action sur la capacité absorbitive du donneur (aucun mécanisme formalisé poussant les prestataires à développer leur capacité absorbitive).</li> </ul>
<b>Receveur</b>		
<i>Motivation à apprendre : sa traduction</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implication quotidienne mesurée</li> <li>▪ Equilibre entre proximité physique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implication quotidienne très élevée (cf. pilotage « pull »).</li> </ul>



	(organisée) et téléphonique.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proximité téléphonique plus que physique.</li> </ul>
<i>Capacité absorbative du receveur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification précise des apports recherchés.</li> <li>Réutilisation immédiate pas toujours possible (stockage des apports dans ce cas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification peu précise des apports (au gré des opportunités).</li> <li>Réutilisation importante (surtout pour les capacités et compétences, leur captation étant impliquante).</li> </ul>
<i>Ancrage de l'apprentissage</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des mécanismes sont instaurés afin d'organiser le partage dans chaque pilier de MO, mais aussi entre les piliers.</li> <li>Une attention est portée au stockage, mais il reste encore peu formalisé (à améliorer).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partage quasi-exclusivement informel (on note tout de même quelques initiatives récentes pour l'encourager).</li> <li>Stockage développé, mais basé sur des initiatives personnelles uniquement.</li> </ul>
<b>Dynamiques</b>		
<i>Relation partenariale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relation partenariale très développée (cf. utilisation de la gouvernance relationnelle).</li> <li>Des mécanismes permettant de rapprocher le groupe MO des équipes des prestataires existent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relation partenariale existante, plus ou moins forte en fonction des prestataires (aléatoire).</li> <li>Aucun mécanisme instauré pour renforcer cette relation partenariale.</li> </ul>
<i>Gestion des risques « donneur » et « receveur »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le risque « donneur » est géré grâce au design structurel établi.</li> <li>Le risque « receveur » est en partie géré grâce à la politique RH de l'organisation Alpha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le risque « donneur » n'est pas géré par l'équipe.</li> <li>Le risque « receveur » n'est pas géré par l'organisation. Sa gestion est purement individuelle.</li> </ul>
<i>Modalités d'apprentissage du receveur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'apprentissage est équitablement partagé entre formations organisées et apprentissage « au fil de l'eau ».</li> <li>L'apprentissage repose sur des mécanismes à la fois écrits et oraux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La part d'apprentissage « au fil de l'eau » est largement supérieure à la part d'apprentissage formalisé.</li> <li>L'apprentissage repose sur des mécanismes écrits et oraux.</li> </ul>
<i>Pouvoir relatif du donneur et du receveur</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le pouvoir relatif d'Alpha est très élevé et favorise l'implication et l'engagement des prestataires.</li> <li>Les prestataires sont prêts à « se dépasser » pour Alpha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toutes les conditions ne sont pas réunies pour que le pouvoir relatif de Celio soit important.</li> <li>Selon les prestataires, la présence de certaines de ces conditions peut suffire pour favoriser les apports.</li> </ul>
<b>Nature de la prestation</b>		
<i>Gestion de l'apprentissage selon la nature de la prestation</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une réflexion conduit à la distinction entre prestations générales et créatives (sur lesquelles l'apprentissage est recherché) et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'apprentissage est recherché sur des prestations de natures différentes, qu'elles soient générales et créatives ou qu'elles soient</li> </ul>

	prestations spécifiques et techniques (qui ne font pas l'objet d'un apprentissage).	spécifiques et techniques.
--	---	----------------------------

**Tableau 36. Résumé du positionnement des cas Alpha et Celio sur les variables du modèle**

Ce tableau montre que le type d'Open Marketing (ainsi que son système de gouvernance du réseau de prestataires associé) influence les variables du modèle conceptuel, et donc le processus d'apprentissage inter-organisationnel par lequel des apports sont captés. Il est complexe d'inférer des règles générales de la comparaison de deux cas très différents, d'autant plus qu'une démarche strictement comparative au sens de Wacheux (1996) n'était pas envisageable ici (voir p. 339). Toutefois, on peut se baser sur les éléments observés pour tirer des conclusions qui, valables dans le contexte étudié, peuvent faire office de propositions. La généralisation reste en tout cas relative : il conviendrait de répliquer l'étude sur d'autres cas pour gagner en validité externe (voir Ayerbe et Missonier, 2007). Nous proposons donc ci-après une analyse qui structure les résultats observés et tente de donner des indications plus générales quant à l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau associé sur le processus de captation des apports.

Le type « OpMO » se caractérise par une captation d'apports dans le cadre de l'Open Marketing (1) *basée sur une structure et un cadre*, (2) *réfléchie*, et (3) *organisée*. Nous revenons sur ces trois caractéristiques ci-après, en les expliquant.

#### ❖ **Une captation d'apports basée sur une structure et un cadre**

L'OpMO se caractérise tout d'abord par la mise en place d'une structure et d'un cadre initial qui influencent le processus de captation d'apports.

Dans un premier temps, on peut souligner le rôle joué par la gouvernance structurelle mise en place. La formalisation du réseau (dans le cadre d'un « *roster* » de prestataires référencés) et son éventuelle structuration (cf. le cas Alpha) confèrent aux prestataires sélectionnés un rôle de « partenaire privilégié » ainsi qu'une place définie. Cette inclusion dans un design structurel spécifique crée des engagements renforcés pour les prestataires, permettant à l'organisation marketing d'élever le niveau d'exigence quant aux apports fournis, comme l'illustre parfaitement le cas Alpha. Par ailleurs, grâce à cette inclusion dans un design structurel établi, les prestataires ont le sentiment qu'ils seront moins facilement remis en cause, ce qui permet en partie de gérer le risque « donneur ». Egalement dans le cadre de la gouvernance structurelle, le rôle majeur joué par les Achats est clé. Des mécanismes contractuels peuvent expliciter les attentes de formation de l'organisation. Des critères à atteindre sont également fixés, et seront évalués, incitant fortement les prestataires à procéder à de nombreux apports et à « se dépasser » pour proposer des choses nouvelles.

L'OpMO présente aussi un mode de management particulier, qualifié de « *push* » dans le cadre de notre travail. En effet, alors qu'une grande autonomie est laissée aux prestataires, un cadre initial très clair est systématiquement explicité par l'organisation marketing aux prestataires, afin qu'ils prennent conscience de son attente d'apports nouveaux et continus. Par ce cadre explicité, et par l'instauration potentielle de mécanismes qui viennent le formaliser et l'inscrire au quotidien (cf. le cas Alpha), l'organisation « OpMO » agit sur la capacité absorptive du donneur. Ceci permet à l'organisation marketing d'obtenir des apports qui lui sont transmis naturellement, à moindre effort au quotidien.

Au final, le type « OpMO » et son système de gouvernance particulier conduisent à la mise en place d'une structure et d'un cadre initial qui sont clés pour expliquer le processus de captation d'apports. Il est important de noter que, dans le cadre de l'OpMO, le pouvoir relatif de l'organisation marketing est en général élevé, ce qui permet de favoriser l'acceptation par les prestataires du cadre posé, et leur engagement dans le processus de transmission d'apports.

#### ❖ Une captation d'apports réfléchie

L'OpMO se caractérise par une réflexion sur la captation d'apports très importante en amont. Ainsi, l'organisation marketing effectue des choix et des partis-pris quant aux domaines sur lesquels elle souhaite capter des apports. A titre d'exemple, le cas Alpha révèle que les apports sur les domaines techniques ne sont pas recherchés, au contraire des apports sur les prestations générales et créatives. Une réflexion aboutie sur ce qui relève des connaissances et des compétences marketing existe donc, et conduit parfois à une séparation claire et définitive entre les éléments à apprendre et ceux qui ne doivent pas être appris. De plus, on constate à travers l'étude du cas Alpha une identification précise des types d'apports recherchés et de ce que doivent fournir les prestataires. Le but est surtout d'exposer la totalité des collaborateurs aux apports provenant des prestataires. Les apports ne sont pas systématiquement utiles et actionnables par tous les membres de l'équipe, et sont alors « stockés ».

#### ❖ Une captation d'apports organisée

L'OpMO se caractérise par un processus de captation d'apports très organisé. Ainsi, la formation et l'apprentissage des collaborateurs marketing sont managés. Tout d'abord, on peut trouver des mécanismes qui permettent de rapprocher les collaborateurs marketing des équipes des prestataires du réseau (i.e. rapprochement physique mais aussi développement du relationnel) afin de favoriser la circulation du flux d'apports. Par ailleurs, l'apprentissage est partagé de façon relativement équitable entre temps de formation organisés et apprentissage « au fil de l'eau » dans les pratiques quotidiennes. Parfois, une politique particulière peut exister permettant de gérer en partie le risque « receveur » et de stimuler l'apprentissage des collaborateurs de façon continue, sans qu'ils diminuent leur ouverture par sentiment d'expertise (cf. le cas Alpha). Enfin, outre la captation d'apports, c'est aussi leur ancrage au sein de l'organisation marketing qui est organisé et managé dans le type OpMO. Une attention particulière est ainsi portée au partage entre les membres de l'équipe. Celui-ci est organisé pour permettre la circulation des apports captés. Le stockage peut lui aussi être organisé, bien que cela semble plus complexe (au vu de nos observations sur le cas Alpha).

Le type « OpMI » se définit quant à lui en filigrane, s'opposant globalement au type « OpMO ». Ainsi, il se caractérise par une captation d'apports (1) *en l'absence de structure et de cadre*, (2) *peu réfléchie*, et (3) *peu organisée*. Nous revenons sur ces caractéristiques.

#### ❖ Une captation d'apports en l'absence de structure et de cadre

Dans l'OpMI, la gouvernance structurelle n'est pas utilisée. Le réseau de prestataires n'est ni formalisé, ni structuré. Au contraire du cas Alpha, il n'existe pas de design structurel propice à créer un engagement plus fort des prestataires, c'est-à-dire un design limitant le risque « donneur » et favorisant les apports provenant

du réseau. La contractualisation de l'apprentissage reste par ailleurs très limitée. Elle peut se borner à quelques contrats comprenant des clauses de transfert, notamment dans le cadre de certaines prestations techniques. Cependant, avec les prestataires plus classiques, il n'existe pas de mécanismes contractuels permettant à l'organisation marketing d'imposer la construction de son apprentissage.

Le management quotidien est qualifié de « *pull* ». Aucun cadre permettant d'explicitier aux prestataires les attentes d'apports de la part de l'organisation marketing n'est systématiquement posé. Ainsi, l'équipe marketing n'est pas dans une position où elle attend que des apports se déversent dans l'organisation marketing grâce aux prestataires. Au contraire, elle « tire » la connaissance à elle en posant des questions et en challengeant ses prestataires au quotidien.

Au final, il n'existe ni structure formalisée dans laquelle s'insèrent les prestataires, ni cadre systématiquement posé pour explicitier les attentes d'apports de l'organisation marketing dans l'OpMI. Le pouvoir relatif de l'organisation marketing, en général moins élevé dans les organisations « OpMI », rend certainement plus difficile la mise en place de ce cadre. Aussi, les apports arrivent moins naturellement que dans l'OpMO. Justement, dans l'OpMI, une attention plus forte est portée à la volonté et à la capacité des prestataires à transmettre à l'organisation marketing, ceci devant en effet faciliter le processus de captation d'apports.

#### ❖ Une captation d'apports peu réfléchie

Dans l'OpMI, le processus de captation d'apports est moins méthodique que dans l'OpMO. On trouve ainsi moins de réflexion en amont sur les apports à capter ou non. L'idée selon laquelle il existe une séparation entre des savoirs marketing et des savoirs non-marketing présents chez les prestataires est ainsi moins présente. On a davantage tendance à apprendre de tous les prestataires, quel que soit leur domaine de prestation, l'idée étant de monter globalement en connaissances et en compétences. Par ailleurs, sur chaque domaine d'apprentissage (guidé par les projets en cours), les apports à capter ne sont pas précisément identifiés : l'apprentissage se fait pas à pas, au gré des découvertes. On note toutefois une bonne réutilisation des éléments appris. Notamment, la captation de capacités et de compétences opérationnelles (sur le mode « Maîtrise ») est suivie d'une bonne réutilisation au sein de l'organisation.

#### ❖ Une captation d'apports peu organisée

Alors que l'OpMO met en place plusieurs mécanismes permettant d'organiser et de manager le processus de captation d'apports et l'apprentissage des collaborateurs marketing, l'OpMI se caractérise par une absence d'organisation du processus. L'apprentissage est surtout encadré dans les interactions quotidiennes : les temps d'apprentissage formalisés et planifiés sont rares en comparaison de l'apprentissage « au fil de l'eau ». De plus, il n'existe aucun mécanisme destiné à rapprocher les collaborateurs marketing des équipes des prestataires, tant physiquement que d'un point de vue relationnel, afin de favoriser la circulation du flux d'apports. La gouvernance relationnelle n'est donc pas déployée de façon clé. Egalement, le partage des éléments appris est informel, l'organisation ne mettant pas en place des « forums » dédiés à la diffusion interne des apports captés. Le stockage n'est pas non plus managé, et repose plus sur des initiatives et des habitudes personnelles. Pour finir, la gestion du risque « receveur » est plus individuelle qu'organisationnelle.

Pour résumer, le processus de captation d'apports diffère selon le type d'Open Marketing et son système de

gouvernance du réseau de prestataires associé. Le type « OpMO » se base sur une structure et un cadre défini, et met en place un processus de captation des apports réfléchi et organisé. Il semble donc qu'à travers une structure et des mécanismes appropriés, l'OpMO mette en place les conditions d'un apprentissage *efficace, construit, continu* mais aussi *sélectif*. A l'inverse, le type « OpMI » est marqué par une absence de structure et de cadre dédié, ainsi que par un processus d'apprentissage moins méthodique et moins organisé. Au final, dans ce type d'Open Marketing, le processus de captation est plus basé sur l'état d'esprit de l'organisation marketing et les initiatives personnelles que sur des mécanismes et fonctionnements organisationnels établis. Le processus de captation d'apports est ouvert et *peu sélectif*, demandant une *énergie* et un *effort quotidien* plus important de la part des collaborateurs marketing.

### 3. 2. Le cas Alpha : un cas « extrême » riche d'enseignements

L'étude de cas a permis d'étudier le fonctionnement d'un cas d'OpMO « extrême » : Alpha. Ce cas est riche d'enseignements sur la façon dont l'OpMO peut être organisé pour maximiser l'apprentissage des collaborateurs marketing grâce au réseau de prestataires. Certains éléments pourraient potentiellement être repris par une organisation « OpMO » afin d'améliorer sa capacité d'Open Marketing. Notamment, deux caractéristiques clés permettent à Alpha de construire son expertise marketing interne grâce au réseau de prestataires : la création d'une « agence interne » (MO) destinée à interagir avec les prestataires (voir 3.2.1.), et la mise en place d'une structure « miroir » dans laquelle s'insèrent des prestataires exclusifs (voir 3.2.2.).

#### 3. 2. 1. Axe n°1 : la création d'une « agence interne » d'experts

Le cas Alpha se caractérise par une organisation particulière de la fonction marketing. La création du groupe Marketing Operations (MO), agence interne experte, permet de gérer efficacement les interactions avec les prestataires pour développer des plans de communication : *« D'avoir vraiment splité en deux en disant "Il y a les experts, c'est MO, et puis il y a les équipes produit, elles, elles s'occupent d'autres choses (elles s'occupent de positionnement, produit, prix, machin, ...), mais sur la partie communication, c'est pas elles qui gèrent, c'est vraiment MO", c'est un gain d'efficacité énorme »* (Répondant 33). Cette organisation est au service de la construction d'une expertise en communication marketing. Plusieurs éléments y participent :

- Cette organisation réduit la duplication en interne et consolide l'expertise dans une équipe déterminée. En effet, dans les organisations marketing classiques (comme celle préexistant chez Alpha avant la création du groupe MO), chaque Chef de produit sur chaque marque développe des compétences sur les leviers de communication, sans toutefois pouvoir approfondir : *« J'ai commencé chez Alpha il y a 6 ans et demi. MO n'existait pas à l'époque. (...) Je travaillais directement avec des agences, je faisais confiance aux agences (...) En interne, il y avait énormément de duplication puisque 30 personnes différentes travaillaient sur le même type de projet (vous pouviez faire de l'in-store sur [la marque F], sur [la marque C], sur [la marque S], (...)). Sauf qu'aucune de ces personnes-là n'avait vraiment d'expertise sur ce point de communication spécifique. Deuxième point, c'est la perte d'information. Parce qu'à force d'avoir autant de gens qui le font, finalement, l'expertise consolidée n'est nulle part »* (Répondant 31). Dans le groupe MO, les membres ne gèrent que la partie communication, mais deviennent experts et spécialisés : *« Entre un Chef de Produit qui va faire sur la même marque du média, du marketing direct, du in-store, du RP par exemple, et quelqu'un qui va faire du marketing direct sur plusieurs marques, bah il sera beaucoup plus fort en marketing direct, et ça va amener beaucoup plus d'expertise, et de finesse dans la qualité des*

*plans en fait. (...) Finalement, de voir tout ce qui se passe sur les marques mais sur un point de contact, finalement, on bâtit quand même plus d'expertise » (Répondant 32)*

▪ Par rapport à l'organisation antérieure à la création du groupe MO, une différence importante existe : les prestataires ont à présent un point de contact unique chez Alpha. Ils peuvent donc passer davantage de temps avec ce point de contact, ce qui participe d'autant plus à son apprentissage : *« MO construit son expertise grâce à la multiplication des campagnes, mais aussi grâce aux agences. (...) Une agence (...), elle n'a pas 15 points de contacts, et 15 marques. Elle a un point de contact, bon, allez deux, trois dans l'équipe, mais c'est tout. Donc du coup, bah évidemment, elle peut passer plus de temps avec ces gens-là pour bâtir leur expertise, travailler les plans ensemble. Donc les agences sont un poids très important » (Répondant 32) ; « Il y a moins de points de contacts. Nos agences, elles parlent à l'équipe CRM par exemple, et elles ne parlent plus à 150 Chefs de produit, stagiaires inclus. Et je pense que ça change tout. Parce que ça crée un lien, ça crée une dimension de travail qui est bien plus saine et plus efficace » (Répondant 34).*

▪ En plus du fait de travailler sur plusieurs marques qui leur sont attribuées (au contraire d'un Chef de produit classique qui développe des plans sur la même marque), les membres de l'équipe MO ne travaillent pas sur un portefeuille de marques fixe au cours du temps. En effet, leur portefeuille de marque évolue régulièrement, afin de leur permettre de développer une expertise plus riche sur leur pilier, quelle que soit la marque, sa catégorie et son contexte de marché : *« Quand on est dans cette structure Marketing Operations, tu travailles sur plusieurs marques. Donc tu fais le même métier toute la journée, tu travailles avec l'agence, donc tu fais un pilier dont tu deviens expert. Mais surtout, tu travailles sur plusieurs marques. Donc tu travailles à la fois sur des problématiques de marque différentes, mais sur des marchés médias différents, sur des cibles différentes qui vont te permettre aussi de pouvoir... d'être capable de recommander des plans adaptés (...). Si tu ne travailles que sur une marque, même en dehors du fait que tu travailles sur tous les fronts, tu travailles que sur une marque. On va te recommander un plan média, ça va être très dur de savoir si ça fait du sens ou pas. Alors, oui, tu vas te comparer par rapport à tes concurrents. Mais après, en dehors de ça, ça va être très dur de savoir si ça fait du sens ou pas » (Répondant 36).*

▪ Par la répétition des tâches qui leur sont confiées, les membres du groupe MO deviennent plus motivés à apprendre qu'un Chef de produit dans une organisation classique qui a moins besoin au quotidien de ce savoir. Surtout, la spécialisation acquise permet ensuite d'apprendre des connaissances incrémentales provenant des prestataires plus facilement et rapidement (Cohen et Levinthal, 1990) : *« La première, c'est que tu as déjà une espèce de "base", donc dès que tu as acquis une base, tout ce qui est incrémental comme connaissance, tu vas bien sûr l'apprendre beaucoup plus vite. La deuxième chose qui est importante, c'est le fait que si tu sais que c'est juste une fois que tu vas travailler sur la PLV (...), finalement, tu n'apprends pas. (...) Je pense que c'est ça : non seulement, tu n'as pas de base, mais tu es peut-être aussi moins ouvert à ça, parce que tu considères pas que tu as besoin d'apprendre si tu veux faire bien la prochaine fois. Tu ne fais pas assez souvent pour que ça soit important d'assimiler » (Répondant 31).*

Au final, les membres du groupe MO développent une véritable expertise qui leur permet d'atteindre rapidement le niveau des prestataires et de pouvoir dialoguer d'égal à égal avec eux (voire de les dépasser), pour pouvoir mieux les orchestrer : *« MO, comme je le disais, au bout de 3 mois, on est plus fort que les agences. Alors que dans les autres entreprises, il n'y a pas de personne, d'expert média, digital, in-store en*

interne. Ils se reposent sur les agences. Donc tu vois, forcément, il y a un niveau... Si j'étais chez un concurrent, bah, le niveau de mon agence serait le niveau que j'aurais moi, parce que j'aurais pas le temps d'y consacrer plus de temps, donc je ne les dépasserai pas. Donc ce serait moins bien fait » (Répondant 35). Enfin, soulignons par ailleurs que la politique RH d'Alpha qui consiste à effectuer une rotation des personnes tous les deux ans en moyenne ne concerne pas la totalité des membres de MO, afin de conserver une certaine stabilité et de consolider plus durablement l'expertise : « On a toutes à peu près un an et demi d'ancienneté sur le poste, et on a quand même un mix de gens qui sont censés rester plus longtemps sur les postes et qui vont bâtir de l'expertise technique. Mais après, on a des managers qui sont là aussi pour apporter un œil business et bouger plus régulièrement. Donc c'est un peu un mix des deux » (Répondant 32).

### 3. 2. 2. Axe n°2 : la création d'une structure « miroir » avec des prestataires exclusifs

La structure « miroir » (voir pp. 367-368) mise en place a plusieurs caractéristiques qui jouent un rôle clé dans la captation d'apports et dans le développement d'une expertise interne. Nous revenons sur ces caractéristiques particulières et sur leur rôle dans l'apprentissage du groupe MO :

- Un prestataire unique par pilier est choisi, conduisant à une exclusivité. Ceci a l'avantage de permettre une courbe d'apprentissage plus rapide, aussi bien pour le prestataire que pour le groupe MO : « On avait peut-être davantage d'interlocuteurs alors que là on essaie d'en avoir maximum un, deux, trois par type d'activité pour aussi avoir une learning curve qui soit plus rapide, qu'ils sachent exactement ce que veut Alpha » (Répondant 33). Le prestataire est véritablement inclus dans une organisation élargie du groupe MO, lui permettant de mieux cerner les contraintes, les processus et les fonctionnements internes : « L'agence a un grand savoir je trouve. Elle connaît parfaitement nos process, elle connaît parfaitement nos marques. Elle connaît les territoires de marque. Elle connaît les agences avec qui on travaille habituellement. Donc ça leur permet de gagner du temps (...), de pouvoir réappliquer ce qui a bien fonctionné sur certaines marques, de pouvoir se poser des questions sur ce qui n'a pas bien fonctionné » (Répondant 34). La relation exclusive et pérenne avec des prestataires est ainsi un gage de qualité des apports et de richesse des interactions : « Le fait d'avoir 30 agences différentes qui ne sont pas vraiment suivies ni évaluées, qui n'ont ni vraiment des objectifs clairs, ni une relation très pérenne win-win avec une entreprise, je pense que tu ne sors rien » (Répondant 31).

- La structure est définie sur le long-terme, avec des prestataires fixes. D'abord, la perte d'énergie et de temps lié au changement fréquent de prestataires est supprimée. Ce temps et cette énergie sont alors consacrés à l'apprentissage : « Si tous les 6 mois c'est une agence différente sur chaque marque, ça va être l'enfer. Tu perds vachement de temps sur "Quelle est la meilleure agence ? Je pitch, je...". Enfin, tout ça, on a dit non, on a des agences référentes. Donc tout ce temps-là (...) finalement "sauvé" entre guillemets, soit on le prend pour être plus productif et être moins nombreux pour faire la même chose, soit on le prend pour construire de l'expertise » (Répondant 33). Ensuite, le fait que les prestataires soient inscrits dans un réseau pérenne permet d'imposer des attentes d'apprentissage plus élevées : « Le fait d'avoir des agences qui sont des agences pérennes nous aide certainement à pouvoir formaliser justement des demandes type "Amenez-nous un peu du savoir, des tendances etc." (...) D'avoir des relations de long terme, on passe, dans la courbe des besoins qu'on peut avoir vis-à-vis des agences, on va passer un step au-dessus » (Répondant 33). Ceci est plus marqué que dans les autres organisations « OpMO » où la structure n'est pas inscrite aussi fortement dans la durée et l'exclusivité. Enfin, la

longévité des prestataires les pousse forcément à renouveler leurs apports et leurs propositions : « *Etant donné qu'ils travaillent sur tous nos projets, ils ne peuvent pas nous servir entre guillemets la même chose pendant 2 ans. Tu vois, c'est avec nous qu'ils ont proposé tel plan, on était là, on attend toujours plus tu vois, à chaque projet ! Donc je pense que, forcément, ça met une certaine... un niveau d'attente qui est (...) hyper évident !* » (Répondant 35).

- La structure permet aussi de rapprocher les prestataires entre eux et de créer des échanges inter-prestataires, ce qui décuple les apports et les idées : « *Les agences font du transfert de savoir entre elles. On parlait du transfert de savoir. Et elles font du transfert de savoir entre elles ! (...) Alors, oui, ce sont toujours les mêmes agences avec qui on travaille. On pourrait dire "On va perdre en créativité". Mais en même temps, il y a une espèce d'émulation (...) ils se nourrissent les uns les autres* » (Répondant 34).

Pour résumer, le cas Alpha constitue un stéréotype et un « modèle » d'OpMO. Deux axes en particulier pourraient être repris par une organisation marketing de type « OpMO » qui souhaiterait maximiser sa construction d'expertise grâce au réseau de prestataires : la création d'une « agence interne » gérant les prestataires, et la mise en place d'une structure « miroir » comprenant des prestataires exclusifs. Toutefois, avant de dresser une telle recommandation, il conviendrait d'en savoir davantage sur les types d'entreprise et les types de contexte qui peuvent héberger un modèle d'OpMO similaire à celui développé par Alpha, ce que nous n'avons pas pu effectuer dans ce travail doctoral. Par ailleurs, l'étude du cas Alpha réalisée permet aussi de mettre en avant quelques limites et lacunes dans le fonctionnement mis en place :

- Le cadre posé avec le pilotage « *push* » n'est pas toujours aussi efficace que souhaité. Si un cadre est posé d'un point de vue organisationnel (notamment grâce aux Achats qui imposent des mécanismes contractuels), il convient de rappeler ce cadre au niveau opérationnel pour que les prestataires fournissent proactivement et de façon continue des apports (voir pp. 379-380). De plus, ce cadre fonctionne mieux sur certains piliers de MO que d'autres. Par exemple, le pilier « Média » est plus propice aux nouveautés que les prestataires peuvent relayer que le pilier « In-Store ». L'efficacité de ce cadre semble donc variable.

- L'exclusivité relationnelle peut aussi représenter une limite. Si certains répondants analysent la structure comprenant des prestataires exclusifs comme une force influençant positivement le flux d'apports captés, d'autres nuancent ce point. En effet, le fait que les prestataires soient définis sur le long-terme peut conduire à un certain relâchement de leur part, et à des apports moins importants : « *J'ai l'impression tu vois qu'il y a une sorte de confort avec nos agences qui savent qu'elles ne sont pas en compétition avec d'autres, ce qui aboutit à des propositions moins poussées et moins innovantes. (...) L'inconvénient de ce système-là, c'est qu'ils savent qu'ils ne sont pas en compétition* » (Répondant 35). Le système d'évaluation des prestataires mis en place notamment pour contrebalancer ce risque ne semble pas toujours efficace : « *Ça les pousse moins que de se dire qu'ils perdraient le contrat. (...) Et ça permet, pour des choses, de régler les petits soucis les plus simples, style les temps de réponse, les principes, ce qu'on peut exiger d'eux, ce qu'on ne peut pas exiger d'eux. Ça permet des petits progrès, mais pas des progrès de fond* » (Répondant 35).

- L'évolution des apports ne suit pas toujours la courbe attendue. Les apports provenant des prestataires sont importants dans les premiers mois de la prise de poste, notamment grâce à l'étape d'*onboarding*. Des apports continuent toutefois à survenir ensuite. Cependant, des répondants estiment que cela tend à



se réduire par la suite : « C'est vraiment les trois premiers mois qu'ils nous apprennent des choses, et là, ça me paraît assez loin » (Répondant 35) ; « La balance se renverse un petit peu. Au début, on va dire qu'ils sont très contributeurs et fortement contributeurs. Et nous, on est, je dirais... j'exagère un tout petit peu... mais un peu en train de les suivre. Et puis à la fin, c'est la dynamique inverse. (...) Enfin, après, on commence à apprendre des choses en termes de maîtrise justement » (Répondant 36). Les répondants ont même parfois le sentiment de devenir plus experts que les prestataires : « En média, c'est exactement le même souci. Enfin, "souci", non, en tout cas, la même situation. Pendant 3 mois, [les collaborateurs marketing] sont un peu dépendants, mais ensuite ils dépassent le niveau des agences, ils sont plus souples, ils voient des opportunités que l'agence ne voit pas » (Répondant 35). Alpha essaie de favoriser les apports sur le long-terme afin qu'ils soient toujours aussi importants, même si cela reste difficile : « Le transfert de savoir de l'agence vers nous (...) il prend de l'ampleur, on veut qu'il prenne de l'ampleur. A l'heure actuelle, l'agence est plus experte que toi que pendant trois mois. Et après, tout de suite, c'est le marketing Alpha qui dépasse très vite l'agence » (Répondant 35).

Pour résumer, après avoir décrit l'intention stratégique d'Alpha et montré en quoi le modèle particulier d'OpMO mis en place par cette entreprise pourrait éventuellement inspirer d'autres organisations de type « OpMO » (bien qu'il soit nécessaire d'obtenir davantage d'indications sur les conditions qui permettent de déployer un tel modèle), nous avons ensuite rapporté les limites et les failles du modèle qui peuvent être rapportées par les répondants situés surtout à un niveau opérationnel. Ceci indique la possibilité d'un décalage entre l'intention stratégique et la réalisation effective qu'il convient de souligner.

*Le Chapitre 10 a permis d'apporter des éléments de réponse à la dernière question de recherche de la thèse (QR4). La structure relationnelle dans laquelle se déploie l'Open Marketing correspond (1) aux types de liens développés avec le réseau et (2) au type d'Open Marketing et à son système de gouvernance du réseau associé. Or, la structure relationnelle influence les apports captés, et le processus par lequel ces apports sont captés. Ainsi, la section 1 a d'abord permis de répondre à la première partie de QR4. Elle confirme ainsi les résultats issus de l'étude exploratoire en montrant une influence du type de lien avec les prestataires du réseau (i.e. court-terme versus long-terme) sur les apports captés. La section 2 a ensuite permis de répondre à la deuxième partie de QR4. Au moyen d'une étude de cas comparée, elle montre que le type d'Open Marketing (OpMO versus OpMI) et son système de gouvernance du réseau de prestataires associé ont une influence sur le processus de captation d'apports. Ainsi, l'OpMO présente un processus de captation des apports basé sur une structure et un cadre, réfléchi et organisé alors que l'OpMI se caractérise par un processus de captation des apports en l'absence de structure et de cadre, peu réfléchi, et peu organisé. Nous avons ainsi illustré l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance associé sur la façon dont l'apprentissage inter-organisationnel sous-jacent à l'Open Marketing se met en œuvre.*

*Au final, le Chapitre 10 a été l'occasion d'appliquer et de tester des éléments théoriques proposés lors de l'étude exploratoire (e.g. matrice de l'Open Marketing, modèle conceptuel, formes de gouvernance du réseau de prestataires,...) Dans le cadre du raisonnement abductif utilisé dans la thèse, ceci a donc permis d'illustrer et de tester ces constructions théoriques. Par ailleurs, le Chapitre 10 nous a également permis de poursuivre la construction théorique autour de l'Open Marketing. Par la réponse apportée à QR4, nous avons contribué à enrichir la compréhension du modèle conceptuel. Alors que la phase d'étude de cas s'achève, le chapitre suivant expose clairement les contributions « attendues », ainsi que les contributions non-anticipées qui ont émergé au cours de cette étude empirique.*

## **Chapitre 11. Contributions de la phase d'étude de cas**

Le Chapitre 11 est destiné à exposer les contributions permises par la phase d'étude de cas. En effet, après avoir présenté les résultats sur la dernière question de recherche (QR4) dans le chapitre précédent, nous exposons ici clairement les enrichissements et les contributions apportées à la littérature. Par ailleurs, au-delà de la réponse à QR4 apportée, la phase d'étude de cas dialogue avec les résultats de l'étude exploratoire et contribue à les enrichir. De plus, elle permet également de faire émerger certains concepts et résultats intéressants qui semblent à même d'apporter des contributions non-anticipées à la littérature.

Nous effectuons d'abord un point sur les contributions attendues liées à la réponse apportée à QR4, tout en proposant un bouclage par rapport à la littérature (voir section 1.). Ensuite, nous traitons des éléments et des résultats non-anticipés qui émergent grâce à la phase d'étude de cas. Premièrement, certaines données collectées lors de la phase d'étude de cas contribuent à enrichir le modèle conceptuel de la thèse (voir section 2.). Deuxièmement, les études de cas réalisées laissent entrevoir la possibilité de lier les apports captés dans le cadre de l'Open Marketing à un nouveau concept intéressant : la « performance de l'équipe marketing » (voir section 3.).

### **Section 1. Contributions attendues et bouclage par rapport à la littérature**

Cette section expose les contributions générées grâce à la réponse apportée à QR4. Nous revenons tout d'abord sur l'influence des liens structurels de court-terme et de long-terme avec le réseau et proposons un dialogue avec la littérature sur la force des liens (voir 1.). Ensuite, nous mettons en avant des contributions relatives à la notion de gouvernance des prestataires marketing, en faisant dialoguer nos résultats avec la littérature de management stratégique (voir 2.).

#### **1. Contributions relatives à l'influence des liens structurels de long-terme et de court-terme avec le réseau et dialogue avec la littérature sur la force des liens**

Il nous semble d'abord qu'une contribution intéressante de notre travail réside dans la démonstration apportée selon laquelle les liens de court-terme peuvent véhiculer certains apports spécifiques. De ce fait, ils ne doivent pas être sous-estimés ou exclus lorsqu'on traite de l'apprentissage et du développement de l'organisation marketing grâce au réseau. Un soutien empirique dans le domaine spécifique du marketing est apporté au travail de Han (2008) en management, qui propose que les liens de court-terme du réseau peuvent être intéressants pour l'organisation, et contribuer à sa performance. Nos résultats montrent en effet que ce type de lien permet de capter certains actifs (e.g. idées créatives, apports de challenge extérieurs, certaines compétences managériales marketing), qui sont valorisés par les répondants.

Par ailleurs, nos résultats peuvent être positionnés par rapport à la littérature sur la force des liens (voir p. 55-56). Traditionnellement, on considère que les liens forts apportent une information sensible et complexe, alors que les liens faibles apportent des informations nouvelles à même de favoriser l'innovation : il s'agit de la théorie de la « force des liens faibles » qui transcrit la suprématie de la structure sur la motivation selon

Granovetter (1973, 2005). Cependant, en marketing notamment, des auteurs remettent en cause cette théorie. Ainsi, selon Rindfleisch et Moorman (2001), cette théorie ne s'appliquerait pas toujours au contexte inter-organisationnel<sup>135</sup> : les liens forts inter-organisationnels permettraient davantage que les liens faibles de faire circuler des informations nouvelles. Alors que nous avons étudié les apports véhiculés par les liens de long-terme et de court-terme entre les prestataires du réseau et l'organisation marketing (ces liens s'apparentant selon nous à des liens forts et faibles, voir p. 161), nos résultats peuvent contribuer au débat existant dans la littérature.

Nos résultats montrent que les liens de court-terme comme de long-terme peuvent apporter tous types de ressources marketing (voir pp. 357-358). Cependant, les liens de court-terme sont jugés plus efficaces que les liens de long-terme pour apporter des ressources en termes d'idées créatives (voir p. 358). Ceci peut s'expliquer par l'inertie du prestataire de long-terme, ainsi que par les routines installées entre les acteurs qui freinent le changement (Han, 2008). Ainsi, les liens de court-terme, qu'on peut rapprocher des liens faibles, sont ici plus favorables aux apports de nouvelles idées et à l'innovation, ce qui rejoint la théorie de la « force des liens faibles » (Granovetter, 1973 ; 2005). Ces résultats vont cependant à l'encontre de certains travaux dans la littérature marketing, et notamment des conclusions de Rindfleisch et Moorman (2001) qui montrent que la proximité relationnelle entre l'organisation marketing et un partenaire stratégique vertical (lien fort) est plus à même de favoriser la transmission d'informations nouvelles, montrant d'une certaine manière la « force des liens forts ». Egalement, nos résultats vont à l'encontre des conclusions de Noordhoff et al. (2011) qui montrent que lorsqu'une organisation cliente détient du savoir et a développé des liens forts avec un fournisseur, une relation de longue durée entre ces acteurs favorise les échanges de savoir entre eux et permet davantage au fournisseur d'innover, réduisant de cette façon le « mauvais côté » des liens forts qui freinent sinon l'échange d'informations et l'innovation du fournisseur<sup>136</sup>. Enfin, nos résultats montrent que la part de challenge extérieur apportée par les liens de court-terme est supérieure à celle apportée par les liens de long-terme. Ces apports de challenge permettent à l'organisation marketing de se remettre en cause pour progresser et s'améliorer. Or, comme précisé, les liens de long-terme sont davantage marqués par des routines, ce qui peut freiner le changement (Han, 2008), et donc empêcher la transmission d'apports de challenge extérieur.

Notre recherche montre également que les liens de court-terme sont moins appropriés que les liens de long-terme pour transmettre des capacités et des compétences marketing opérationnelles. Ces résultats semblent cohérents avec la littérature sur la force des liens : en général, les liens forts permettent davantage d'apporter des informations complexes, voire du savoir tacite (Hansen, 1999 ; Uzzi, 1997). De plus, ces résultats sont en cohérence avec ceux des travaux issus d'autres champs, comme le champ sur l'apprentissage inter-organisationnel. Par exemple, alors qu'ils étudient le réseau de prestataires développé par Toyota, Dyer et Nobeoka (2000) rapportent que seul du savoir explicite était échangé dans le réseau à court-terme : le savoir tacite (correspondant à du savoir-faire technique) a commencé à circuler uniquement une fois le réseau établi depuis longtemps. Egalement, Zhao et Lavin (2012) montrent que la durée de la relation entre les acteurs influence positivement le transfert de savoir tacite mais n'a pas d'influence sur le transfert de savoir explicite.

---

<sup>135</sup> Les premiers auteurs de la littérature sur la force des liens (Granovetter, 1973 ; Burt, 1980) ont surtout développé leur théorie en étudiant les relations sociales interpersonnelles.

<sup>136</sup> La recherche de Noordhoff et al. (2011) est cependant un peu différente : les auteurs recherchent notamment comment de l'information se transmet dans les deux sens entre le client et le fournisseur afin de favoriser l'innovation du fournisseur alors que nous nous focalisons sur les apports d'idées créatives qui circulent spécifiquement du prestataire vers l'organisation marketing.

Ces conclusions s'approchent donc de nos résultats qui montrent que les liens de court-terme comme de long-terme transmettent des informations et des connaissances générales, mais que la transmission d'un savoir-faire opérationnel passe surtout par des liens de long-terme.

Enfin, nos résultats montrent que les liens de long-terme comme de court-terme apportent des compétences managériales aux collaborateurs marketing. Notamment, les liens de court-terme sont intéressants en ce sens car ils permettent de gagner rapidement un savoir permettant par la suite de mieux orchestrer les prestataires avec qui l'organisation marketing travaille déjà ou va travailler : ensemble des possibles réalisables, étapes d'un projet, points d'attention particuliers, etc. Ils peuvent ainsi permettre de challenger les prestataires, et notamment les prestataires habituels. Ces résultats sont intéressants et enrichissent la littérature sur la force des liens, celle-ci traitant peu de cette forme spécifique de compétence à notre connaissance.

Pour résumer, nos résultats contribuent à la littérature sur la force des liens de plusieurs façons :

- Nos résultats participent à remettre en cause l'idée selon laquelle le transfert de savoir est lié positivement à la durée de la relation (voir Han, 2008), ce qui impliquerait que les relations de court-terme ne permettent pas vraiment de capter du savoir. En réalité, il est important de prendre en compte la *nature* du savoir transmis. Ainsi, nos résultats montrent que, dans un cadre marketing, certains apports (e.g. ressources en termes d'idées créatives, challenge extérieur) sont surtout transmis par des liens de court-terme, alors que d'autres (e.g. capacités et compétences opérationnelles) sont surtout transmis par des liens de long-terme.
- Nos résultats contribuent au débat qui existe dans la littérature sur la force des liens. En montrant que les liens de court-terme apportent plus de ressources créatives à même de favoriser l'innovation que les liens de long-terme, nos résultats apportent un soutien empirique à la théorie de la force des liens faibles en marketing. Ils vont donc à l'encontre des conclusions de Rindfleisch et Moorman (2001), et montrent que la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973) peut bien s'appliquer aux liens inter-organisationnels en marketing.
- Nos résultats enrichissent ce champ de recherche en proposant une décomposition du savoir circulant dans les différents types de liens différente de celle proposée par les travaux existants. En management, les travaux traditionnels de ce champ étudient surtout la transmission d'« informations » (Granovetter, 2005 ; Uzzi, 1997) ou de « savoir » au sens large, celui-ci pouvant toutefois être décomposé. Sammarra et Biggiero (2008) étudient par exemple le transfert de savoir managérial, technologique ou de marché. En marketing, on s'intéresse aussi aux « informations » échangées (Frenzen et Nakamoto, 1993 ; Rindfleisch et Moorman, 2001). Egalement, certains auteurs comme Noordhoff et al. (2011) étudient plus généralement la transmission de « savoir », sans toutefois décomposer précisément le savoir transmis. Or, dans notre travail, nous avons décomposé le flux transmis par les liens de court-terme puis de long-terme en utilisant la notion d'« apports de challenge extérieur » et des typologies de ressources, de capacités et de compétences marketing. En fournissant une décomposition fine et originale (notamment avec les compétences marketing managériales) du savoir circulant dans ces différents types de liens, notre travail enrichit donc ce champ de recherche.
- Nos résultats proposent un angle de vue différent de celui souvent adopté dans la littérature sur la force des liens. Les auteurs tendent globalement à montrer la suprématie d'un type de lien sur l'autre, que cela soit les

liens forts (e.g. Rindfleisch et Moorman, 2001) ou bien les liens faibles (e.g. Granovetter, 2005) et de court-terme (e.g. Han, 2008)<sup>137</sup>. Pourtant, nos résultats montrent que chaque type de lien apporte un savoir différent mais néanmoins utile. On peut faire ici un parallèle entre notre travail et celui d'Uzzi (1997). Si l'auteur montre surtout l'intérêt des relations encastrées (liens forts), il montre aussi les risques des liens forts et de l'« *over-embeddedness* », concluant qu'il faut mieux mixer des relations de marché et des relations encastrées. En prolongeant ce raisonnement et en élaborant sur nos résultats, on peut conclure qu'il est intéressant pour l'organisation marketing de développer à la fois des relations de long-terme et de court-terme avec le réseau.

## **2. Contributions relatives à la notion de gouvernance du réseau de prestataires en marketing et dialogue avec la littérature de management stratégique**

Nous résumons d'abord en quoi les résultats de l'étude de cas enrichissent la littérature marketing sur la notion de gouvernance (voir 2.1.), avant de montrer en quoi certains de nos résultats dialoguent aussi avec la littérature de management stratégique (voir 2.2.).

### **2. 1. Un enrichissement de la littérature marketing**

La littérature marketing sur la gouvernance est peu développée. De plus, elle présente des lacunes, exposées dans la revue de littérature de la thèse (voir pp. 62-63). Cependant, la phase d'étude de cas réalisée contribue à faire progresser cette littérature sur plusieurs points :

- La littérature marketing étudie plus la gouvernance des partenariats marketing stratégiques (e.g. Noordhoff et al., 2011 ; Sivadas et Dwyer, 2000) que des prestataires quotidiens qui entourent l'organisation marketing. De plus, elle se focalise davantage sur la gouvernance dans les interactions dyadiques que dans le réseau au global (Stephen et Coote, 2005). Or, au travers de notre étude empirique du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance associé, nous avons décrit les mécanismes pouvant être établis pour assurer la gouvernance d'un réseau de prestataires marketing quotidiens, enrichissant donc la littérature marketing.

- Récemment, des travaux en marketing ont commencé à montrer le rôle des systèmes de gouvernance pour faciliter l'échange d'informations entre des partenaires (Noordhoff et al., 2011). Notre recherche prolonge ces travaux en montrant une influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau associé sur la façon dont les apports provenant du réseau de prestataires sont captés. Dans notre recherche, le système de gouvernance influence la qualité de certaines variables du modèle conceptuel, rendant le processus d'apprentissage inter-organisationnel auprès du réseau de prestataires plus ou moins structuré, organisé et réfléchi. Bien que ce ne soit pas directement testé dans notre recherche, ceci implique probablement un flux d'apports captés plus ou moins important et qualitatif pour l'organisation marketing. Le système de gouvernance du réseau de prestataires en place semble donc avoir son rôle à jouer pour faciliter l'apprentissage inter-organisationnel de l'organisation marketing et de ses collaborateurs.

- En empruntant les dimensions de la gouvernance utilisées dans notre recherche à la littérature de management stratégique, nous avons étudié la gouvernance du réseau de prestataires sous un angle

---

<sup>137</sup> Des recherches comme celles de Noordhoff et al. (2011) montrent toutefois que les liens forts ne sont pas, de façon inhérente, bons ou mauvais : ce sont les conditions contextuelles qui les rendent plus ou moins intéressants.

différent de celui habituellement proposé dans la littérature marketing. En effet, les auteurs utilisent souvent la dimension « formelle » (e.g. Sivadas et Dwyer, 2000 ; Noordhoff et al., 2011 ; Carson, 2007 ; Lee, 2011) ou la dimension « relationnelle » de la gouvernance. Cependant, en utilisant simultanément trois dimensions (i.e. gouvernance formelle, pilotage et mode de management quotidien, gouvernance relationnelle), nous avons proposé une vision complète et holistique d'un système de gouvernance du réseau en marketing. Par ailleurs, nos observations empiriques nous ont conduits à proposer spécifiquement deux modes de management quotidien utilisables dans le cadre de la gouvernance d'un réseau de prestataires dans le but de faciliter la transmission de savoir : le management « *pull* » et le management « *push* » (voir p. 322). Au final, l'influence des différentes dimensions de la gouvernance sur la transmission de savoir a pu être analysée, prolongeant l'intuition de Noordhoff et al. (2011) qui étudient quant à eux uniquement la gouvernance formelle.

## **2. 2. Un dialogue avec la littérature de management stratégique**

Nos observations dialoguent aussi avec les travaux sur la gouvernance des partenaires en management stratégique. D'abord, la recherche apporte un soutien empirique en marketing spécifiquement aux travaux de Faems et al. (2008). Ces auteurs montrent que la perspective formelle et la perspective relationnelle de la gouvernance ne sont pas exclusives : au contraire, elles s'influencent l'une l'autre. Par exemple, lorsque la formalisation est riche et complète, cela peut faciliter la communication entre les partenaires de l'alliance, ce qui joue ensuite positivement sur la dynamique de confiance entre les deux parties. Or, dans notre recherche, la présence renforcée chez Alpha (par rapport à Celio) de mécanismes de gouvernance formelle ne joue pas négativement sur la relation et le développement de la gouvernance relationnelle. Au contraire, la présence de ces éléments formalisés renforce la communication, les échanges, et le développement de la confiance entre l'équipe marketing et ses prestataires. Tous ces éléments de gouvernance formelle et relationnelle contribuent *in fine* à renforcer les apports provenant des prestataires. Au final, on apporte une illustration en marketing de certaines des conclusions de Faems et al. (2008), ce qui enrichit aussi la littérature marketing. De plus, on corrobore les travaux de management stratégique qui montrent que des mécanismes de gouvernance formelle et relationnelle peuvent être utilisés conjointement (Mellewigt et al., 2007).

Par ailleurs, notre recherche semble remettre en question certaines des conclusions de Hoetker et Mellewigt (2009). Les auteurs montrent que l'utilisation de mécanismes de gouvernance formelle et de mécanismes de gouvernance relationnelle peut être plus ou moins judicieuse selon le type d'actifs impliqués dans l'alliance : on utilise une gouvernance formelle pour des actifs comprenant un droit de propriété (« *property-based assets* ») et une gouvernance relationnelle pour des actifs de savoir généraux (« *knowledge-based assets* »). De plus, selon Hoetker et Mellewigt (2009), une mauvaise association entre le mécanisme de gouvernance choisi et le type d'actifs en jeu peut impacter négativement la performance de l'alliance. Dans le cadre de notre recherche sur la gouvernance des réseaux de prestataires en marketing, nous nous sommes intéressés à des actifs de type « savoir et compétences » qui constituent pour Hoetker et Mellewigt (2009) des « *knowledge-based assets* ». Selon les auteurs, l'utilisation de mécanismes de gouvernance formelle ne serait pas utile dans ce cas : dans leur recherche, il n'existe pas d'interaction entre la présence élevée d'actifs basés sur du savoir et les mécanismes de gouvernance formelle. Toutefois, le fait qu'il n'y ait pas d'interaction négative suggère que si les mécanismes formels ne sont pas utiles lorsque des actifs basés sur du savoir sont en jeu, ils ne représentent pas non plus un frein empêchant le transfert de ces actifs.

Cependant, notre recherche montre que, dans un cadre marketing, l'utilisation de la gouvernance formelle

semble tout de même utile lorsqu'on cherche à capter des actifs basés sur du savoir. Dans le cas Celio, les mécanismes de gouvernance formelle ne sont pas utilisés. Seule la gouvernance relationnelle est déployée. Ce cas corrobore donc la théorie de Hoetker et Mellewigt (2009). Cependant, dans le cas Alpha, on constate la présence de mécanismes de gouvernance formelle<sup>138</sup> en parallèle des mécanismes de gouvernance relationnelle. Notre étude de cas contribue même à illustrer l'importance de la gouvernance formelle dans le cadre de l'Open Marketing et de la captation d'actifs marketing auprès du réseau de prestataires. Aussi, dans le cadre des relations entre une organisation marketing et ses prestataires, lorsque des actifs basés sur du savoir sont en jeu, l'utilisation de mécanismes de gouvernance formelle peut être pertinente pour gérer le transfert d'actifs.

Pour résumer, l'étude de cas dialogue avec la littérature de management qui traite des enjeux de gouvernance, la corroborant parfois ou bien montrant parfois que ses théories ne semblent pas pertinentes dans un cadre marketing. De cette façon, on enrichit spécifiquement la littérature marketing et on apporte un éclairage différent sur la littérature de management stratégique.

*La section 1 a exposé les contributions attendues, liées à la réponse apportée à QR4. Nos résultats apportent d'abord une réponse générale à la question soulevée par Easterby-Smith et al. (2008) : la structure (notamment relationnelle) dans laquelle se déploie le transfert de savoir a une influence sur le processus de transfert et sur le flux de savoir capté. Par ailleurs, nos résultats contribuent spécifiquement à certains champs de recherche. D'une part, ils contribuent à la littérature sur la force des liens. D'autre part, ils enrichissent la littérature marketing sur la gouvernance des prestataires, très peu développée, et dialoguent aussi avec les travaux sur la gouvernance en management, en les corroborant ou en montrant parfois en quoi leurs conclusions ne semblent pas applicables dans un cadre marketing.*

*Toutefois, au-delà de la réponse apportée à QR4, la phase d'étude de cas permet également d'autres résultats et contributions non-anticipés. La section suivante montre notamment qu'elle contribue à préciser et à développer certains aspects du modèle conceptuel.*

## **Section 2. Nouveaux éclairages et enrichissements du modèle conceptuel**

De façon non-anticipée, la phase d'étude de cas permet de préciser et d'enrichir certains aspects du modèle conceptuel, nous permettant de dialoguer à la fois avec les résultats de l'étude exploratoire et les travaux de la littérature. En particulier, l'étude de cas précise certains éléments liés à la figure du donneur (voir 1.). De plus, la spécialisation du receveur semble être un élément important à prendre en compte (voir 2.). Enfin, le concept de « *thought world* » apparaît intéressant pour enrichir le modèle conceptuel : les différences entre

---

<sup>138</sup> Notons toutefois que notre conceptualisation des mécanismes de gouvernance formelle est un peu différente de celle retenue par Hoetker et Mellewigt (2009). En effet, les auteurs mesurent l'existence de mécanismes de gouvernance formelle par la présence de *business plans*, d'accords sur les niveaux de service, d'indices de performance à atteindre, ... ces différents mécanismes spécifiant clairement le rôle de chaque partie, les attentes de performance, et les mécanismes de résolution des désaccords. Dans notre recherche, la gouvernance formelle correspond à des éléments qui viennent cadrer la relation entre l'organisation marketing et les prestataires, et qui organisent spécifiquement le transfert d'actifs du réseau de prestataires vers l'organisation marketing.

les *thought worlds* du donneur et du receveur influencent les apports captés (voir 3.).

## 1. Nouveaux éclairages et précisions sur la figure du donneur

Alors que l'étude exploratoire a montré que la motivation et la capacité du prestataire à transmettre influencent les apports provenant des prestataires, elle n'a pas vraiment mis en exergue ce qui explique cette motivation et cette capacité à transmettre. L'étude de cas permet de compléter notre compréhension, en avançant des facteurs potentiellement explicatifs de la motivation (voir 1.1.) puis de la capacité (voir 1.2.) du prestataire à transmettre des apports.

### 1. 1. Une explication possible de la volonté de transmettre du prestataire

Nos observations suggèrent que deux éléments pourraient expliquer la volonté de transmettre du prestataire : (1) la culture du secteur dans lequel il évolue et (2) sa propre culture d'entreprise. Nous revenons sur ces éléments.

La culture du secteur (Philipps, 1994) dans lequel évolue le prestataire peut expliquer la volonté de transmettre du prestataire. En effet, certains secteurs sont plus opaques que d'autres, et les prestataires sont alors plus réticents à partager des informations et à transmettre certains apports. A titre d'exemple, le secteur du logiciel semble marqué par la confidentialité et n'incite pas au partage des innovations à venir avec les clients : « *Le monde du logiciel c'est assez quand même la concurrence. (...) Si j'entends parler, ou discuter avec quelqu'un [de l'entreprise] du produit qui me dit "Là, en 2014, on va faire des push-notifications avec la plateforme par exemple ou du sms transactionnel (...)"... Si je discute de ça avec un Chef de produit [de l'entreprise], je ne vais pas le dire au client si ce n'est pas sorti. Donc voilà c'est assez cloisonné* » (Répondant 42, prestataire de Celio). A l'inverse, dans certains secteurs, il peut être clé de montrer au client son dynamisme et son ouverture à la nouveauté : « *Il y a les agences qui travaillent dans un secteur où elles se doivent vraiment au niveau technique et au niveau de ce qui se fait d'être vraiment force de proposition, nous proposer des nouvelles choses et de tester, pour eux et pour nous. Parce que pour eux, ça leur fait des clients un peu "tests" sur des nouveaux sujets qui viennent de sortir, ça montre qu'ils sont quand même ouverts à tout ce qui se passe* » (Répondant 38).

En parallèle, la culture d'entreprise du prestataire et son orientation stratégique semblent clés pour expliquer sa volonté et sa motivation à transmettre : « *Je pense que ça dépend de l'agence. Enfin, ça dépend de la philosophie de l'agence pour moi* » (Répondant 37). Certains prestataires sont orientés vers la transmission de savoir et cherchent à former leurs clients : « *C'est intéressant pour nous parce que c'est des clients qui vont nous demander d'être... voilà, qu'on soit pédago avec eux. Ils ont besoin de comprendre les choses. Ça, c'est la typologie qui m'intéresse le plus (...) Globalement, de ce que je peux échanger avec les autres responsables de clientèle, on fonctionne à peu près pareil. Nous, on tend vraiment la main au client.* » (Répondant 41, prestataire de Celio). L'apprentissage du client est valorisé, et même prôné auprès de lui : « *Ça m'arrive de récupérer des clients qui viennent d'autres agences, et que je dis un peu (...) "mal éduqués" sur certaines choses. (...) Moi, je trouve ça dommage qu'il y ait des clients qui viennent d'autres agences et qui aient l'habitude de recevoir des reportings hebdomadaires, mensuels, c'est-à-dire d'être vraiment assommés sous des chiffres. Alors que je trouve beaucoup plus intéressant de dire (...) au client "Je vais t'apprendre comment on lit les trucs, comment nous on les analyse, comment sont les bonnes manières d'interpréter les choses" (...). Et c'est plus valorisant pour lui, parce que derrière, il est capable d'analyser ces*



*choses plutôt que de lui mâcher le travail* » (Répondant 41, prestataire de Celio).

De plus, pour certains prestataires, le transfert devient un réel argument de vente : *« On essaie de comprendre comment ils fonctionnent dans les discussions. Et je m'étais bien rendu compte que c'était des gens qui effectivement étaient très proches... enfin, dont le transfert de compétences faisait partie de la stratégie d'agence (...) Il y en a qui ne pensent pas que c'est un argument commercial. Cette agence qui s'appelle [Upsilon], c'est un argument pour eux. C'est de dire "Voilà, nous on va vous expliquer. On [ne] va pas forcément opérer pour vous d'ailleurs. Peut-être vous mettre sur la voie pour faire un certain nombre de choses vous-mêmes" »* (Répondant 21). Dans la stratégie du prestataire, le transfert peut aussi devenir un critère de fidélisation : *« Ça te rend plus intéressé par ce qu'ils font, ça t'attache un peu plus à eux, ça prouve que eux ils suivent ce qui se passe sur le marché donc tu peux avancer avec eux »* (Répondant 39). Certains prestataires font donc du transfert une orientation stratégique.

## **1. 2. Une explication possible de la capacité du prestataire à transmettre et du niveau de sa capacité absorptive**

L'étude de cas permet aussi d'expliquer plus en détail pourquoi les prestataires n'ont pas tous la même capacité à transmettre et à développer leur propre capacité absorptive au service des organisations marketing clientes. En effet, comme évoqué dans le Chapitre 10, la taille du prestataire entre en compte dans le développement de sa capacité absorptive :

*« Sur des très grosses agences, ils ont limite des équipes qui font que de la prospective, donc c'est plus simple. Sur des plus petites agences, ils ont beaucoup moins de temps. Donc ils ne vont pas forcément le faire »* (Répondant 37)

*« Ça dépend de la taille de l'agence encore une fois. C'est-à-dire que je pense que les grosses agences vont plus faire [de la prospective], parce qu'en fait elles ont des équipes dédiées à ce type de sujet. (...) Donc c'est plus facile pour eux parce qu'il suffit pour eux d'aller récupérer les infos et de les intégrer dans leur présentation. Quand c'est des petites structures, ils ne vont pas le faire à moins vraiment qu'on les pousse à le faire et qu'on les interroge sur un sujet en particulier, et que ce sujet mérite un peu de benchmark ou de recherche »* (Répondant 37)

*« Autant les grands réseaux ont des ressources qui travaillent là-dessus (ils ont des départements études, ils ont (...) des deals avec des Nielsen, des Ipsos, pour mener des campagnes post-tests, pré-tests). Ils sont équipés pour développer tous ces indicateurs-là qui vont permettre de nourrir leurs recommandations. A contrario, les petites agences indépendantes (...) vont avoir quand même plus de mal »* (Répondant 34)

Ainsi, la taille du prestataire et sa structure interne peuvent expliquer le niveau de sa capacité absorptive ainsi que sa capacité à transmettre des apports nouveaux et réguliers au receveur.

## **2. La spécialisation du receveur : un élément important dans le cadre du modèle**

On constate une spécialisation importante au sein de l'organisation marketing dans le cas Alpha : les

membres du groupe MO sont spécialisés sur la communication marketing, puis sur ses différents aspects (i.e. communication média, marketing in-store, marketing direct, et marketing social).

Pour Cohen et Levinthal (1990), la capacité absorptive d'un groupe est fonction de sa base de savoir existante (qui comprend un langage commun, la connaissance des derniers développements techniques dans le secteur, ...). Celle-ci permet de reconnaître la valeur d'une information extérieure, de l'assimiler puis de l'appliquer ensuite dans le travail quotidien. Il découle de cette idée que le savoir antérieur possédé par les individus du groupe facilite l'apprentissage de nouveaux savoirs liés. La performance de l'apprentissage est donc meilleure dès lors que l'objet de l'apprentissage est lié à ce que le groupe sait déjà. Or, dans le cas Alpha, les répondants confirment que leur spécialisation sur un des quatre piliers de MO les conduit à acquérir une base de savoir spécifique qui leur permet de mieux comprendre le prestataire intervenant sur leur pilier, et ainsi de monter en connaissances et en compétences plus facilement : « *C'est que tu as déjà une espèce de "base", donc dès que tu as acquis une base, tout ce qui est incrémental comme connaissance, tu vas bien sûr l'apprendre beaucoup plus vite* » (Répondant 31). Ainsi, grâce à la spécialisation mise en place, la performance de l'apprentissage est plus efficace, et la captation d'apports facilitée.

La recherche confirme donc les propositions de Cohen et Levinthal (1990) dans un cadre marketing. Par ailleurs, nos observations contribuent à enrichir la théorie développée. En effet, au-delà de la motivation du receveur à apprendre, certaines de ses caractéristiques structurelles internes pourraient être importantes pour faciliter le fonctionnement de l'Open Marketing. Lors de l'étude exploratoire, nous avons conclu à l'absence probable de lien entre la spécialisation de l'organisation marketing et l'existence d'une capacité d'Open Marketing (voir p. 232). Or, si *l'apparition et l'existence* de l'Open Marketing ne semblent pas dépendre des caractéristiques structurelles de l'organisation marketing, on peut toutefois supposer que son *déploiement quotidien* est ensuite facilité par la spécialisation des collaborateurs marketing. Le déploiement de l'apprentissage inter-organisationnel sous-jacent à l'Open Marketing serait en effet facilité par la spécialisation.

Toutefois, selon la littérature, une spécialisation trop importante au sein du groupe est susceptible de rendre plus complexe le partage. Or, comme le montre la recherche (voir pp. 388-390), chez Alpha, le partage est développé au sein de chaque pilier de MO mais aussi entre les piliers de MO pour certains actifs captés (e.g. informations, idées créatives). De plus, l'organisation interne de MO comprend des postes transversaux spécifiques (les MOIM) qui font circuler certains actifs entre les piliers. La spécialisation ne va donc pas forcément à l'encontre du partage d'actifs, si celui-ci est organisé.

### **3. L'influence des différences de « *thought world* » entre le prestataire et l'organisation marketing : une nouvelle variable à inclure dans le modèle conceptuel**

Les différences de *thought world* (Dougherty, 1992) correspondent à des différences de vision du monde entre des groupes ou des départements qui peuvent ensuite impacter la mise en œuvre des décisions marketing. Pour Dougherty (1992), elles reposent sur deux dimensions : (1) les différences dans les bases de savoir (i.e. lorsque le savoir de chaque groupe est spécifique, la communication peut être difficile) et (2) les différences dans les systèmes de sens. Dans leur recherche, Homburg et Jensen (2007) étudient quant à eux les deux dimensions suivantes dans les différences de *thought world* : (1) les différences de compétence et (2) les différences d'orientation.

Cette notion de *thought worlds*, souvent appliquée à l'étude de l'interface entre deux départements d'une entreprise, pourrait selon nous être appliquée aux interactions entre l'organisation marketing et ses prestataires. L'organisation « OpM » considère parfois les prestataires comme les membres d'une entreprise élargie supposée avoir un fonctionnement uniforme. Toutefois, les cas Celio et Alpha étudiés permettent de constater qu'il existe des différences de *thought world* parfois importantes entre l'organisation marketing et ses prestataires, en termes de base de savoir (et de façon de travailler) d'une part, mais aussi en termes d'orientation d'autre part. Le tableau suivant récapitule les principales différences constatées sur les deux dimensions des *thought worlds* généralement reconnues par la littérature.

	Organisation marketing	Prestataire
<i>Dimension « Savoir et fonctionnement »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir sur le marché ; savoir sur les produits.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savoir spécialisé dans un domaine ; savoir sur les outils.</li> </ul>
<i>Dimension « Orientation »</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation long-terme</li> <li>• Orientation vers le client final</li> <li>• Orientation « challenge »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation court-terme</li> <li>• Pas d'orientation vers le client final</li> <li>• Pas d'orientation « challenge »</li> </ul>

**Tableau 37. Différences de *thought world* entre le prestataire et l'organisation marketing**

Les bases de savoir de l'organisation marketing et du prestataire sont différentes. D'un côté, le prestataire détient un savoir plus spécialisé que les membres de l'organisation marketing, parfois combiné à la maîtrise spécifique d'outils marketing (e.g. une plateforme d'affiliation, un outil de CRM). L'organisation marketing détient quant à elle un savoir pointu sur son marché, son entreprise et sa marque, ainsi que ses produits. Ces différences de savoir se ressentent au quotidien : « *On a beau essayer de se mettre dans la tête de nos interlocuteurs systématiquement, qu'il s'agisse d'un gros brief ou d'un petit brief quotidien, (...) il peut y avoir des loupés parce qu'on ne se comprend pas (...) ou parce qu'on n'a pas la même façon de penser. Autant, quand on travaille ensemble dans la même entreprise, assez vite, on a les mêmes modes de fonctionnement et on n'a pas besoin de tout détailler pour comprendre là où on veut en venir. (...) Autant, vis-à-vis de sociétés extérieures, il y a besoin de... On fait cet effort là... dans le moindre brief, on fait cet effort-là de redonner des éléments de contexte et de donner le maximum d'informations* » (Répondant 30). Par ailleurs, outre les différences liées au savoir détenu, l'organisation marketing et le prestataire ont des fonctionnements et des manières de travailler différentes : « *[Les agences] ont une logique d'agence et nous, on a une logique d'annonceur. (...) Ils ont pas la même logique... je vais pas dire une logique de travail... mais on va dire qu'ils ont pas exactement les mêmes objectifs que nous* » (Répondant 36) ; « *Les PowerPoint d'agences et les PowerPoint intra-Alpha ne se ressemblent pas du tout par exemple. Il y a une façon de vendre les recos qui est très différente. Parce que, chez les agences, tu mets pas beaucoup, tu mets le minimum. Pour une entreprise, il faut des rationnels, il faut des KPI* » (Répondant 36).

En ce qui concerne l'orientation et le système de sens, on constate d'abord que les prestataires sont orientés « court-terme » et privilégient l'efficacité immédiate. Au contraire, les organisations marketing semblent davantage orientées « long-terme ». Elles cherchent à construire leur expertise dans le temps, ainsi qu'à développer leur marque sur le long-terme : « *Souvent, une fois qu'ils ont opéré, ils sont plus dans ce qu'on va faire demain que (...) - et je pense que c'est une question de culture d'entreprise - que de dire "Attend, je m'arrête 5 minutes. On regarde ce qu'on a fait". (...) Les agences, pratiquement, elles passent d'un mois à l'autre. (...) Elles passent pratiquement d'un mois à l'autre. Et on a besoin de les arrêter pour dire "On a... Moi, j'ai besoin de tirer ces enseignements pour comprendre"* » (Répondant 21). De plus, l'orientation vers le

client final (consommateur) est très forte dans l'organisation marketing, alors qu'elle est peu présente chez le prestataire : « *Les agences, elles mettent en ligne les campagnes, ce qu'on leur demande de faire, mais elles n'ont pas forcément le réflexe d'aller vérifier derrière que tout soit bien intégré, tout soit bien passé. Et nous, on a ce devoir entre guillemets d'aller vérifier que quand je suis client et que je tape "Celio", j'ai bien les bonnes informations qui ressortent* » (Répondant 38). En effet, pour les prestataires, le client est avant tout l'organisation marketing. Ainsi, intégrer la vision du consommateur et sa façon de penser n'est pas forcément développé chez le prestataire. Enfin, il existe au sein de l'organisation marketing une orientation vers le challenge, qui n'est pas autant présente chez le prestataire, celui-ci ayant moins besoin que le manager marketing de défendre les résultats marketing et business obtenus : « *C'est peut-être très culturel encore une fois. Moi je viens du réseau de magasins. Donc le challenge, l'envie d'aller plus loin, ou (...) la déception de ne pas avoir atteint ses objectifs, des choses comme ça, c'est des choses que j'ai en permanence et qui à chaque fois me donnent envie d'avancer, de comprendre, de surtout ne plus recommencer, de ne plus rater. (...) Je le retrouve pas tout le temps ou en tout cas, je le retrouve très peu dans les agences avec qui j'ai pu travailler. Encore une fois parce que je pense qu'ils ne fonctionnent pas de la même manière* » (Répondant 21).

Or, ces différences de *thought world* entre le prestataire et l'organisation marketing semblent avoir une influence dans le cadre de l'Open Marketing. Elles sont parfois à l'origine d'une recherche d'apports accrue de la part de l'organisation marketing. A titre d'exemple, une différence d'orientation entre l'organisation marketing et le prestataire peut inciter les collaborateurs marketing à capter certains savoirs et certaines compétences, afin de ne plus être tributaire de la vision divergente du prestataire :

« *[Les agences] ont une logique d'agence et nous, on a une logique d'annonceur. Si tu veux, des fois, elles vont nous proposer des plans qui font énormément de sens d'un point de vue agence (en termes de partenariat aussi, de qu'est-ce qu'il faut pousser ?), et nous, d'un point de vue Alpha, on va avoir un point de vue différent. Donc si tu veux, en soi, on va énormément profiter de leur expertise sur le marché parce que nous, on n'a pas le temps d'y aller. Mais d'un autre côté, il y a des choses qu'on va devoir absorber nous dans la mesure où ils ont pas la même logique... Je vais pas dire une logique de travail... Mais on va dire qu'ils ont pas exactement les mêmes objectifs que nous* » (Répondant 36)

« *Souvent, bon, les agences elles n'ont pas les mêmes objectifs que nous. On leur donne quelque chose, on les paie pour une prestation qu'ils réalisent, pour eux, qu'ils réalisent comme il faut. Mais comme ils sont... Eux, ils ne sont pas jugés sur la même chose que nous, eux, potentiellement, eux ce qu'ils vont faire ne va pas être ce à quoi nous on s'attendait. Et du coup, cet écart-là fait que parfois bah pour moi il y a besoin d'avoir toujours un œil derrière ce qu'il se fait* » (Répondant 38).

A l'inverse, les différences de *thought world* peuvent aussi avoir une influence négative sur le transfert et l'apprentissage. Par exemple, les différences d'orientation court-terme versus long-terme entre le prestataire et l'organisation marketing peuvent créer des difficultés dans le transfert. Ainsi, selon l'organisation marketing, le prestataire a tendance à ne pas tirer les enseignements des opérations mises en place et à ne pas transmettre les éléments à retenir ou à éviter pour le futur à l'organisation marketing, ce qui nuit à l'apprentissage : « *Ils ont besoin d'être dans "Comment on fait demain pour continuer à avancer ?" plutôt que de se dire "Attendez, on se pose pendant x temps pour comprendre pourquoi, et ce qui nous permettra d'aller plus loin". Les intérêts sont assez divergents parfois* » (Répondant 21) ; « *Ils sont vraiment dans le temps présent et dans ce qu'on va faire demain, mais par rapport à une stratégie qu'on a mis en place. Or, nous, on*

a... En plus, on est très curieux quoi ! On a besoin de tester des choses pour comprendre ce qui fonctionne, ce qui fonctionne pas, pour justement être assez efficace » (Répondant 21). Egalement, les différences dans les bases de savoir peuvent nuire aux apports. Suite à une mauvaise compréhension mutuelle, les apports de ressources telles que des idées créatives peuvent ne pas correspondre aux attentes de l'organisation marketing : « On a beau essayer de se mettre dans la tête de nos interlocuteurs (...), il peut y avoir des loupés parce qu'on ne se comprend pas, parce qu'on échange par mail et qu'une information fondamentale (...) peut ne pas être délivrée ou parce qu'on n'a pas la même façon de penser » (Répondant 30). Aussi, pour minimiser l'influence des différences de *thought world*, il est nécessaire de transmettre au prestataire de nombreuses informations, pour réduire l'écart entre les bases de savoir : « Autant, vis-à-vis de sociétés extérieures, (...) dans le moindre brief, on fait cet effort-là de redonner des éléments de contexte et de donner le maximum d'informations pour que la personne soit dans la cible » (Répondant 30).

Lorsqu'on compare les deux cas d'Open Marketing étudiés, on constate toutefois qu'Alpha met davantage en œuvre des mécanismes destinés à réduire l'influence négative des différences de *thought world*. Notamment, certaines actions spécifiques sur la première dimension des différences de *thought world* (i.e. le savoir et la façon de travailler) sont mises en place. Ainsi, en début de collaboration, l'organisation marketing forme le prestataire au langage et aux fonctionnements spécifiques d'Alpha : « Alpha a des process de travail très, très établis (...). Donc avant de parler de transfert de savoir de l'agence vers Alpha, il y a un énorme transfert de savoir d'Alpha vers l'agence d'abord. Ça ne peut pas se faire dans l'autre sens. C'est-à-dire qu'il va y avoir déjà un transfert d'informations très important : quelles sont nos marques ? Comment on les travaille ? Les chartes graphiques ? L'equity, ce qu'on appelle la brand equity de la marque, son ADN, sa raison d'être ? Ce sur quoi on a le droit de communiquer ? Ce sur quoi on n'a pas le droit de communiquer ? Voilà. Il y a tous ces aspects-là déjà où on va onboarder l'agence sur Alpha, ses marques, ses process » (Répondant 34). Cette phase est essentielle pour réduire les écarts de savoir entre le prestataire et l'organisation marketing, et ainsi, réduire l'influence négative des différences de *thought world*.

De plus, au cours de la collaboration avec le prestataire, on assiste ensuite à une véritable « formation » du prestataire par l'organisation marketing, afin qu'il s'aligne sur les modes de fonctionnement d'Alpha : « Ce qu'on commence à mettre en place, c'est que les plans qu'ils nous proposent, c'est qu'on les forme pour qu'ils nous délivrent des présentations qui soient comme nous on veut, et qui soient focalisées sur des choses qui nous semblent importantes. (...) Tu vois, on essaie vraiment... On norme un peu tout ce qui sort de chez eux. On leur dit "Voilà, on veut que ce soit présenté sur tel..., que vous réfléchissiez de telle manière, que du coup ça se ressent dans vos présentations de telle manière" » (Répondant 35). Ceci s'effectue lors de formations formalisées : « J'ai eu des agences qui (...) étaient très mauvaises en reco stratégique. Enfin, ils avaient les bonnes recos mais ils ne savaient pas les mettre en forme d'une manière plaisante pour Alpha. Donc nous on avait beaucoup de re-travail là-dessus. Donc je leur avais fait un training sur "C'est quoi une bonne reco ? C'est quoi un bon PowerPoint ?"... Il y avait 10 personnes dans la salle, en disant "Regardez ce que vous nous avez fourni, regardez ce que nous on a retravaillé pour que ça plaise au marketing. Bah maintenant, il faut que vous alliez dans cette direction-là" » (Répondant 33). Ainsi, les membres du groupe MO tendent à développer chez leurs prestataires des façons de penser et des façons de faire similaires aux leurs au travers de véritables formations destinées à réduire l'influence des différences de *thought world*, et ainsi à faciliter la collaboration mais aussi le transfert. Ce constat renforce la conclusion tirée de l'étude de cas : l'OpMO semble mettre en place un processus de captation d'apports particulièrement organisé et efficace.

Pour résumer, il est important de prendre en compte les différences de *thought world* entre l'organisation marketing et ses prestataires, leur influence dans le cadre de l'Open Marketing, ainsi que leur gestion par l'organisation « OpM ». La variable « Différences de *thought world* » peut donc être ajoutée sur le modèle conceptuel, dans le bloc lié aux dynamiques inter-organisationnelles (voir Figure 32). L'inclusion de cette variable sur le modèle conceptuel fait d'ailleurs écho à une des voies de recherche soulevées par Easterby-Smith et al. (2008) : « Les différences culturelles entre le donneur et le receveur peuvent-elles devenir une barrière au transfert de savoir ? ». La distance culturelle pourrait en effet avoir une influence sur le transfert de savoir inter-organisationnel et intra-organisationnel (van Wijk et al., 2008). Or, le concept de *thought world* peut revêtir une acception culturelle. Les *thought worlds* constituent en effet un système de sens (Dougherty, 1992) comprenant les orientations souhaitées pour le futur et les éléments considérés comme cruciaux, mais aussi les styles de travail et les processus mentaux partagés par les membres du groupe (Homburg et Jensen, 2007). Pour Deshpandé et Webster (1989), les cognitions partagées par le groupe marketing peuvent s'analyser sous une perspective culturelle. Selon eux, l'étude des *thought worlds* de l'organisation marketing entre dans ce cadre, et devient nécessaire pour expliquer en quoi les différences de vision du monde entre le marketing et d'autres entités organisationnelles peuvent faciliter ou freiner l'activité marketing et sa mise en oeuvre. Ainsi, en étudiant l'influence des différences de *thought world* entre le donneur et le receveur dans un contexte particulier (i.e. le transfert de savoir entre des prestataires marketing et une organisation marketing), la thèse contribue à répondre au questionnement soulevé par Easterby-Smith et al. (2008) et prolonge les travaux en marketing qui étudient en priorité l'influence des différences de *thought world* entre l'organisation marketing et une autre entité de l'entreprise (Dougherty, 1992 ; Homburg et Jensen, 2007).

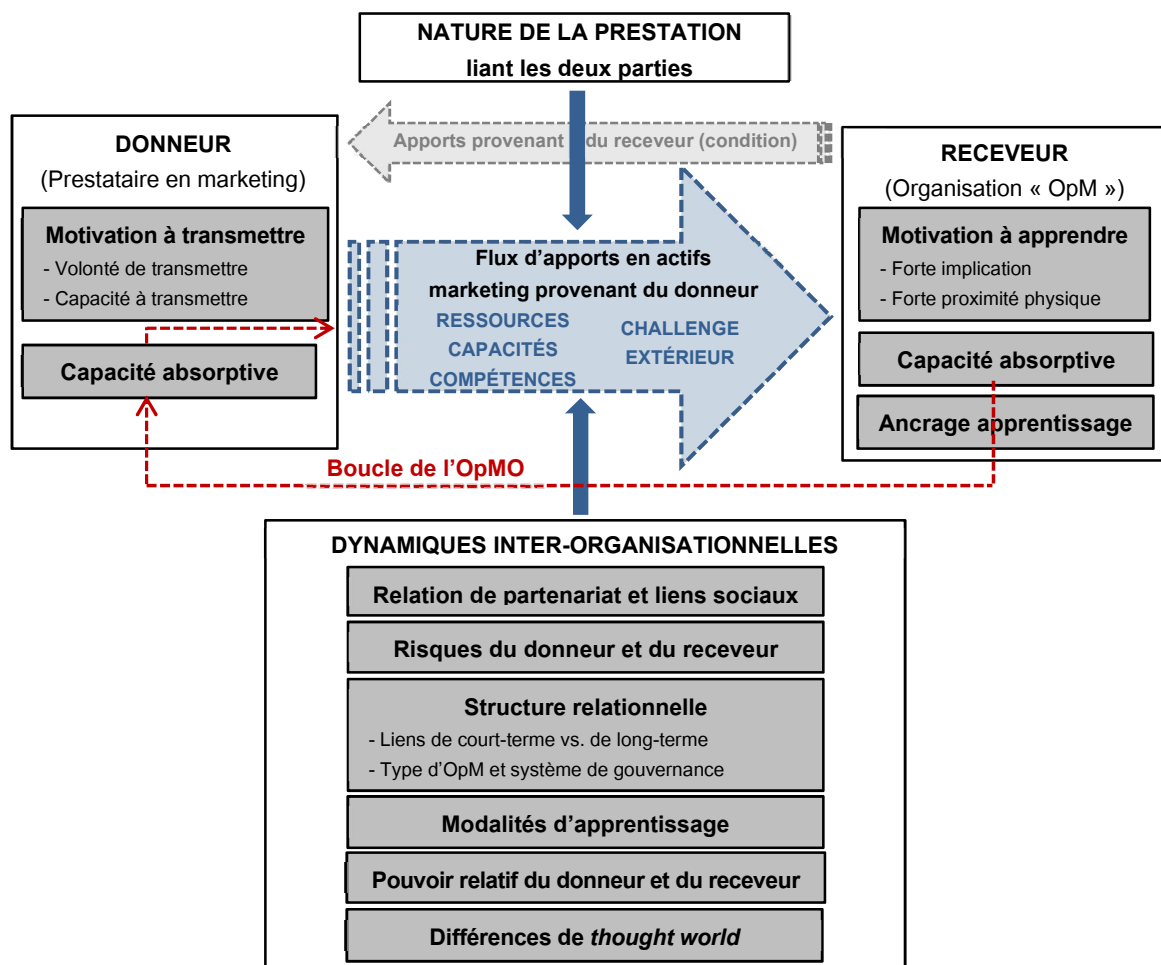


Figure 32. Modèle conceptuel (3) de la thèse

*La section 2 a mis en avant les résultats non-anticipés issus des études de cas qui permettent de préciser le modèle conceptuel ou d'améliorer sa compréhension. Ainsi, des facteurs explicatifs de la volonté et de la capacité à transmettre du donneur ont été proposés. De plus, nous avons montré que la spécialisation des collaborateurs du receveur peut être importante dans le cadre de l'Open Marketing. Enfin, alors que les différences de thought world entre l'organisation marketing et ses prestataires peuvent influencer son apprentissage, nous avons suggéré d'inclure cette variable sur le modèle conceptuel.*

*La section suivante expose également une autre contribution non-anticipée de la recherche : nos observations montrent que les apports captés dans le cadre de l'Open Marketing peuvent avoir une influence sur la performance de l'équipe marketing.*

### **Section 3. Des apports captés à la performance de l'équipe marketing**

La thèse montre que des apports en actifs et en challenge extérieur sont captés dans le cadre de l'Open Marketing, contribuant à développer les ressources, les capacités et les compétences collectives des collaborateurs de l'organisation marketing. Or, les données recueillies lors de la phase d'étude de cas suggèrent qu'il est possible d'aller plus loin, et de lier ces apports captés à l'amélioration de la performance de l'équipe marketing. Pour cela, en nous appuyant sur la littérature, nous justifions la possibilité de lier l'apprentissage de l'équipe à sa performance collective (voir 1.). Ensuite, nous proposons une conceptualisation spécifique de la performance de l'équipe marketing (voir 2.). Pour finir, en nous appuyant sur cette conceptualisation, nous montrons qu'il est possible de lier empiriquement les apports captés dans le cadre de l'Open Marketing à la performance de l'équipe marketing (voir 3.).

#### **1. Un lien entre l'apprentissage de l'équipe et la performance de l'équipe**

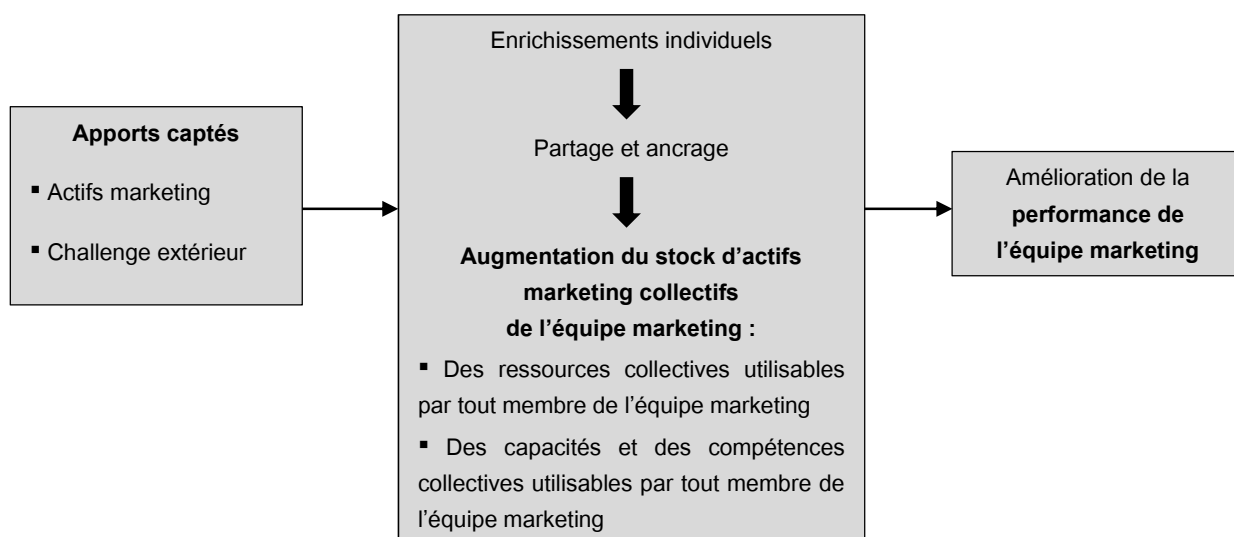
Après avoir montré que la notion de « performance de l'équipe marketing » semble avoir du sens, nous verrons que ce concept ne fait pas partie des préoccupations du champ de recherche sur la performance marketing (voir 1.1.). Nous ferons donc appel à la littérature de management pour mieux cerner les contours du concept de « performance de l'équipe », dans le but de l'appliquer ensuite en marketing (voir 1.2.).

##### **1. 1. La notion de performance de l'équipe : un concept manquant en marketing**

Certains travaux dans la littérature de management considèrent le développement des connaissances et des compétences de l'équipe grâce à l'apprentissage comme un résultat en soi, ce qui conduit à une confusion avec la notion de performance de l'équipe (van Woerkom et Croon, 2009). Selon la définition d'Ellis et al. (2003), l'apprentissage de l'équipe est « *un changement relativement permanent dans le niveau collectif de savoir et de compétence de l'équipe produit par les expériences partagées des membres de l'équipe* ». Au vu de cette définition, la notion d'apprentissage de l'équipe comprend donc l'idée d'un développement du stock de connaissances et de compétences de l'équipe. Aussi, concevoir la performance de l'équipe marketing comme l'amélioration de ses connaissances et compétences semble trop restrictif. Il est important de distinguer le concept d' « apprentissage de l'équipe » du concept de « performance de l'équipe » (van

Woerkom et Croon, 2009), celle-ci étant la conséquence exogène de l'apprentissage et des apports captés.

Le verbatim suivant, provenant de nos entretiens, est intéressant en ce sens : « *Pour pouvoir juger de la pertinence des propositions qui nous sont faites et pour pouvoir nous-mêmes réfléchir en connaissance de cause, on a besoin d'acquérir des connaissances techniques [auprès des prestataires]* » (Répondant 30). Le répondant montre que les connaissances acquises grâce à l'apprentissage avec les prestataires permettent ensuite d'être à même de prendre des décisions et de trancher sur les différents sujets. Un autre exemple peut être apporté : « *[Les prestataires] avec qui tu travailles à long-terme (...) ils t'ont transmis plein de choses, et puis, si t'es un peu curieux, t'es allé toi-même rechercher de ton côté un peu. Parce qu'il y a toujours avec les agences le côté "Je ne veux pas me faire avoir". Spontanément, il ne faut pas boire leurs paroles comme si c'était le messie parce qu'à un moment donné, c'est une relation commerciale quand même* » (Répondant 37). Le répondant illustre que l'apprentissage grâce aux prestataires permet ensuite de mieux les challenger et de s'assurer de la pertinence de leurs discours. Ces deux exemples montrent que les apports captés ont bien une conséquence exogène en termes de performance pour l'équipe marketing (e.g. meilleure prise de décision, meilleur challenge des prestataires). De ce fait, on peut considérer que les apports captés par les membres de l'équipe marketing, qui deviennent ensuite collectifs, ont une conséquence sur la performance de l'équipe marketing (voir Figure 33) :



**Figure 33. Des apports captés à la performance de l'équipe marketing**

Le concept de « performance de l'équipe marketing » peut donc être introduit. Il convient toutefois de se demander si ce concept fait sens avec la littérature marketing. Un champ dédié à la performance marketing existe. En effet, alors qu'on a souvent considéré le marketing comme une dépense, on peut aussi le concevoir comme un investissement dont il faut analyser la performance (Lehu, 2005). Toutefois, la performance marketing est complexe (Bonoma et Clark, 1988) et de multiples mesures possibles existent (Clark, 1999) : mesures financières versus non-financières, unidimensionnelles versus multidimensionnelles, basées sur les *outputs* marketing versus sur les *inputs* et les *outputs*... De façon générale, l'étude de cette littérature montre que quatre niveaux d'analyse de la performance marketing existent :

- Le niveau d'analyse de la *performance du marketing pour l'entreprise* consiste à étudier la contribution du marketing à la performance *business* de l'entreprise (Morgan et al., 2002), en mesurant le lien entre les activités marketing et la performance de l'entreprise (Clark et Ambler, 2001). Les recherches empiriques de



Vorhies et al. (2009) et de Morgan et al. (2012) établissent par exemple un lien entre les capacités et les compétences marketing organisationnelles et la performance *business* de l'entreprise.

- Selon Ambler et Roberts (2008), la *performance de l'organisation marketing* doit être distinguée de la contribution du marketing à la performance globale de l'entreprise. Elle consiste à étudier l'accomplissement des objectifs marketing fixés (Ruekert et Walker, 1987), ceux-ci pouvant être de différentes natures : part de marché, satisfaction des clients, taux de rétention, fidélisation, ... On peut alors mobiliser les concepts d'efficacité et d'efficience marketing (Bonoma et Clark ; 1999 ; Vorhies et Morgan, 2003) : l'efficacité marketing se définit comme le degré avec lequel les buts de l'organisation marketing désirés sont atteints alors que l'efficience marketing s'établit comme le ratio entre les ressources organisationnelles consommées et les résultats des buts atteints.

- Ruekert et Walker (1987) introduisent la notion de *performance inter-organisationnelle ou psychosociale du marketing* qui consiste à étudier les résultats des interactions cross-fonctionnelles de la fonction marketing (e.g. efficacité perçue par les participants de leurs relations avec le personnel d'autres entités, degré de conflit entre les deux parties, ...).

- La littérature peut se concentrer sur la *performance individuelle du marketeur* qui analyse les facteurs de la performance du marketeur dans son travail. Notre positionnement organisationnel exclut ce niveau d'analyse purement individuel. Toutefois, des recherches s'appuient sur ce niveau d'analyse, tout en conservant un focus organisationnel. A titre d'exemple, Orr et al. (2011) montrent que le développement du savoir et des compétences des employés marketing par des formations internes notamment modère le lien entre capacités marketing organisationnelles et performance marketing organisationnelle.

Actuellement, on constate une forte polarisation de la littérature sur le premier niveau d'analyse : du fait d'un contexte d'affaiblissement du marketing dans l'entreprise (Webster et al., 2005), celui-ci doit prouver sa contribution aux résultats de l'entreprise pour maintenir son statut et son budget (Rust et al., 2004 ; Webster et al., 2005). Le développement d'un système de mesure de la performance marketing ne doit toutefois pas simplement justifier *a posteriori* les investissements marketing : le développement d'un tel système a aussi un impact positif sur la performance de l'entreprise, ainsi que sur le statut du marketing (e.g. O'Sullivan et Abela, 2007). Toutefois, plusieurs perspectives existent. Dans une première perspective, le but ultime du marketing est d'augmenter la valeur pour l'actionnaire. De ce fait, il devrait être jugé en utilisant une seule mesure d'ordre financière, une « *silver metric* » (Lehmann et Reibstein, 2006 ; Ambler et Roberts ; 2008), comme le ROI (*Return On Investments*), le DCF (*Discounted Cash Flow*) ou le ROC (*Return On Customer*). Dans une seconde perspective, des auteurs proposent de coupler les mesures financières mais aussi non-financières comme la *brand equity* (Ambler et Roberts, 2008). Enfin, plusieurs débats périphériques existent : mesure de la performance marketing pour une activité marketing donnée (par exemple la communication) ou pour des activités marketing disparates (Rust et al., 2004) ; développement de mesures « complètes » (Clark, 1999) qui puissent fournir une certaine profondeur, refléter la stratégie et apporter des informations sur les relations de cause à effet (Homburg et al., 2012) ; etc.

Or, si l'étude de la performance des investissements marketing pour l'entreprise est stratégique, il semble tout aussi important d'étudier d'autres voies permettant d'atteindre une performance marketing. Le concept de « performance de l'équipe marketing », aujourd'hui oublié de la littérature sur la performance marketing, peut à notre sens être introduit pour enrichir les débats. En effet, en management, des recherches soulèvent un lien entre la performance de l'équipe et la performance de l'entreprise. Chan et al. (2003) rappellent ainsi que

la performance de l'équipe a beaucoup été définie en termes de contribution aux objectifs organisationnels (tels qu'une meilleure qualité, innovativité ou satisfaction des clients, une meilleure réponse aux changements technologiques ou encore une meilleure motivation et satisfaction des employés). Le concept de « performance de l'équipe marketing », absent de la littérature marketing à notre connaissance, peut donc représenter un cinquième niveau d'analyse pertinent et une voie vers une performance marketing plus générale. Face à l'absence de travaux en marketing, nous nous tournons vers la littérature de management et notamment de GRH pour obtenir des indications sur le concept de « performance de l'équipe ».

## **1. 2. Les enseignements de la littérature de management sur le concept de « performance de l'équipe »**

Alors que les recherches ont étudié depuis plusieurs années le lien entre l'apprentissage de l'équipe et la compétitivité de l'entreprise, l'étude du lien entre apprentissage de l'équipe et performance de l'équipe est plus récente (Chan et al., 2003). Le concept de « performance de l'équipe » et sa mesure ne sont pas totalement stabilisés. Les travaux fondateurs sur cette notion sont notamment ceux d'Edmondson (1996) qui s'intéresse aux équipes, à leur apprentissage collectif, mais aussi à leur performance. Edmondson (1996) développe notamment une échelle de mesure (basée sur une auto-évaluation) de la performance de l'équipe (Team Performance Survey) souvent reprise dans la littérature (e.g. Dayaram et Fung, 2012 ; Chan et al., 2003). Dans cette échelle, la performance de l'équipe est notamment évaluée selon les réalisations effectuées (e.g. « *Recently, my group seems to be slipping a bit in its level of performance and accomplishments* »), selon son fonctionnement de travail (e.g. « *Others in the company who interact with my group often complain about how we function* »), et selon la qualité des processus et du travail final (e.g. « *Quality errors occur frequently in my group* » ; « *The quality of work provided by my group is improving* »).

Suite à ces travaux fondateurs, plusieurs réflexions sur le contenu du concept et la façon de le mesurer ont eu cours. Certains auteurs considèrent la performance de l'équipe comme un construit unitaire (Wageman et al., 2005 ; Dunphy et Bryant, 1996) alors que d'autres considèrent que plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour la mesurer (van Woerkom et Croon, 2009). Cependant, les indicateurs de mesure (et leur opérationnalisation) varient. On retrouve couramment des dimensions comme l'efficience et l'efficacité (van Woerkom et Croon, 2009 ; Hoegl et Gemuenden, 2001). L'*efficacité* peut être mesurée de différentes manières, c'est-à-dire comme une atteinte des attentes et buts fixés en termes de qualité du résultat (Hoegl et Gemuenden, 2001), comme le degré avec lequel les erreurs sont minimisées dans le produit final (Janz, 1999), comme la satisfaction des clients ou des parties prenantes notamment internes (Spencer, 1994). Ainsi, pour Hackman (1987), l'efficacité comprend l'idée que le résultat du travail de l'équipe correspond à la qualité et aux quantités voulues par ceux qui évaluent le travail (managers, clients). Cette première dimension d'efficacité est donc très liée à la notion de qualité<sup>139</sup>, mais aussi à l'atteinte des objectifs fixés. L'*efficience* fait quant à elle souvent référence à un ratio « *input-output* » ou à une comparaison. Par exemple, Hoegl et Gemuenden (2001) mesurent l'efficience comme le respect du planning et du budget par l'équipe.

Outre ces dimensions principales que l'on retrouve fréquemment, d'autres dimensions de la performance de

---

<sup>139</sup> Alors que certains auteurs incluent la notion de *qualité* dans la dimension « efficacité » de la performance de l'équipe (e.g. Hoegl et Gemuenden, 2001), d'autres en font une dimension bien spécifique de la performance de l'équipe (e.g. van Woerkom et Croon, 2009 ; Ancona et Caldwell, 1992). Toutefois, dans la recherche de van Woerkom et Croon (2009), l'efficacité et la qualité se regroupent finalement au sein d'un même facteur.

l'équipe émergent également dans les recherches, telle que *l'innovation* ou *l'innovativité* de l'équipe (e.g. van Woerkom et Croon, 2009). L'innovation fait alors référence à l'introduction et à l'application intentionnelle d'idées, de processus, de produits, de procédures qui sont nouvelles pour l'équipe et qui sont destinées à améliorer sa performance (Anderson et West, 1996). Par ailleurs, la *productivité de l'équipe* (van der Vegt et Bunderson, 2005) peut également être une dimension utilisée dans les recherches. Enfin, pour Zellmer-Bruhn et Gibson (2006), la performance de l'équipe comprend d'une part la performance de la tâche et d'autre par la *qualité des relations interpersonnelles* au sein de l'équipe. La notion de « performance de la tâche » rejoint plus ou moins les préoccupations sur l'efficacité de l'équipe. Ainsi, en s'appuyant sur le travail de Hackman (1987), les auteurs définissent la performance de la tâche comme le degré avec lequel l'équipe atteint ses objectifs et remplit sa mission. Des items de mesure centrés sur l'atteinte des buts et des objectifs de l'équipe sont alors utilisés. Par contre, la dimension « qualité des relations interpersonnelles » est différente et mérite d'être expliquée. Elle se base notamment sur le travail d'Edmondson (1999) et l'idée que la satisfaction des membres à travailler ensemble peut être un indicateur de la performance de l'équipe. Ainsi, dans la recherche de Zellmer-Bruhn et Gibson (2006), ce concept évalue la satisfaction des membres de l'équipe, leur engagement envers l'équipe et le degré de soutien mutuel et d'encouragement présent dans l'équipe.

## 2. Proposition de conceptualisation de la performance de l'équipe marketing

Au regard des travaux en management sur la performance de l'équipe, on constate que les dimensions du concept (et leur opérationnalisation) varient. Par ailleurs, globalement, la plupart de ces dimensions font référence aux résultats de l'équipe, c'est-à-dire à ses accomplissements et aux éléments délivrés. Par exemple, les travaux sur la dimension « efficacité » et/ou « qualité » (e.g. Hoegl et Gemuenden, 2001 ; Janz, 1999) font référence aux éléments délivrés par l'équipe, ceux-ci devant atteindre un certain standard de qualité et d'exigence. Les travaux sur la performance de la tâche (e.g. Zellmer-Bruhn et Gibson, 2006) ou sur l'efficacité (e.g. Hoegl et Gemuenden, 2001) s'intéressent de la même façon aux résultats de l'équipe qui sont comparés à des objectifs ou des buts donnés. Pourtant, au-delà de cette *orientation* « *résultat* » liée aux résultats du travail de l'équipe<sup>140</sup> et à leur éventuelle comparaison avec des standards, objectifs ou attentes, on pourrait proposer une *orientation* « *processus* » liée à la façon de travailler au quotidien de l'équipe.

En effet, les données issues de notre étude empirique suggèrent que la performance de l'équipe marketing peut s'entendre en termes de résultats, mais aussi en termes d'amélioration des processus de travail, des pratiques et des façons de faire quotidiennes. Ainsi, le fait de mieux maîtriser certaines tâches et interactions ou encore d'être capable d'en entreprendre davantage rentrerait dans cette catégorie. A titre d'exemple, le verbatim suivant montre que l'apprentissage grâce aux prestataires permet d'améliorer la façon dont l'équipe pourra interagir avec les prestataires ensuite : « *Oui, avec le temps, je sais de plus en plus, à force de travailler avec les agences, comment je dois leur expliquer les choses. (...) Les agence m'ont quand même beaucoup appris à synthétiser, à aller droit au but, à être clair sur mon sujet, à leur donner le bon brief etc.* » (Répondant 40). Il ne s'agit donc pas d'un résultat ou d'objectif atteint mais plutôt de l'amélioration d'un processus de travail interne de l'équipe. Par ailleurs, les verbatims rapportés au début de cette partie dédiée à la performance de l'équipe marketing (voir p. 429) soulevaient le fait que l'apprentissage de l'équipe permet d'être plus à même de prendre des décisions ou encore de challenger les prestataires et leurs propositions. Les apports captés permettent donc à l'équipe marketing d'améliorer la façon dont elle travaille au quotidien (i.e. les tâches qu'elle effectue et les interactions qu'elle a avec d'autres acteurs).

---

<sup>140</sup> Janz (1999) utilise par exemple le terme « *work outcomes* ».

Certaines dimensions ou certains items issus de la littérature de management sur la performance de l'équipe peuvent se rapprocher de cette orientation « processus ». A titre d'exemple, le fait de mesurer l'engagement des membres envers leur équipe ainsi que leur degré de soutien mutuel et d'encouragement (Zellmer-Bruhn et Gibson, 2006) relève plus d'un processus et d'une façon de travailler au quotidien que d'un résultat de l'équipe obtenu et devant être comparé avec un standard ou une attente extérieure fixée. Egalement, un des items de l'échelle Team Performance Survey d'Edmondson (1996) semble prendre en compte les fonctionnements et façons de faire internes à l'équipe (« *Others in the company who interact with my group often complain about how we function* »).

Au vu de ces arguments et de nos données, nous proposons de définir clairement la performance de l'équipe marketing comme son aptitude à améliorer sa performance de travail et sa performance de résultat (voir Figure 34). Nous revenons sur ces deux dimensions :

- La *performance de travail (processus)* concerne la façon dont le travail de l'équipe s'effectue au quotidien. Ainsi, on étudie la façon dont l'équipe parvient à gérer avec succès des activités et tâches quotidiennes qui lui sont attribuées, aussi bien sur le plan managérial que sur le plan opérationnel, développant ainsi sa performance de travail. L'amélioration des fonctionnements de travail et des pratiques quotidiennes est ainsi considérée.
- La *performance sur le rendu (résultat)* concerne la qualité des éléments rendus et délivrés par l'équipe marketing ou par les prestataires qu'elle pilote. Ces différents éléments rendus doivent donc être de qualité, c'est-à-dire répondre aux objectifs fixés (Hoegl et Gemuenden, 2001 ; Janz, 1999 ; Zellmer-Bruhn et Gibson, 2006). A notre sens, il ne s'agit toutefois pas d'objectifs situés à un niveau organisationnel supérieur (e.g. une part de marché ou un taux de transformation à atteindre) mais plutôt d'objectifs situés à un niveau inférieur lié au travail de l'équipe marketing (e.g. la proposition d'un plan marketing de qualité, la sortie d'une application mobile innovante et sans erreurs de fonctionnement, etc.). Aussi, la performance de l'équipe marketing doit bien être distinguée de la performance de l'organisation marketing quant à son contenu et quant aux objectifs considérés.

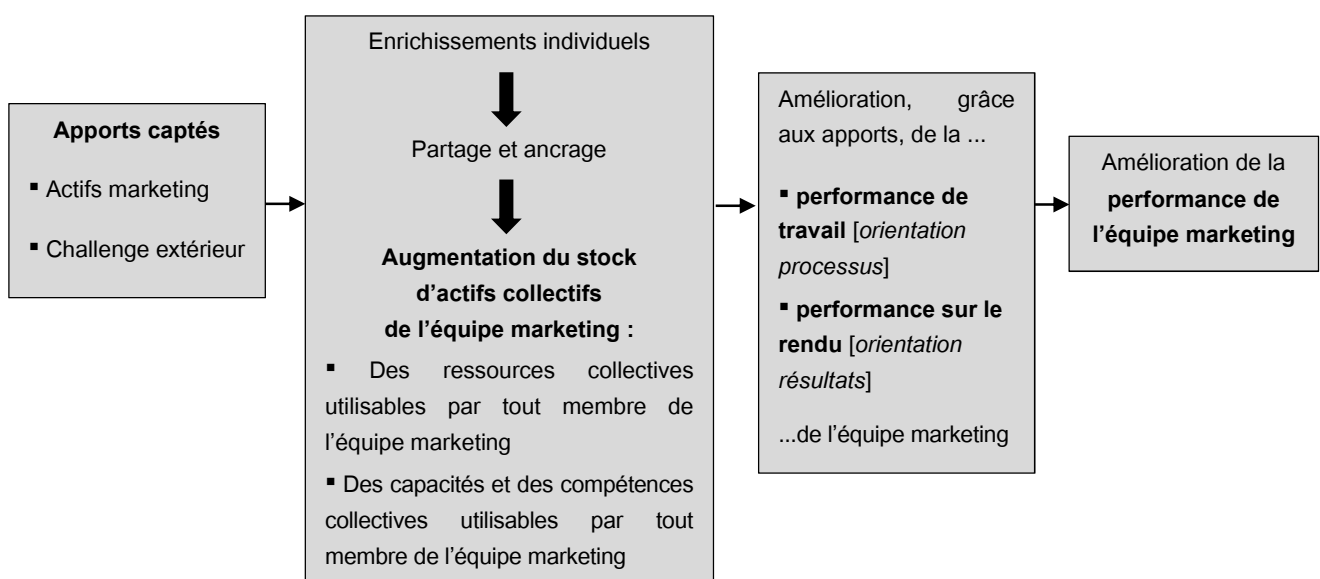


Figure 34. Les dimensions de la performance de l'équipe marketing

### 3. Amélioration de la performance de l'équipe marketing grâce aux apports captés : proposition d'un modèle théorique et illustration empirique

Issu de nos constatations empiriques et de notre réflexion théorique, nous proposons le modèle théorique suivant (voir Figure 35) afin d'illustrer par quelles voies les apports captés dans le cadre de l'Open Marketing peuvent améliorer la performance de l'équipe marketing, en mobilisant les deux dimensions de la performance de l'équipe marketing proposées. Nous expliquons ensuite ce schéma, puis nous en fournissons une illustration empirique.

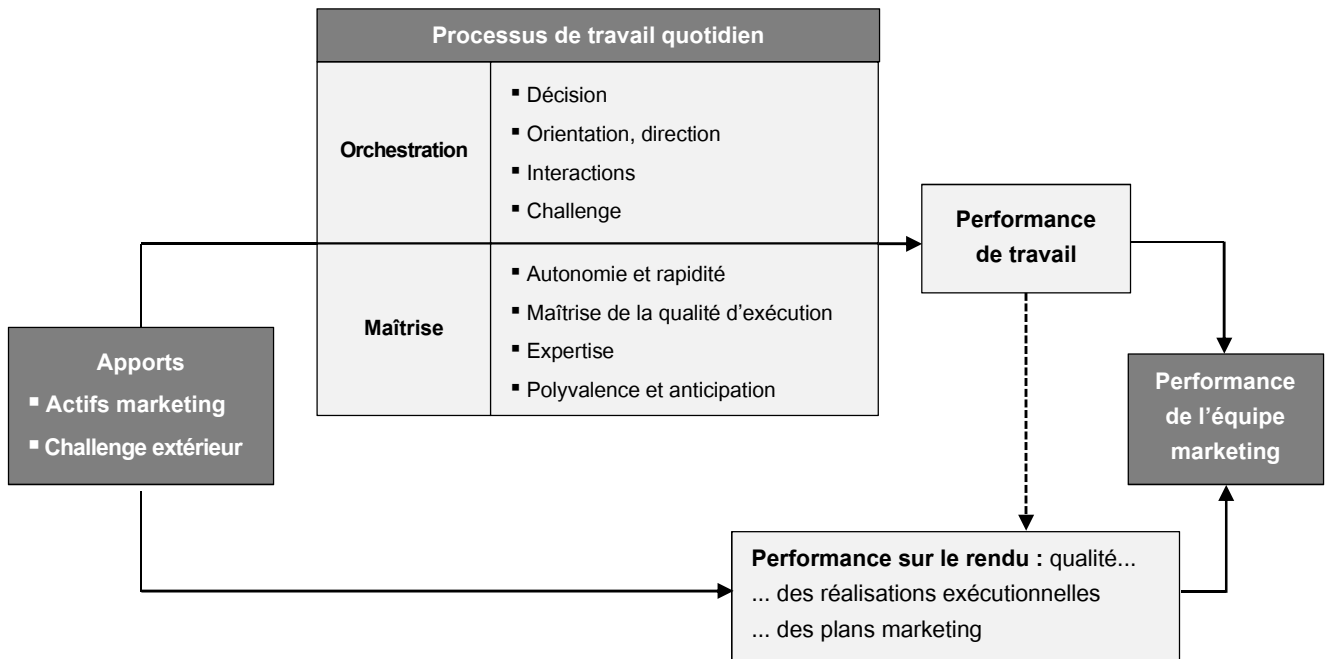


Figure 35. Liens entre les apports captés et la performance de l'équipe marketing

Selon le modèle proposé, les apports captés auprès des prestataires du réseau contribuent à améliorer la performance générale de l'équipe marketing au travers de l'amélioration de la performance de travail d'une part et de l'amélioration de la performance de rendu d'autre part :

- D'une part, les apports captés permettent d'améliorer le *processus de travail de l'équipe*, c'est-à-dire sa façon de travailler au quotidien. Les apports captés grâce aux prestataires permettent ainsi à l'équipe marketing de mieux gérer certaines tâches et activités marketing sous sa responsabilité (« faire mieux »), mais aussi d'entreprendre de nouvelles tâches et activités marketing qu'elle ne maîtrisait pas avant (« faire plus »). Il s'agit ainsi à la fois de renforcer la compétences sur certaines activités et tâches, mais aussi d'élargir les activités et tâches entreprises (O'Driscoll et al., 2000), ceci améliorant les fonctionnements et les pratiques quotidiennes de l'équipe. Par ailleurs, il convient ici de préciser que les apports captés agissent aussi bien sur l'activité d'orchestration de l'équipe marketing (soit le pilotage des projets et des prestataires), que sur son activité de maîtrise (soit la maîtrise opérationnelle de certaines tâches et activités pouvant être gérées par le prestataire)<sup>141</sup>.

<sup>141</sup> Cette distinction fait référence à la matrice permettant de mettre en évidence différentes formes d'Open Marketing présentée précédemment (voir p. 289).

- D'autre part, selon nous, les apports captés améliorent la *performance sur le rendu* de façon directe (notamment grâce à l'apport de ressources et de challenge provenant des prestataires), mais également de façon indirecte au travers de l'amélioration de la performance de travail. En effet, l'amélioration de la performance de travail grâce aux apports captés peut améliorer les éléments qui seront délivrés et rendus par l'équipe marketing. Par exemple, mieux savoir réaliser une tâche concrète (e.g. la mise à jour du site internet) permet d'avoir moins d'erreurs dans les éléments délivrés par l'équipe (e.g. le site internet).

Dans les paragraphes qui suivent, nous illustrons au moyen de verbatims issus de la phase d'étude de cas comment les apports captés dans le cadre de l'Open Marketing contribuent à améliorer la performance de travail de l'équipe marketing d'une part (voir 3.1.), et sa performance sur le rendu d'autre part (voir 3.2.).

### **3. 1. Amélioration de la performance de travail grâce aux apports captés**

Nous présentons l'influence des apports captés sur la performance de travail de l'équipe marketing, lorsqu'elle se situe sur le mode « Orchestration » d'une part (voir 3.1.1.), et lorsqu'elle se situe sur le mode « Maîtrise » d'autre part (voir 3.1.2.).

#### **3. 1. 1. Influence des apports captés sur le mode « Orchestration »**

Les apports captés contribuent à développer les aptitudes de l'équipe marketing sur le mode « Orchestration ». Notamment, ils lui permettent de mieux (1) juger, prendre des décisions et faire des choix, (2) orienter et donner une direction aux différents dossiers pilotés, (3) développer des interactions avec les prestataires fluides et efficaces, (4) challenger les prestataires.

#### **▪ Juger, prendre des décisions et faire des choix**

Les apports captés, notamment les ressources informationnelles et de savoirs explicites, permettent de mieux comprendre un sujet, et ainsi, d'être plus à même de juger les propositions sur ce sujet, de décider et de faire des choix. Notamment, les échanges avec les prestataires et la confrontation de leurs discours permettent de capter des informations générales sur les sujets et leur actualité, ce qui permet d'affiner la compréhension des sujets émergents, de juger de leur utilité et de leur pertinence, et ainsi d'être en mesure de faire un choix :

*« Typiquement, un sujet sur lequel justement je suis en ce moment, donc l'email responsive (donc qui s'adapte à la taille de ton terminal), c'est un sujet qui est très neuf. (...) Donc en rapprochant ce que l'un m'avait dit, et ce que l'autre m'avait dit et ce que j'ai pu lire par ailleurs, j'arrive à me dessiner un plan en disant "Ok, bah aujourd'hui finalement, il y a deux techniques, il y a la technique A, la technique B etc.". (...) Et mon idée derrière, c'est d'arriver à une reco : est-ce qu'on fait un test ? A quel horizon ? Ou est-ce qu'il faut pas le faire ? » (Répondant 37)*

*« Ce qui m'importait, c'était d'échanger pour voir ce qu'il se faisait, qu'est-ce qui était neuf ? Parce que, par exemple, le digital est quelque chose qui est tout le temps en mouvement. (...) Et c'est un domaine de communicant aussi, donc dès qu'il y a une nouveauté, c'est quelque chose de formidable. Alors [que], parfois, ça a juste un intérêt très limité. Donc de comprendre aussi : est-ce que*

*c'est quelque chose qu'il faut suivre ? Est-ce que c'est quelque chose qu'il faut regarder de près ? Est-ce que ça a de l'intérêt ou pas ? » (Répondant 21)*

Par ailleurs, au fil du travail avec les prestataires, les connaissances acquises permettent de mieux comprendre leurs propositions et de mieux pouvoir trancher et décider en connaissance de cause. La prise de décision au sein de l'équipe marketing est alors davantage possible :

*« On leur dit "Nous, on veut comprendre etc. pour être plus participatif avec vous et pour prendre des décisions communes et, de toute façon, (...) on ne voudra jamais être exclu de la compréhension de la décision, puisque si on a ré-internalisé ça, c'est pour pouvoir prendre nos propres décisions" » (Répondant 21)*

*« Pour pouvoir juger de la pertinence des propositions qui nous sont faites et pour pouvoir nous-mêmes réfléchir en connaissance de cause, on a besoin d'acquérir des connaissances techniques [auprès des prestataires] » (Répondant 30)*

*« La prise de décision pour nous, elle est toujours chez nous (c'est logique). Les leviers sur lesquels prendre la décision sont le résultat de transfert de connaissances (donc c'est pour ça qu'on pose des questions, c'est pour ça qu'on rencontre différents prestataires) (...) Comme dit [l'agence Xi], il y a des clients qui se moquent complètement du "Comment ?", bah c'est sûr que nous, (...) on doit prendre des décisions sur tout, ce qui nécessite effectivement de comprendre le "Comment ?" » (Répondant 30)*

Enfin, le fait d'augmenter sa compréhension générale du sujet grâce aux échanges avec les prestataires permet ensuite de décider de se lancer dans des projets qu'on n'aurait jamais mis en œuvre si on n'avait pas bien compris le sujet et son intérêt. Une meilleure compréhension renforce ainsi l'acceptation et aide à prendre une décision judicieuse :

*« C'est en nous permettant de mieux comprendre les choses qu'on va pouvoir faire les choses avec eux aussi, et mieux les accepter. Parce que parfois, si on ne comprend pas les choses, on ne les acceptera pas » (Répondant 32)*

Pour résumer, les connaissances engrangées au fil du travail avec les prestataires améliorent la compréhension générale du sujet, ce qui permet ensuite d'évaluer les propositions faites par le prestataire, de les juger et de prendre des décisions pertinentes.

## ▪ Orienter et diriger

Les apports en termes de ressources informationnelles et de savoirs explicites permettent aussi de mieux orienter, guider et diriger le travail avec les prestataires et les projets au sens large. En effet, peu à peu, les connaissances engrangées auprès des prestataires enrichissent l'équipe marketing et développent ses aptitudes *« dans la façon de les manager, de les orienter »* (Répondant 37). Ainsi, de façon générale, l'équipe peut s'appuyer sur les connaissances retirées de la collaboration avec les prestataires pour être ensuite plus à même de diriger et d'orienter les différents dossiers : *« Dans le domaine média ou digital où on est aussi sur des problématiques nouvelles, mouvantes, où on n'a pas forcément l'expertise en interne, où là on va*

*s'appuyer justement sur les agences pour nous aider à développer la compétence en interne. Pas nécessaire pour faire les choses nous-mêmes... Mais ensuite pour mieux orienter les plans et les recommandations sur des projets à venir » (Répondant 33).*

Plus précisément, des verbatims montrent que l'équipe peut apprendre les différents éléments et étapes qui constituent un projet en rencontrant et/ou en travaillant avec des prestataires :

*« Chaque agence rencontrée va nous apporter une part de connaissance et puis, bon, quand on mutualise tout ça, à la fin, on commence à savoir ce qu'il faut faire pour que son appli marche... » (Répondant 30)*

*« Dans ce jeu, il y avait une partie tournage d'une vidéo. Et là j'ai travaillé avec à la fois l'agence et à la fois une de mes collègue qui est spécialiste sur les shoots photos etc. Et moi, j'avais jamais fait de tournage, donc j'ai appris des choses pour voir comment ça se passait... (...) Et ça, typiquement, par contre, c'était vraiment pour but de "savoir le savoir", de se dire "Demain, je suis capable d'écrire mon truc, d'organiser, d'aller chercher les bonnes personnes etc." » (Répondant 37)*

*« Dans la compète agence, il y a une agence qui a été très bonne à nous expliquer comment il fallait médiatiser une appli pour qu'elle performe. Elle nous a vraiment donné pas mal d'infos sur le sujet, en nous donnant les best practices (...). Du coup, l'agence avec laquelle on bosse finalement, on la cadre sur le sujet. On dit "Bon, bah on a appris que ça fonctionnait comme ça. On voudrait que ça fonctionne comme ça" » (Répondant 30)*

Par ailleurs, la connaissance acquise au contact des prestataires permet également de savoir les options à éviter ou les éléments qui ne sont pas faisables : *« Par exemple, on va demander, je sais pas, de faire une image animée, enfin d'insérer une image animée dans un support, et on va nous dire que c'est pas possible parce que machin... (...) Mais on va quand même apprendre, (...) s'en faire une règle, se dire "Bah ça, c'est pas possible" et puis garder en tête quand on sera en réflexion sur une opération future, savoir qu'on ne peut pas le faire"» (Répondant 30).*

Pour résumer, les apports captés par l'équipe marketing auprès des prestataires lui permettent d'être plus performante dans l'orientation et la direction donnée lors du pilotage des projets et des prestataires.

#### ▪ Développer des interactions avec les prestataires fluides et efficaces

Les apports captés peuvent améliorer les interactions de l'équipe marketing avec ses prestataires. Des verbatims montrent notamment que ces interactions deviennent plus fluides. En effet, en cherchant à comprendre le domaine d'activité du prestataire, l'équipe marketing augmente sa connaissance du sujet, ce qui facilite ensuite les discussions entre les deux parties :

*« Les agences techniques, ils vont juste nous donner la formation nécessaire pour qu'on puisse comprendre ce qu'ils nous demandent (...). Ils vont nous former sur ce qu'il est important pour nous de connaître. (...) Ils vont nous aider à comprendre, à faciliter les discussions qu'on va avoir ensemble » (Répondant 32)*



*« On est capable (...) de passer deux heures en formation pour qu'ils nous expliquent comment ça marche et que du coup on l'ait très clairement en tête pour [qu']au quotidien, quand on va travailler sur ces sujets, on soit hyper callés » (Répondant 37)*

De plus, les interactions deviennent aussi plus efficaces, ce qui conduit à gagner du temps. Le fait de mieux connaître le domaine d'activité du prestataire, les contraintes et les possibilités techniques, le processus et les étapes etc., permet de briefier plus efficacement les prestataires, comme montré au cours de la recherche (voir p. 285 et pp. 286-287). Le verbatim suivant illustre par exemple le fait que ces compétences managériales spécifiques développées grâce aux prestataires permettent des demandes plus complètes et précises, générant des interactions plus efficaces :

*« Dans le transfert de compétences avec eux, il y a quand même pas mal de côté "orchestration", de comprendre les différentes étapes pour arriver à avoir ce que tu veux pour monter une opé. (...) Ça va plus être dans "Comment est-ce que je formule un brief correctement ? ", "Ne pas oublier d'une fois à l'autre...". Au final, (...) tu leur fais un brief, la première fois, tu vas mettre 3-4 trucs, et la fois suivante, tu vas anticiper et dire "Ah oui, la dernière fois, ils m'avaient demandé ça en plus". Et du coup, (...) on va vraiment réinjecter ce qu'on a vu avec eux en gros » (Répondant 37)*

*« Plus on travaille avec les agences, plus on les maîtrise, plus on sait comment il faut s'adresser à elles (...) Oui, avec le temps, je sais de plus en plus, à force de travailler avec les agences, comment je dois leur expliquer les choses. (...) Les agence m'ont quand même beaucoup appris à synthétiser, à aller droit au but, à être clair sur mon sujet, à leur donner le bon brief etc. » (Répondant 40)*

*« Le travail avec l'agence, ça t'apporte des compétences de Chef de projet que tu n'aurais pas sinon. Briefer et debriefer de manière claire. Respect des délais. Tu vois ? C'est de savoir que si moi j'ai besoin de ça à tel moment mais qu'en moyenne ils prennent tant de temps à travailler ça... (...) un rétro planning, on va dire » (Répondant 35)*

Par ailleurs, l'équipe marketing se forme parfois spécialement auprès des prestataires afin de faciliter leurs interactions, que ça soit au niveau de la phase de briefing ou de façon plus générale sur la façon de travailler avec eux :

*« L'agence et nous, on a travaillé un template de brief, une trame de brief, avec quelles infos sont importantes et tout pour éviter justement ce départ dans tous les sens » (Répondant 35)*

*« Et puis l'après-midi, on avait fait un jeu de rôle. On se mettait à la place des créatifs et des commerciaux pour vraiment comprendre comment eux travaillaient pour qu'on puisse aussi faciliter notre collaboration au quotidien » (Répondant 32)*

Enfin, le savoir capté sur les domaines d'activité des prestataires peut aussi permettre de mieux coordonner certains prestataires, améliorant ainsi les interactions inter-prestataires : *« On travaille aussi avec une agence qui réalise tous nos shootings. (...) On est au milieu nous. Donc on organise les shootings, (...) [et] l'agence [de shooting] fournit les photos à notre partenaire. Et il y avait des choses qui ne fonctionnaient pas très, très*

*bien. Il faut comprendre ce que fait l'agence, comment elle le fait. Il faut comprendre quelles sont les difficultés du partenaire à implémenter ces photos pour pouvoir nous au milieu bien mettre les choses en place. (...) Voilà. Quelle est la méthode de notre partenaire ? Quelle est la méthode de notre agence ? Pour pouvoir les mettre en corrélation et en cohérence » (Répondant 21).*

Pour résumer, les apports captés permettent de développer une compréhension des sujets ainsi que des compétences managériales spécifiques au sein de l'équipe marketing qui contribuent ensuite à améliorer la fluidité et l'efficacité des interactions avec les prestataires, permettant ainsi de gagner du temps et de l'énergie dans le pilotage des sujets.

### ▪ Challenger les prestataires

Tout ce qui est appris grâce aux prestataires permet également de mieux challenger les prestataires par la suite, permettant ainsi de s'assurer qu'ils proposent des choses pertinentes ou qu'ils délivrent le meilleur possible sur les projets. Il est en effet capital d'utiliser la connaissance peu à peu acquise sur les différents sujets avec les prestataires ainsi que lors de rencontres de nouveaux prestataires pour les challenger sur leurs méthodes et leurs propositions :

*« Chaque agence, dans le cadre d'un appel d'offre, à chaque présentation d'agence, on a appris des choses qui nous ont permis de réagir auprès des autres agences en disant "Et sur la médiatisation de l'appli, qu'est-ce que vous nous proposez ? Ah bon ? On avait entendu dire que c'était comme ça qu'il fallait faire pour avoir son appli référencée parmi le top 10 etc." ».* (Répondant 30)

*« Un produit qui fonctionne bien chez Google, ils vont nous demander "C'est quoi le produit ?". Et puis on est sûr qu'à l'opé d'après, (...) ils vont dire "Qu'est-ce que tu as prévu sur ce produit-là ?" »* (Répondant 41, prestataire de Celio)

La montée en connaissances grâce aux diverses collaborations permet donc de renforcer l'expertise et d'éviter que les prestataires ne proposent des choses non pertinentes et/ou inutiles : *« C'est très, très facile de se faire vendre des trucs débiles par les agences. Parce que justement, c'est pas ton expertise, c'est pas ton domaine, tu ne sais pas... »* (Répondant 33). Aussi, la connaissance peu à peu engrangée grâce à l'apprentissage permet de remettre en cause le prestataire, qui va alors moins chercher à proposer des choses peu pertinentes à l'équipe marketing : *« Ils se sont rendus compte qu'on connaissait vachement bien le truc, donc c'était beaucoup plus difficile de nous avoir entre guillemets »* (Répondant 33). En définitive, la montée en connaissances permet d'être identifié comme un « expert » par le prestataire, ce qui limite les propositions uniquement commerciales de sa part. De plus, cette expertise permet d'identifier si le prestataire a un bon niveau : *« Je pense au contraire que quand on a plus de compétences dans le domaine (et à force de travailler on apprend à connaître), déjà (...) tu te sens plus rassurée vis-à-vis des prestataires. Eux, ils voient que tu maîtrises le sujet. Parce que je pense que le prestataire le sent tout de suite si tu maîtrises le sujet ou non. Et finalement, non, tu seras ouverte parce que toi aussi tu sais si le prestataire est pro dans son domaine, ou s'il n'est pas pro »* (Répondant 39). Qui plus est, le savoir capté permet également de challenger les prestataires à bon escient, sur des choses utiles : *« [Les équipes du prestataire] ont dit "Ah enfin, on a des gens en face de nous qui nous comprennent, qui nous challengent pas sur des trucs totalement impossibles, qui nous challengent sur les bonnes choses" »* (Répondant 33).

Pour résumer, les apports captés au cours des interactions de travail avec les prestataires ou lors de rencontres avec des prestataires permettent ensuite de mieux challenger les prestataires actuels. Le fait que l'équipe marketing connaisse mieux le domaine d'activité les empêche de vendre des propositions uniquement commerciales qui ne seraient pas pertinentes. Qui plus est, cette connaissance pousse les prestataires à proposer des choses de meilleure qualité.

### 3. 1. 2. Influence des apports captés sur le mode « Maîtrise »

Le mode « Maîtrise » consiste à capter auprès des prestataires des ressources, des capacités et des compétences opérationnelles afin de prendre en charge certaines tâches ou certaines parties d'activités marketing initialement gérées par les prestataires. Alors que nous traitons ici de l'amélioration de la performance de travail de l'équipe marketing sur le mode « Maîtrise », nous présentons aussi une explication des raisons qui poussent les membres de l'équipe à passer du mode « Orchestration » au mode « Maîtrise ». Ce paragraphe nous permet donc aussi d'expliquer la dynamique de l'Open Marketing (voir p. 297).

Les apports captés permettent à l'équipe marketing en mode « Maîtrise » de (1) gagner en autonomie et en réactivité, (2) maîtriser davantage la qualité d'exécution sur les tâches quotidiennes, (3) renforcer son expertise, (4) développer une polyvalence en anticipation de besoins futurs, (5) pouvoir contrôler et vérifier le travail des prestataires.

#### ▪ Gagner en autonomie et en réactivité

Le développement de certaines capacités et compétences opérationnelles permet de gagner en autonomie, et d'être ainsi moins dépendant du prestataire : « *Le problème de ce mode "Orchestration" pour moi, c'est qu'on a une bonne compréhension de ce qui se passe mais on manque un peu de réactivité sur pas mal de choses et on est dépendant d'une autre entité pour faire ce qu'on a envie de faire, et on est dépendant de leur planning etc. Donc moi ce que j'essaie de faire au maximum, c'est d'engranger un maximum de connaissance de maîtrise des outils utilisés par les agences (...) pour être plus réactif* » (Répondant 38). Comme relevé dans ce verbatim, le gain d'autonomie s'accompagne d'un gain en termes de réactivité pour l'équipe marketing, car elle dépend moins du prestataire pour réaliser la tâche :

*« En revanche, d'avoir la souplesse d'opérer nous-même. Parce que la réalité, quand on n'opère pas nous-même, c'est qu'il y a toujours un moment où on se dit "Rhhha... J'aurais la main, ça me prendrait 5 minutes !" »* (Répondant 30)

*« Et des fois, c'était pas assez réactif. J'avais besoin de créer une page mais alors eux, il fallait attendre 3 jours que la personne ait le temps de le faire. Et du coup, je leur ai demandé au fur et à mesure de me faire des mémos récap de la gestion du back office d'administration de tout ce qui est page "Sélection de produits". (...) C'est des documents avec des prints écrans expliquant comment faire les actions. Donc ça peut être "Comment ajouter des mises en avant dans les pages ?" (...), "Comment créer des pages sélection ?", "Comment mettre à jour les menus ?"... »* (Répondant 38)

Ce gain de rapidité s'explique parfois par le fait que, en apprenant à faire les choses par soi-même, on

supprime l'étape d'explication ou de « traduction » des besoins au prestataire :

*« Je vais écrire mon truc : "Et en plus, je voudrais que les [filles] qui aiment le vert mais aussi le jaune...". Enfin, voilà ! Et ça, ça va nous prendre plus de temps à exprimer et à faire comprendre (parce qu'on va être dans un certain niveau de complexité) que nous-même d'avoir l'objectif en-tête, de ne pas avoir à le reformuler pour un extérieur, (...) et de nous commencer à le construire sur l'outil. C'est ce moment où on va se dire "Bah on veut prendre la main"». (Répondant 30)*

*« Je dirais que c'est un peu parfois compliqué de manager un peu bah... "Oui, d'un côté je prends ce que vous me donnez, mais de l'autre côté... Enfin, je pense que ça me prendrait plus de temps de vous coacher pour arriver à exactement ce que je veux que de le faire moi-même" » (Répondant 36)*

Pour résumer, l'équipe marketing peut gagner en autonomie grâce à l'apprentissage de capacités et de compétences opérationnelles, ce qui peut lui permettre d'être plus réactive sur les différents dossiers.

#### ■ **Maîtriser davantage la qualité d'exécution sur les tâches quotidiennes**<sup>142</sup>

Les capacités et les compétences opérationnelles captées grâce aux prestataires permettent de mieux maîtriser la qualité d'exécution sur les différentes tâches quotidiennes. Parfois, il peut être jugé préférable de prendre le temps d'apprendre afin de pouvoir maîtriser l'exécution et d'avoir moins d'erreurs que si le prestataire continuait à prendre en charge la tâche en question : *« Et aujourd'hui, je me dis "Bon, plutôt que de lui envoyer un brief, d'attendre qu'elle me réponde, de pas être sûre que ça soit en ligne, que ça soit les bons produits"..., je me dis "Autant perdre une demi-heure et que je le fasse moi-même". Donc je vais prendre une partie de ce qu'ils sont normalement censés faire (...) Mais le fait de me dire que ça va me prendre pas beaucoup de temps et que je vais être sûre de ce qu'il y aura derrière, des fois, je préfère me dire "Bah je vais le faire moi-même" » (Répondant 38).*

En effet, lorsqu'elles sont effectuées par les prestataires, les tâches quotidiennes peuvent être moins bien faites, parfois en raison d'écarts de compréhension entre l'équipe marketing et le prestataire :

*« Et on a eu plusieurs fois des bugs, des petits bugs. C'est-à-dire que le matin de la mise à jour, bon bah le slide sur les chemises que nous on avait imaginé en premier apparaît en troisième, parce qu'on l'avait bien mis en premier dans la liste mais que la personne n'a pas considéré que c'était un ordre formel donc elle l'a mis en troisième. Ou, sur une promotion (...). On avait dit "-15% sur le produit favori". Donc la personne avait interprété comme si -15% sur le produit favori, c'est forcément qu'on impose qu'il y ait au moins 2 articles au panier. Alors que nous, c'est -15% sur le produit favori, c'est dès le premier article. (...) Et ces écarts de compréhension, à un moment, deviennent un frein à l'efficacité » (Répondant 30)*

---

<sup>142</sup> Pour nous, assurer une meilleure qualité d'exécution sur une tâche faisant partie du travail quotidien fait partie de la performance de travail de l'équipe marketing, et non de sa performance de rendu. En effet, comme nous aurons l'occasion de l'expliquer (voir pp. 444-445), la performance de rendu concerne des éléments finaux délivrés (e.g. plans, projets, réalisations exécutives telles que la sortie d'une application mobile, la maintenance et l'actualisation du site internet, etc.) qui nécessitent la réalisation de plusieurs tâches quotidiennes. Ainsi, pour délivrer un résultat exécutif de qualité (e.g. un site internet actualisé, en état de fonctionnement et impactant), plusieurs tâches quotidiennes sont réalisées par les membres de l'équipe (e.g. la mise à jour de telle partie du site, la gestion des erreurs de fonctionnement, l'intégration d'une nouvelle création...).

*« Quelques fois, avoir un externe qui n'a pas tout le contexte, à qui il faut tout réexpliquer, oui, ça fait perdre en efficacité. Mais quelque fois, ça fait même perdre en degré de fiabilité. Parce qu'on a beau essayer de se mettre dans la tête de nos interlocuteurs systématiquement, qu'il s'agisse d'un gros brief ou d'un petit brief quotidien, (...) il peut y avoir des loupés parce qu'on ne se comprend pas, parce qu'on échange par mail et qu'une information fondamentale (...) peut ne pas être délivrée » (Répondant 30)*

Pour résumer, l'équipe marketing peut s'assurer d'une meilleure qualité d'exécution sur les tâches quotidiennes en prenant en charge elle-même ces tâches, améliorant alors sa performance de travail.

#### ▪ Renforcer son expertise

Les organisations « OpM » qui passent en mode « Maîtrise » peuvent aussi rechercher un apprentissage auprès des prestataires permettant de mieux savoir faire une tâche ou une activité déjà réalisée auparavant. En effet, l'équipe marketing peut s'appuyer sur le prestataire pour améliorer son expertise sur une tâche (« faire mieux »), et la conduire ensuite de façon plus performante et aboutie. Les verbatims issus du discours des prestataires montrent l'amélioration de l'expertise des équipes marketing au cours du temps sur un sujet donné :

*« [Répondant 21], quand moi j'ai commencé à travailler avec lui, il avait pas une énorme connaissance par exemple des outils de tracking. Il nous l'a dit. C'était des choses qui étaient un petit peu compliquées pour lui. Donc on l'a accompagné, maintenant il est carrément au niveau, et il se débrouille très bien. Et voilà, il est passé à autre chose ! » (Répondant 41, prestataire de Celio)*

*« [Répondant 21] utilise donc Google Analytics qui est son outil central pour suivre ses data. (...) Il savait déjà utiliser les fonctions principales de Google Analytics. Avec le temps, moi, comme j'ai vu qu'il savait utiliser les fonctions, je lui ai poussé aussi des choses un petit peu plus compliquées, en lui disant "Bah tiens, tu peux regarder les modèles d'attribution". On essaie d'expliquer des choses plus compliquées. Et maintenant, c'est sûr que [Répondant 21] arrive à aller un peu au-delà au niveau de certains raisonnements et à chercher par lui-même » (Répondant 41, prestataire de Celio)*

*« Le travail, en fait la mission a évolué. Je pense que le fait d'avoir deux acteurs... [Les clientes] sont au centre de l'agence [de créa] et nous, [le prestataire sur la base de données]. En tout cas, moi je parle sur ma partie emailing (...) Oui, forcément [les clientes] ont évolué pour progresser, c'est évident. (...) Je sens que elles, en tout cas les clientes, ont pas mal évolué » (Répondant 42, prestataire de Celio)*

Au final, sur certains sujets, l'équipe marketing renforce son expertise sur un sujet particulier aux côtés du prestataire, et va même jusqu'à atteindre un niveau de compétence opérationnelle similaire à celui des équipes du prestataire : *« Avec [Répondant 37], notamment, on a fait beaucoup de travail sur des choses très opérationnelles. Et [Répondant 37] derrière maintenant à des réflexes qui sont dignes des réflexes que ce que nous on pourrait avoir sur certaines choses, que des gens de chez nous pourraient avoir » (Répondant 41, prestataire de Celio).*

Pour résumer, si l'apprentissage grâce aux prestataires permet d'apprendre à faire de nouvelles tâches (« faire plus »), il peut aussi permettre de mieux réaliser des tâches déjà effectuées (« faire mieux »). On

illustre donc comment le travail avec les prestataires permet de renforcer la maîtrise et l'expertise sur certaines tâches liées au travail de l'équipe marketing.

#### ▪ Développer une polyvalence en anticipation de besoins futurs

La recherche montre également que la performance de travail de l'équipe marketing est améliorée car ses membres développent une certaine polyvalence. En effet, les membres de l'équipe ont tendance à se former sur de nouvelles tâches avec les prestataires, bien que celles-ci ne soient pas forcément liées à leur périmètre actuel, en anticipation d'utilisations et de besoins futurs, et afin d'avoir une meilleure compréhension globale partagée au sein de l'équipe :

*« [Répondant 38], je la fais souvent venir pour qu'elle elle acquière elle-même sa propre compétence, parce que je vais pas avoir le temps après une réunion justement de retour d'agence comme ça, de lui faire un debrief et de répondre à ses attentes. (...) Je la fais participer à beaucoup de choses. Même parfois, il y a des choses qui sont peut-être moins de son périmètre. Mais pour qu'elle puisse justement opérer elle-même ce transfert de compétences. C'est très important. La formation qu'on a faite sur le tracking, (...) j'y étais, mais j'étais pas tout seul. Il y avait aussi [Répondant 37], il y avait [Répondant 38]. Parce que, voilà, c'est quelque chose qu'il faut qu'on partage » (Répondant 21)*

D'une part, cette polyvalence est utile lorsque le périmètre de travail s'élargit au fil des évolutions et des nouveaux besoins : *« Tout ce qui va être tracking, moi je ne vais pas l'utiliser dans mon travail de tous les jours, peut-être que ça va pas me servir tout de suite et que ça ne me servira pas, mais au moins, ça peut arriver aussi quoi... Ça dépend des opportunités. S'il y a quelque chose qui m'intéresse et que je me dis que plus tard ça pourrait me servir, bah j'y vais, quitte à ne pas l'utiliser tout de suite » (Répondant 38).* Ainsi, si le périmètre de travail du répondant s'élargit ou s'il prend un poste différent au sein de l'organisation marketing, les connaissances acquises sur le tracking pourront être utiles.

D'autre part, cette polyvalence est aussi intéressante car, même si certaines personnes ne sont pas destinées à faire la tâche quotidiennement, elles pourront plus facilement discuter avec la personne spécifiquement dédiée à cette tâche, et mieux comprendre son travail. Ceci peut donc faciliter les interactions au sein de l'équipe sur les tâches opérationnelles : *« A court-terme, on le prendra pas nous pour le faire parce qu'on n'est pas suffisamment nombreux pour le faire, c'est pas possible. Mais demain, s'il y a une personne en plus dans l'équipe pour gérer le trafic (typiquement un trafic manager dont c'est vraiment le métier,) il est possible que cette personne-là elle pose tous les tags nécessaires à la gestion de tous nos leviers de trafic. (...) Et donc, il aura déjà un certain nombre de connaissances. Donc soit après ses connaissances plus les nôtres, il arrivera au final à faire son travail » (Répondant 37).* La formation aura donc permis d'enrichir collectivement tous les membres de l'équipe marketing, en prévision de futurs échanges avec une personne dédiée.

Enfin, les répondants confirment que la polyvalence au sein de l'équipe marketing permet aussi d'assumer la tâche en cas d'absence d'une personne de l'équipe. Grâce aux échanges et au partage des apports captés, l'équipe marketing est donc susceptible d'une plus grande polyvalence qui lui permet de conserver sa performance de travail en cas d'aléa et en cas de l'absence de certains membres : *« Si quelqu'un a besoin de mettre à jour quelque chose et que la webmaster chez eux est pas là ou que moi je suis pas là chez nous, qu'on puisse être actif chez nous et qu'on sache que cette doc est quelque part » (Répondant 38).*

Pour résumer, la formation de l'équipe marketing au complet permet d'assurer sa polyvalence. Celle-ci est utile en cas d'évolution du périmètre de travail et d'aléa (e.g. absence d'un membre de l'équipe). Elle est aussi nécessaire pour favoriser la compréhension et les échanges entre les membres de l'équipe. Au final, elle peut donc améliorer la performance de travail de l'équipe.

#### ▪ Pouvoir contrôler et vérifier le travail

La maîtrise progressive de certaines compétences opérationnelles permet aussi de mieux vérifier et contrôler le travail effectué par le prestataire, s'assurant ainsi de sa qualité sur les tâches quotidiennes<sup>143</sup>. En effet, le fait de pouvoir potentiellement faire la tâche soi-même permet de vérifier le travail réalisé par le prestataire :

*« Si on ne sait pas mettre les mains dedans pour moi, on ne voit pas forcément qu'il y a beaucoup de choses qui ne vont pas. Potentiellement, je regarde, si je livre tout mon catalogue de produits à [notre prestataire Sigma] et je les laisse se débrouiller avec ça, c'est fort possible que je n'ai que la moitié des produits qui se retrouvent en ligne à la fin. Parce que je ne vais pas aller tracker que tout est bien fait, que tout est bien mis, et que eux, de leur côté, s'ils n'ont intégré que la moitié, ils ne vont pas s'en rendre compte (...). S'il y a des erreurs, eux ça ne leur changera pas la vie » (Répondant 38)*

*« Sur les campagnes de search marketing, généralement, ce qu'on a tendance à faire, comme c'est un métier qui est assez compliqué (...) on intègre les clients uniquement sur tout ce qui est validation des annonces, adwords (...). 98% du boulot qui est derrière, le client il ne le voit pas, il nous fait confiance (...). Avec Celio, ce qui est intéressant, c'est que Celio arrive à descendre plus bas justement dans la strat' et à rentrer dans l'expertise avec nous. Et c'est un peu pareil sur tous les métiers. C'est-à-dire qu'on va lui dire : "Bah tiens, tu vas nous valider les annonces". Il va dire "Ouais, c'est bien, mais les settings ? Qu'est-ce que as prévu de mettre ?". Voilà. Et au fur et à mesure on descend. » (Répondant 41, prestataire de Celio)*

Pour résumer, la maîtrise sur une tâche quotidienne gagnée au fur et à mesure des collaborations avec le prestataire permet ensuite de contrôler la bonne exécution du travail par le prestataire lorsque c'est lui qui s'en charge et, ainsi, de minimiser les erreurs sur cette tâche quotidienne.

### 3. 2. Amélioration de la performance de rendu grâce aux apports captés

Dans notre recherche, les résultats de l'équipe marketing s'analysent sous l'angle des éléments finaux que celle-ci délivre et propose à ses parties prenantes (i.e. les clients ou consommateurs, la Direction Marketing). La performance de rendu concerne donc des éléments finaux délivrés, qui nécessitent préalablement la réalisation de plusieurs petites tâches quotidiennes pour atteindre ce résultat<sup>144</sup>. Selon nous, ces éléments comprennent d'une part les *plans marketing* proposés (soit par l'équipe marketing elle-même, soit par les

---

<sup>143</sup> Voir la note de bas de page n°142 précédente (voir p. 441).

<sup>144</sup> Les éléments rendus se situent à un rang supérieur par rapport aux tâches quotidiennes effectuées dans le mode « Maîtrise ». Par exemple, le site marchand délivré par l'équipe marketing constitue un élément de rendu, alors que les différentes tâches quotidiennes qui permettent de le mettre à jour ou d'améliorer son fonctionnement et ses caractéristiques sont analysées lors de l'étude de la performance de travail de l'équipe marketing.

prestataires qu'elle pilote), et d'autre part les *réalisations exécutionnelles* délivrées. Les plans marketing font référence à tous les projets, dossiers et plans d'action de large envergure sur lesquels travaille l'équipe marketing, et qu'elle devra proposer à sa Direction avant mise en œuvre. Les réalisations exécutionnelles font quant à elles référence à la mise en œuvre de ces plans qui se traduisent en éléments concrets délivrés (e.g. un ensemble d'actions de communication *in-store*, un site marchand, une campagne d'emailing ou de newsletters, etc.). Dans ce paragraphe, au-delà de leur influence sur la performance de travail de l'équipe marketing, nous souhaitons montrer que les apports captés auprès des prestataires améliorent la qualité des réalisations exécutionnelles et des plans rendus par l'équipe marketing :

« *C'est pas moi, ça va pas enrichir une personne, un membre de l'équipe en tant que manager (...), mais par contre, ça va enrichir la qualité des projets et des plans marketing qu'on va faire, ce qui est quand même le but initial : pas forcément de développer les collaborateurs, mais de faire les plans marketing les plus forts possibles, les plus originaux, qui plaisent le plus au client et au consommateur. Et je pense que plus l'agence a la vision de tout ce qu'on fait de A à Z, plus (...) elle sera à même tu vois de proposer des choses plus fortes, plus solides* » (Répondant 35)

Toutefois, il convient préalablement de préciser cette notion de « qualité des éléments rendus » par l'équipe marketing. En premier lieu, nous faisons référence à la qualité *perçue par l'équipe marketing* des éléments rendus<sup>145</sup>. Il s'agit donc d'une évaluation subjective basée sur le ressenti des acteurs. En deuxième lieu, la notion de qualité s'entend selon les standards et objectifs définis (Hoegl et Gemuenden, 2001). Cette notion étant polysémique dans la littérature sur la performance de l'équipe, nous nous basons sur le discours des répondants en complément de la littérature pour retenir certains critères de « qualité ». Les apports provenant des prestataires permettent ainsi d'aboutir à des éléments de rendu présentant *moins d'erreurs* (Janz, 1999), une meilleure *gestion du timing* (Hoegl et Gemuenden, 2001), un contenu *innovant* (van Woerkom et Croon, 2009), mais aussi *actuel et pertinent*. Ces caractéristiques augmentent donc la qualité des éléments rendus par l'équipe.

Nous proposons d'étudier en quoi les apports captés influencent la qualité des éléments rendus, et ainsi la performance de rendu de l'équipe marketing, de façon *directe* d'abord (voir 3.2.1.), puis *indirecte* ensuite au travers de l'amélioration de la performance de travail (voir 3.2.2.).

### 3. 2. 1. Influence directe des apports captés sur la performance de rendu

Les apports provenant des prestataires peuvent influencer de façon directe les éléments rendus par l'équipe marketing. Ce sont majoritairement les ressources et les apports de challenge extérieur captés qui permettent d'améliorer de façon directe leur qualité. Les apports provenant des prestataires permettent par exemple de proposer des rendus plus innovants grâce à la transmission de ressources informationnelles, créatives et de réflexion :

---

<sup>145</sup> Dans la littérature actuelle de management, la performance de l'équipe marketing est souvent évaluée par l'équipe marketing elle-même (e.g. Edmondson, 1996), bien que cette auto-évaluation puisse parfois être complétée par une mesure extérieure, telle qu'une évaluation de la performance de l'équipe par les managers (e.g. van Woerkom et Croon, 2009).



« Notre agence d' emailing, régulièrement, on fait des points où ils nous font des propositions sur ce qui se fait, sur le marché, des nouvelles façons de cibler en emailing, en média, voilà. Donc clairement, ils doivent être (...) un des relais principaux pour nous amener l'innovation » (Répondant 32)

« Je disais qu'on va travailler par exemple la partie mobile (...) Si, comme ça me paraît logique, on y ajoute une agence externe qui pourra avoir une vision 360 (...), ce ne sera pas forcément je dirais de la compétence technique qu'on va apporter. On va plutôt travailler dans l'idée. Et c'est là où on va s'enrichir. C'est-à-dire qu'on va s'enrichir par l'ajout d'idées de cette agence » (Répondant 21)

« Ces plans tiennent compte des innovations, des nouveautés qui ont été injectées dedans [par les agences] » (Répondant 35)

De plus, les apports provenant des prestataires permettent également de proposer des plans plus actuels, car plus en phase avec les tendances et les évolutions technologiques et de marché :

« Cette connaissance-là qu'ils ont à travers de l'exécution, ils vont pouvoir également l'intégrer dans leur reco strat' pour nous dire par exemple : "Sur tel nouveau lancement de produit, oui, ça fait du sens d'activer le levier relations presse, parce qu'on sent que c'est une tendance qui émerge, on a eu plusieurs journalistes qui nous ont posé des questions sur je ne sais quoi..." » (Répondant 33)

« L'agence qui est créative, (...) elle va plutôt nous donner des informations sur "C'est quoi les tendances consommateurs ?", du coup, "Voilà, regardez, vous avez intérêt à offrir ce type de service sur votre site internet" » (Répondant 32)

« Les agences me permettent oui d'apporter toujours le meilleur avec le sentiment que je donne du coup à ma Direction que ce que j'apporte est moderne, nouveau, dans l'air du temps » (Répondant 40)

Egalement, grâce aux apports (et notamment grâce aux apports de challenge extérieur transmis), les éléments rendus par l'équipe marketing deviennent plus pertinents, c'est-à-dire plus clairs et solides. En effet, le regard extérieur des prestataires est clé et améliore la qualité finale du plan proposé ou de la réalisation exécutionnelle délivrée :

« Eux, qui ont du recul et qui vont faire travailler après en interne des créas qui ne connaissent pas, ils vont permettre de flaguer des points du genre "Bah ça, c'est pas clair, c'est bizarre" ou "Il y a trop d'informations derrière cette phrase, on ne perçoit pas l'essentiel. Mais qu'est-ce qu'on veut dire par là ?". Tu vois, il y a une certaine prise de recul qu'ils peuvent avoir et qui conduit à des choses plus simples » (Répondant 35)

Pour résumer, certains apports captés auprès des prestataires contribuent à enrichir directement les éléments rendus et délivrés par l'équipe marketing ou par les prestataires qu'elle pilote. Notamment, ces apports captés permettent entre autres un rendu plus innovant, plus actuel et plus pertinent.

### 3. 2. 2. Influence indirecte des apports captés sur la performance de rendu

Parallèlement, les apports enrichissent également de façon indirecte la qualité des éléments rendus par l'équipe marketing, *via* l'amélioration de la performance de travail de l'équipe marketing. En effet, pour l'équipe marketing, le fait d'améliorer sa façon de travailler grâce aux apports des prestataires permet également d'aboutir à un rendu de meilleure qualité. Nous proposons une illustration de ce lien indirect lorsque l'équipe marketing se situe sur le mode « Maîtrise » d'une part, et lorsqu'elle se situe sur le mode « Orchestration » d'autre part.

#### ■ Sur le mode « Maîtrise »

Lorsque l'équipe marketing se situe sur le mode « Maîtrise », elle développe une expertise et une plus grande maîtrise d'exécution sur les tâches quotidiennes, comme vu précédemment (voir pp. 441-442). Dans le cas où les membres de l'équipe prennent en charge une tâche opérationnelle quotidienne, ils minimisent les erreurs lors de sa réalisation, contribuant ainsi à améliorer la qualité de la réalisation exécutionnelle finale à laquelle cette tâche est rattachée. De même, dans le cas où le prestataire continue à exécuter la tâche, les membres de l'équipe marketing peuvent vérifier le travail effectué, contribuant alors à réduire les erreurs liées à cette tâche quotidienne, ce qui participe aussi à améliorer la qualité de la réalisation exécutionnelle finale.

Egalement, l'autonomie gagnée par l'équipe marketing permet d'avoir une réactivité optimale, qui peut *in fine* contribuer à délivrer des réalisations exécutionnelles à jour et actualisées. La gestion du *timing* est donc globalement meilleure<sup>146</sup>. De même, le fait que l'équipe marketing gagne en polyvalence permet d'assurer les tâches dans le bon *timing* et sans retard, même si un des membres de l'équipe marketing est absent. Ceci peut alors avoir une conséquence positive pour les réalisations exécutionnelles finales de l'équipe marketing.

#### ■ Sur le mode « Orchestration »

Lorsque l'équipe marketing se situe sur le mode « Orchestration », les apports captés permettant d'améliorer la performance de travail contribuent aussi parfois à améliorer la qualité des éléments rendus et, ainsi, la performance de rendu de l'équipe marketing.

Tout d'abord, le fait d'être davantage capable de juger et de prendre des décisions conduit à des rendus qui seront plus pertinents, incluant de nouveaux éléments intéressants, comme le verbatim suivant le laisse entendre : « *Plus je comprends, plus je suis ouverte à ce qu'ils proposent... Au contraire, je pense que quand tu ne sais pas de quoi ils parlent, tu peux te dire "Ah, ils proposent juste pour qu'on achète d'autres services etc.". Autant, quand tu sais de quoi ils parlent, tu maîtrises à 100% le sujet, tu sais très bien tout de suite... : "Voilà, ça, ils t'ont proposé ça, ça peut être intéressant. Ça, c'est intéressant, tu ne vas pas passer à côté". Alors que, si tu ne maîtrises pas le sujet, tu peux passer à côté* » (Répondant 39).

Egalement, le fait d'avoir engrangé des connaissances permettant de mieux orienter et piloter les prestataires doit conduire à des rendus de meilleure qualité. A titre d'exemple, le verbatim suivant montre que, après avoir discuté avec plusieurs prestataires spécialisés dans les solutions de *click-and-collect*, le répondant a engrangé des ressources de savoir qui lui permettront de proposer le plan marketing le plus pertinent possible

---

<sup>146</sup> Voir par exemple le verbatim suivant : « *Et des fois, c'était pas assez réactif. J'avais besoin de créer une page mais alors eux, il fallait attendre 3 jours que la personne ait le temps de le faire. Et du coup, je leur ai demandé au fur et à mesure de me faire des mémos récap de la gestion du back office d'administration* » (Répondant 38).

pour son entreprise : « Voilà, je saurais piloter. Autant, si je l'avais fait avant ça, il y a des étapes ou des choses importantes auxquelles je n'aurais pas forcément pensé. (...) Je suis à peu près sûr qu'il y a un certain nombre de choses qui m'auraient échappées. Autant là, maintenant, aujourd'hui, si je devais l'écrire, je pense que j'écrirais vraiment le process idéal pour Celio sur cette partie-là. » (Répondant 21). En effet, la connaissance engrangée lors des interactions avec les prestataires permet de mieux les orienter et les piloter ensuite, afin d'arriver à un rendu de qualité : « Moi, mon job, c'est de décider les messages qui vont être délivrés aux clients pour les engager plus dans la marque via des supports digitaux. Si je ne m'inquiète pas du "Comment ?", je peux être tranquille : entre l'intention et l'exécution, il y aura un gap comme ça ! (...) Nous on attend beaucoup plus, on veut être beaucoup plus impliqués, mais c'est pour être sûr que ce qui va être rendu va être ce qu'on attend, et ne pas attendre que quelque chose soit développé et qu'on dise "Ah bon ? C'est ça ? (...) C'est pas ce qu'on avait en tête", et que ce soit panique à bord (...) et que tout le monde se fâche » (Répondant 30).

Par ailleurs, le fait de développer une compréhension des sujets et des domaines d'activité permet d'avoir des interactions facilitées entre l'équipe marketing et ses prestataires, mais aussi de mieux gérer les interactions inter-prestataires, assurant une meilleure qualité de rendu. A titre d'exemple, un des verbatims précédemment cité<sup>147</sup> mettait en exergue le fait que mieux comprendre le sujet permet de faciliter les interactions inter-prestataires, ceci conduisant à une réalisation exécutionnelle de la part des prestataires sans erreurs, et donc de meilleure qualité. Par ailleurs, de façon générale, les interactions facilitées conduisent à des plans et des réalisations exécutionnelles de meilleure qualité car les acteurs se comprennent mieux.

Enfin, mieux savoir challenger les prestataires conduit l'équipe marketing à leur demander davantage en termes de qualité. Le verbatim suivant illustre par exemple comment, grâce à l'apprentissage développé au fil des interactions avec les prestataires, l'équipe marketing challenge ensuite les prestataires sur le caractère innovant, actuel et pertinent des solutions qu'ils proposent : « « Parce qu'on les challenge, parce qu'on va plus loin, parce qu'on va dire "Ah mais non, ça, il y a deux ans, on l'a fait sur telle marque, ça n'a pas marché", "Ça, les magasins, ils trouvent que c'est pas bien. Ça, par contre, ils le valorisent". Tu vois ? On va beaucoup plus loin. Alors que je considère que si j'étais dans... Une autre boîte se contenterait du premier jet de l'agence, parce qu'ils n'ont pas l'expertise. » (Répondant 35).

En synthèse, l'introduction de la notion de « performance de l'équipe », aujourd'hui peu utilisée dans la littérature marketing à notre connaissance, permet une contribution non-anticipée de la recherche. Ce nouveau niveau d'analyse, intermédiaire entre performance individuelle et performance de l'organisation marketing, peut en effet s'avérer pertinent. Par ailleurs, dans un contexte où la performance du marketing est mise en cause (Webster et al., 2005), nos résultats semblent montrer que l'Open Marketing pourrait être un moyen pour améliorer, à budget constant, la performance de l'équipe marketing et, *in fine* probablement la performance du marketing pour l'entreprise. Ainsi, ce paragraphe prolonge la réponse à notre problématique

---

<sup>147</sup> Verbatim cité précédemment : « On travaille aussi avec une agence qui réalise tous nos shootings. (...) On est au milieu nous. Donc on organise les shootings, (...) [et] l'agence [de shooting] fournit les photos à notre partenaire. Et il y avait des choses qui ne fonctionnaient pas très, très bien. Il faut comprendre ce que fait l'agence, comment elle le fait. Il faut comprendre quelles sont les difficultés du partenaire à implémenter ces photos pour pouvoir nous au milieu bien mettre les choses en place. (...) Voilà. Quelle est la méthode de notre partenaire ? Quelle est la méthode de notre agence ? Pour pouvoir les mettre en corrélation et en cohérence » (Répondant 21).

en montrant les conséquences de l'Open Marketing en termes de performance, confirmant ainsi l'intérêt de cette démarche pour les organisations. Enfin, en utilisant une dimension « résultat » ainsi qu'une dimension « processus » pour conceptualiser et définir la performance de l'équipe marketing, nous proposons ici un regard différent par rapport aux travaux sur la performance de l'équipe en management, qui utilisent en priorité des mesures orientées « résultat ». Au final, notre recherche peut donc contribuer à la littérature de management dédiée à la « performance de l'équipe » d'une part, ainsi qu'à la littérature sur la performance marketing d'autre part.

*Au terme de cette section, et avant de conclure la thèse, nous résumons les principaux apports du Chapitre 11. Dans un premier temps, le chapitre a exposé les contributions attendues de la phase d'étude de cas. Ainsi, cette phase empirique a permis d'apporter une réponse générale à la question soulevée par Easterby-Smith et al. (2008) : la structure relationnelle dans laquelle se déploie le transfert de savoir a une influence sur le processus de transfert et sur le flux de savoir capté. Par ailleurs, nos résultats contribuent spécifiquement à certains champs de recherche, comme la littérature sur la force des liens ou la littérature de marketing et de management stratégique sur la gouvernance du réseau.*

*Dans un second temps, les contributions non anticipées de la phase d'étude de cas ont été exposées. Premièrement, des éléments issus de la phase d'étude de cas permettent d'enrichir le modèle conceptuel ou parfois d'améliorer la compréhension de certains de ses éléments. La variable « différence de thought world » est notamment ajoutée au modèle conceptuel, et une meilleure compréhension de la figure du donneur et du receveur est apportée. Deuxièmement, l'introduction du concept de « performance de l'équipe marketing » est jugée intéressante. Une conceptualisation de ce concept au travers de deux dimensions (i.e. la performance de travail et la performance de rendu de l'équipe marketing) est d'abord proposée, contribuant à la littérature marketing. Ensuite, la thèse montre en quoi les apports captés grâce aux prestataires dans le cadre de l'Open Marketing améliorent la performance de l'équipe marketing, confirmant l'intérêt managérial de cette démarche. Les apports captés améliorent en effet la performance de travail de l'équipe marketing (à la fois sur les aspects d'orchestration et de maîtrise), ainsi que sa performance de rendu de façon directe mais aussi indirecte (via l'amélioration de la performance de travail).*



## CONCLUSION GÉNÉRALE ET DISCUSSION

Alors que notre travail doctoral touche à sa fin, nous proposons au lecteur une conclusion générale qui permet de résumer le travail effectué, tout en mettant en lumière ses apports et ses limites. Tout d'abord, une synthèse de la recherche conduite et de ses principaux résultats est proposée (voir 1.). Ensuite, nous retraçons les contributions théoriques, méthodologiques, managériales mais aussi pédagogiques de la thèse (voir 2.), avant d'en venir aux limites conceptuelles et méthodologiques de notre travail (voir 3.). Enfin, des voies de recherche permettant de prolonger le travail effectué sont proposées (voir 4.).

### 1. Synthèse de la recherche et des résultats

Nous rappelons d'abord l'opportunité de recherche issue de l'étude de la littérature qui est à l'origine de notre problématique et de nos questions de recherche (voir 1.1.). Ensuite, nous résumons les éléments de réponse apportés à chacune de ces questions de recherche (voir 1.2.).

#### 1. 1. Opportunité générale de recherche

Notre objet de recherche, l'Open Marketing, nous a conduits à étudier trois champs de recherche qui présentent chacun des lacunes ayant fait émerger une opportunité générale de recherche. Nous rappelons rapidement les lacunes constatées dans chaque champ.

#### *La fonction marketing et son ouverture à des réseaux extérieurs*

La littérature reconnaît au marketing un rôle fondamental d'interface et de connexion avec l'extérieur (Ruekert et Walker, 1987 ; Anderson, 1982) : son rôle est d'être à l'écoute des besoins du client et des évolutions de l'environnement pour proposer des offres à même de satisfaire les clients. Par ailleurs, la diffusion du concept d'orientation-marché (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990) a renforcé la vision d'un marketing naturellement ouvert. Cependant, si le marketing se doit en principe d'être ouvert, l'ouverture de l'organisation marketing spécifiquement n'est pas si évidente. Dans la littérature, on assiste justement à un regain d'intérêt récent pour la notion de marketing « ouvert » ou d'organisation marketing « ouverte ». Face à un environnement changeant et dynamique, l'organisation marketing évolue en effet, embrassant de nouvelles configurations en réseaux (Achrol et Kotler, 1999) et des formes plus « ouvertes » vers l'extérieur (Hult, 2011 ; Day, 2011). Le marketing « ouvert » prend alors une acception particulière : il peut notamment se concevoir comme la mobilisation de ressources et de compétences détenues par des acteurs extérieurs (Achrol et Kotler, 1999 et 2012 ; Day, 2011). Or, ces travaux sous-entendent que toutes les organisations marketing ne s'ouvrent pas aux apports issus d'acteurs extérieurs avec la même intensité et, surtout, avec la même intention stratégique. Par ailleurs, on constate que la notion d'organisation marketing « ouverte » n'est ni véritablement définie d'un point de vue théorique, ni étudiée empiriquement, ce qui crée un manque important. Notamment, Day (2011) introduit le concept d'Open Marketing dans la littérature sans en fournir une définition précise. Nous nous sommes donc saisi du concept d'Open Marketing, afin d'étudier à travers lui la question de l'ouverture de l'organisation marketing.

Cependant, l'étude de la littérature sur l'ouverture de la fonction marketing à des réseaux extérieurs a fait émerger un axe intéressant pour étudier le concept d'Open Marketing. La littérature marketing présente en effet un positionnement ambigu sur la question du recours au réseau. (1) Des travaux tendent à considérer le réseau comme un moyen d'externaliser des activités marketing (e.g. Webster, 1992 ; Achrol, 1991), ce qui peut conduire à l'affaiblissement du département marketing corporate (Piercy et Cravens, 1995) et à la diminution de son apprentissage (Park et al., 2011). (2) Certains travaux offrent une vision plus positive du réseau, montrant en quoi il peut contribuer à enrichir l'organisation marketing (e.g. Cui et O'Connor, 2012 ; Rindfleisch et Moorman, 2001 ; Day, 2011). Cependant, cette notion d'enrichissement est alors ambiguë : certains travaux voient plus le réseau comme un moyen d'accéder à des ressources et des compétences externes qu'un moyen d'apprendre à les *développer en interne* (Hamel, 1991). Face à ces ambiguïtés, il nous est apparu important d'étudier la dynamique par laquelle le réseau de prestataires contribue à renforcer l'organisation marketing (et non à l'affaiblir), en lui permettant de développer les connaissances et les compétences internes de ses collaborateurs marketing, au travers d'un mécanisme d'apprentissage.

### *L'apprentissage de l'organisation marketing*

L'apprentissage organisationnel est questionné en marketing, notamment dans les travaux sur l'orientation-marché (e.g. Slater et Narver, 1995) ou sur le traitement des informations de marché par l'organisation (e.g. Sinkula, 1994). Cependant, l'apprentissage de l'organisation marketing et le développement d'un savoir marketing organisationnel sont jugés complexes (McIntyre et Sutherland, 2002). Par ailleurs, l'apprentissage inter-organisationnel, par lequel l'organisation marketing apprend spécifiquement au contact d'organisations extérieures, est peu étudié (Lukas et al., 1996), hormis dans les travaux sur le développement de produits nouveaux (e.g. Song et Thieme, 2009 ; Zhao et Lavin, 2012). Cependant, ces travaux traitent exclusivement d'un savoir lié au développement de produit et se limitent à l'étude d'un certain type de fournisseur.

De plus, dans les travaux sur l'apprentissage de l'organisation marketing en général, on constate que la nature du savoir capté est peu détaillée. On étudie la captation par l'organisation marketing de *savoir* de façon générale (Lukas et al., 1996 ; Slater et Narver, 1995) ou d'*informations* en particulier (Rindfleisch et Moorman, 2001), et notamment plus précisément d'*informations de marché* (Sinkula, 1994 ; Bao et al., 2012). Si des recherches tentent parfois de détailler le flux de savoir transmis à l'organisation marketing (e.g. Bao et al., 2012 ; Zhao et Lavin, 2012), elles ne proposent pas de décomposition précise. Aussi, nous avons jugé intéressant de décomposer finement le flux de savoir capté par l'organisation marketing et ses collaborateurs en un flux de *ressources*, de *capacités* et de *compétences* marketing utiles aux collaborateurs marketing.

### *Les actifs (ressources, capacités et compétences) marketing*

En marketing, les recherches se focalisent sur les actifs marketing situés à un haut niveau d'abstraction (e.g. Morgan, 2012 ; Madhavaram et Hunt, 2008). Les ressources, les capacités et les compétences marketing liées aux activités et aux tâches réalisées par les collaborateurs marketing ne sont donc pas étudiées. En nous basant sur la littérature de GRH, nous avons proposé d'introduire et d'utiliser le niveau d'analyse « collectif » des actifs marketing (voir Retour, 2006) pour rendre compte de l'enrichissement de l'organisation marketing et de ses collaborateurs. Selon nous, ce niveau d'analyse permet d'étudier la *captation* (notamment grâce à un réseau de prestataires) de ressources, de capacités et de compétences marketing liées à des postes de travail ou à des activités et tâches conduites par les collaborateurs marketing, puis le *partage* de

ces nouveaux actifs entre les collaborateurs afin de faire grandir le stock d'actifs marketing collectifs utiles aux collaborateurs marketing.

Par ailleurs, dans la littérature marketing, il existe plusieurs capacités et compétences de niveau organisationnel stratégique ou environnemental destinées à apprendre de l'environnement (e.g. Day, 2011 ; O'Casey et Weerawardena, 2010). Cependant, ces capacités d'apprentissage sont toujours destinées à capter d'autres actifs marketing de niveau d'abstraction élevé. Nous avons donc proposé d'étudier l'Open Marketing comme une capacité d'apprentissage située au niveau environnemental permettant de capter dans le réseau de prestataires des actifs marketing *de niveau inférieur*, et plus précisément des actifs marketing liés aux activités et aux tâches conduites par les collaborateurs marketing, ces actifs étant ensuite partagés en interne afin d'enrichir le stock d'actifs marketing collectifs.

Pour résumer, il nous a semblé intéressant d'étudier l'ouverture de l'organisation marketing à un réseau de prestataires afin de développer, au moyen d'une démarche d'apprentissage inter-organisationnel, le stock d'actifs marketing collectifs utiles aux collaborateurs marketing. Cette opportunité de recherche a orienté la définition de l'Open Marketing et la façon dont le concept a été étudié dans la thèse. Au final, la problématique générale suivante a été définie : « *Quelle compréhension offrir du concept d'Open Marketing et de son intérêt pour renforcer les ressources, les capacités et les compétences marketing dans l'organisation ?* ». Pour répondre à cette problématique, des questions de recherche (QR) ont été formalisées (voir Tableau 38 ci-après) :

- Dans un premier temps, il nous fallait apporter une conceptualisation précise de l'Open Marketing. A l'issue de la revue de littérature, une définition théorique basée sur l'opportunité de recherche mise à jour a été proposée, garantissant un concept distinct. QR1 devait ensuite permettre d'apporter à la littérature une définition de l'Open Marketing *validée empiriquement*, et complétée par la mise à jour des *dimensions* et des *formes* du concept.
- Dans un second temps, afin de poursuivre la compréhension de l'Open Marketing, QR2 s'est intéressée au *contexte* favorisant son déploiement. Pour cela, nous avons proposé un modèle conceptuel (adapté de la littérature de management sur le transfert de savoir inter-organisationnel), destiné à être testé et appliqué empiriquement.
- Dans un troisième temps, afin d'illustrer le développement du stock d'actifs marketing collectifs, QR3 s'est intéressée au contenu du flux de savoir transmis par les prestataires du réseau à l'organisation marketing, en recherchant spécifiquement à le décomposer en ressources, en capacités et en compétences marketing utiles aux collaborateurs marketing.
- Une dernière question de recherche a émergé au cours de notre étude empirique de l'Open Marketing, permettant d'enrichir d'autant plus la compréhension de l'Open Marketing apportée. QR4 se focalise ainsi sur une des variables du modèle : elle investit en profondeur l'influence de la structure relationnelle dans laquelle se déploie l'Open Marketing sur les apports captés et sur le processus de captation de ces apports.



QR1 (concept)	Comment préciser la nature du concept d'Open Marketing (OpM), ses dimensions, ainsi que les différentes formes d'Open Marketing existantes ?
QR2 (contexte)	Comment appréhender le contexte global entourant la captation d'apports d'actifs marketing par l'organisation « OpM » ? Spécifiquement, comment mieux appréhender ce contexte en étudiant tour à tour la figure du prestataire en marketing « donneur », la figure de l'organisation « OpM » « receveuse » puis les facteurs qui influencent le flux d'apports marketing circulant du donneur vers le receveur ?
QR3 (flux)	Quels types d'actifs marketing utiles aux collaborateurs marketing sont contenus dans le flux d'apports circulant du réseau de prestataires vers l'organisation « OpM » ?
QR4 (structure)	Comment et en quoi la structure relationnelle dans laquelle s'inscrit la démarche d'Open Marketing peut-elle avoir une influence sur les apports captés par l'organisation marketing et sur le processus de captation de ces apports ?

**Tableau 38. Rappel des questions de recherche de la thèse**

La problématique et les questions de recherche s'inscrivant dans une visée compréhensive, nous avons opté pour une démarche exploratoire qualitative (Charreire et Durieux, 2003), afin de proposer une structuration théorique permettant de mieux appréhender la démarche d'Open Marketing. Le design de la recherche s'est articulé autour de deux phases empiriques :

- La phase exploratoire (qui se base sur 30 entretiens) avait pour objectif de répondre à QR1, QR2 et QR3. Pour cela, des managers marketing « *key informant* » issus de différentes organisations marketing ainsi que des prestataires marketing ont été interrogés.
- La phase d'étude de cas (qui se base sur 18 entretiens) avait pour ambition de contribuer à la structuration théorique en construction autour de l'Open Marketing, en confirmant l'utilité du modèle conceptuel pour étudier l'Open Marketing d'une part et en l'enrichissant au travers de la réponse apportée à QR4 d'autre part. Utilisant le niveau d'analyse de l'équipe marketing cette fois, cette phase a mis en perspective deux cas d'Open Marketing différents : l'équipe « Marketing Operations » chez Alpha (nom fictif utilisé pour préserver l'anonymat de l'entreprise) et l'équipe « e-commerce et digital » chez Celio.

## 1. 2. Principaux résultats de la recherche

### *Eléments de réponse apportés à QR1*

Notre étude de la littérature nous a conduits à proposer une définition théorique de l'Open Marketing, ensuite affinée et révisée grâce à la première étude empirique. Au terme de ce travail, nous sommes donc en mesure d'apporter la définition suivante de l'Open Marketing :

*« L'Open Marketing est une capacité dynamique de l'entreprise qui consiste à ouvrir l'organisation marketing à un réseau de prestataires marketing spécialisés afin de rechercher, de façon explicite et*

*durable, des apports d'actifs marketing (i.e. ressources, capacités et compétences) et de challenge extérieur qui sont captés grâce à une démarche d'apprentissage inter-organisationnel et qui enrichissent collectivement les collaborateurs marketing »*

Alors que l'unique définition disponible dans la littérature (Day, 2011) n'était pas formalisée et présentait plusieurs limites, nous avons donc proposé une définition (1) formalisée, (2) claire et distinctive par rapport à d'autres concepts existants dans la littérature, (3) validée empiriquement grâce au contact avec le terrain.

Par ailleurs, l'étude empirique de l'Open Marketing nous a permis de faire émerger les dimensions et les indicateurs du concept, ce qui permet de l'opérationnaliser et d'identifier des organisations « OpM ». La première dimension correspond à la *préparation organisationnelle* de l'Open Marketing. Elle comprend des indicateurs qui reprennent les notions fondamentales de la définition : (1) l'ouverture à un réseau de prestataires spécialisés et experts ; (2) la recherche explicite d'apports et d'enrichissements provenant du réseau ; (3) l'apprentissage spécifique d'actifs marketing (i.e. ressources, capacités, compétences marketing). La deuxième dimension correspond à l'*état d'esprit présent dans l'organisation marketing*, et comprend les indicateurs suivants : (1) la recherche et l'acceptation d'un challenge extérieur provenant du réseau ; (2) l'humilité et la curiosité des collaborateurs marketing. La troisième dimension correspond à la *gouvernance et la gestion du réseau de prestataires*. Elle inclut les indicateurs suivants : (1) le management du réseau de prestataires (i.e. veille, gestion quotidienne, évaluation des prestataires) ; (2) le pilotage interne important ; (3) la permanence du contact avec le réseau, sans aller jusqu'à l'internalisation de la totalité des activités des prestataires. Ces dimensions sont globalement cohérentes avec les travaux sur les capacités d'apprentissage organisationnelles (e.g. Leonard-Barton, 1992 ; Lin et al., 2013).

Enfin, alors que l'article de Day (2011) laisse entendre qu'il existe une forme unique d'Open Marketing, une matrice permettant d'identifier différentes formes d'Open Marketing a été proposée. La matrice distingue d'abord *deux types d'Open Marketing* : l'Open Marketing « Organisé » (OpMO) et l'Open Marketing « Intuitif » (OpMI). Le critère permettant de les distinguer est la présence d'un Système de Gestion des Prestataires (SGP) formalisé dans l'OpMO. La matrice distingue ensuite *deux modes d'Open Marketing*. Le mode « Orchestration » a pour objectif d'engranger de la connaissance globale dans un domaine et d'enrichir les compétences managériales des collaborateurs marketing pour leur permettre de mieux piloter les prestataires. Le mode « Maîtrise » a pour objectif de parvenir à la maîtrise opérationnelle par les collaborateurs marketing d'une tâche ou d'une activité marketing auparavant réalisée par le prestataire. Alors qu'il est difficile à court-terme de passer d'un type d'Open Marketing à l'autre, on peut plus aisément passer d'un mode d'Open Marketing à l'autre : il s'agit de la dynamique de l'Open Marketing.

### ***Éléments de réponse apportés à QR2***

Pour répondre à QR2, nous avons appliqué notre modèle conceptuel, adapté du cadre théorique d'Easterby-Smith et al. (2008) sur le transfert de savoir inter-organisationnel. Ce modèle a permis de mieux comprendre les facteurs qui influencent la circulation d'un flux d'apports du prestataire « donneur » vers l'organisation marketing « receveuse », ainsi que la captation de ces apports par l'organisation marketing et ses collaborateurs dans le cadre de l'Open Marketing. Nous rappelons ci-après le modèle conceptuel final auquel nous sommes aboutis au terme de nos études empiriques, avant de l'expliquer.

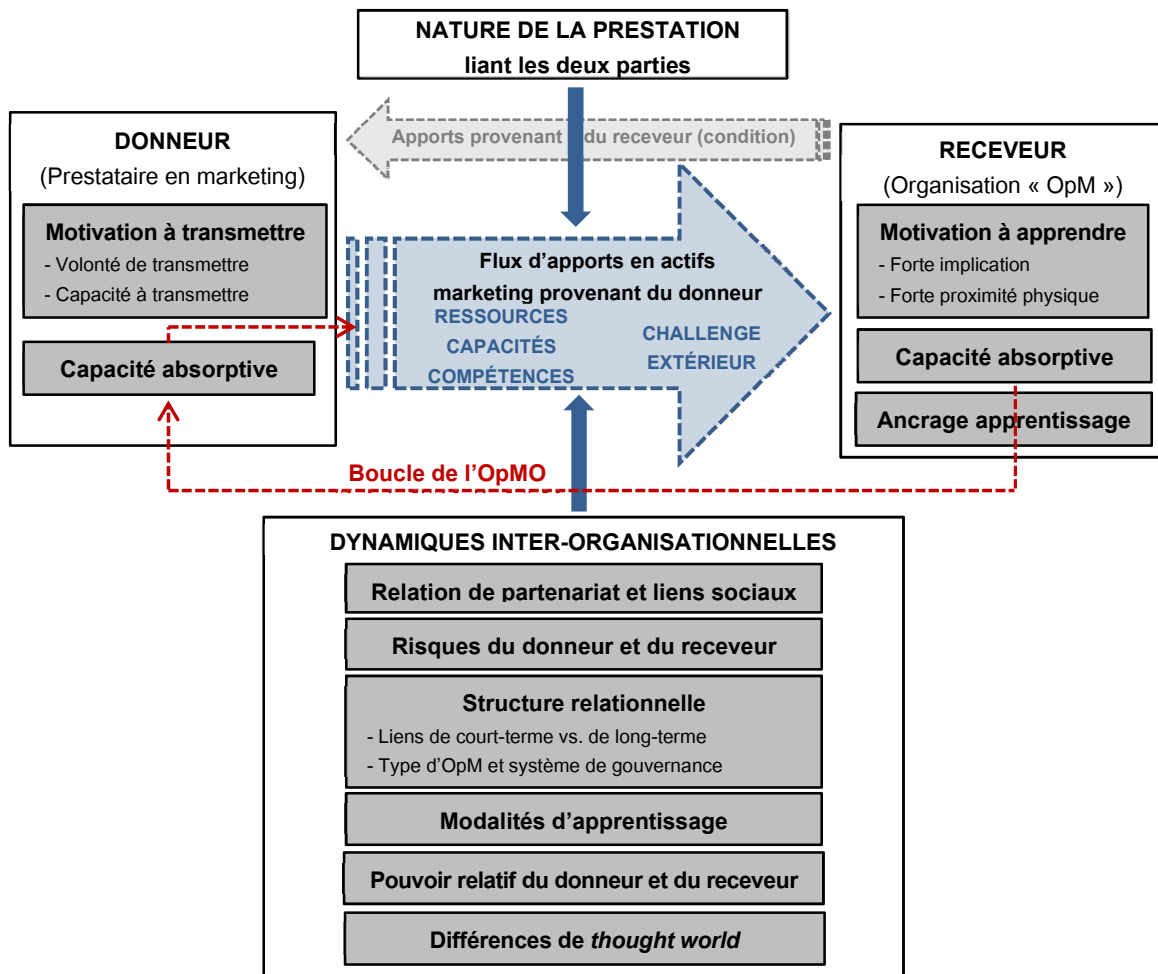


Figure 36. Rappel du modèle conceptuel final de la thèse

Dans un premier temps, du côté du *prestataire en marketing « donneur »*, l'existence d'une volonté et d'une capacité à transmettre ainsi que l'existence d'une capacité absorptive sont importantes pour le bon déploiement de l'Open Marketing et la circulation d'un flux d'apports entre le prestataire et l'organisation marketing. Parallèlement, du côté de l'*organisation « OpM » « receveuse »*, la motivation à apprendre se traduit par une forte implication dans le travail quotidien avec le prestataire et par la recherche d'une proximité physique avec lui, afin de faciliter la captation des apports. Par ailleurs, la captation des apports provenant du donneur est aussi facilitée par l'existence d'une capacité absorptive chez le receveur, permettant tant que possible d'identifier les apports à capter et de faire en sorte qu'ils soient ensuite réutilisés en interne. Enfin, un troisième facteur est clé chez le receveur : l'ancrage des apports captés dans l'organisation marketing, afin de construire l'apprentissage sur le long-terme. Les apports captés sont en effet partagés entre les collaborateurs (devenant « collectifs »), et enrichissent alors le stock d'actifs marketing collectifs qui constitue une sorte de « mémoire organisationnelle ». Par ailleurs, un élément intéressant a été mis en exergue lors des études empiriques : dans le type d'Open Marketing « OpMO » spécifiquement, le receveur agit sur la capacité absorptive du donneur au moyen de divers mécanismes pour le pousser à fournir davantage d'apports, et ainsi générer un flux continu d'apports qui seront captés et intégrés.

Dans un deuxième temps, la *nature de la prestation* sur laquelle intervient le prestataire influence également le flux d'apports circulant du donneur vers le receveur et la captation des apports par l'organisation marketing. D'abord, l'organisation « OpM » est davantage demandeuse d'apports lors de prestations « stratégiques »

que lors de prestations « tactiques ». Egalement, alors que certaines prestations s'effectuent sur la base d'un « système », c'est-à-dire d'un outil complexe à gérer souvent hébergé chez le prestataire, un rapport d'externalisation et de délégation se met en place, conduisant à un apprentissage moindre. Enfin, il semble plus facile d'apprendre dans le cadre de prestations « techniques » que dans le cadre de prestations « créatives », en raison du caractère explicite du savoir échangé dans les prestations techniques (Simonin, 1999 ; 2004). Cependant, parfois, le caractère spécifique du savoir « technique » détenu par le prestataire empêche son transfert, en raison de l'absence d'une base de savoir antérieure reliée au savoir du prestataire chez les collaborateurs de l'organisation marketing (Cohen et Levinthal, 1990).

Dans un troisième temps, nous avons examiné l'influence de différents facteurs liés aux *dynamiques inter-organisationnelles* entre le donneur et le receveur sur la circulation du flux d'apports et sur la captation des apports par l'organisation marketing :

- L'existence d'une relation partenariale (basée sur une confiance et une transparence dans les échanges) ainsi que de liens sociaux entre le donneur et le receveur favorise la circulation du flux d'apports.
- Du point de vue du donneur comme du receveur, l'existence de certains risques peut freiner la transmission des apports. Le donneur peut craindre de trop transmettre au receveur, qui se passera alors de lui. Cependant, le fait que le donneur apprenne à son tour, le fait que la démarche d'Open Marketing ne soit pas ponctuelle et opportuniste, et enfin le fait qu'il soit plus agréable de travailler avec quelqu'un qui cherche à apprendre permettent de dépasser ce risque. Le receveur doit quant à lui éviter deux risques : (1) la sur-implication qui pousse à apprendre des choses inutiles, et (2) une trop grande directivité avec le prestataire, par sentiment d'expertise, qui conduit à une baisse des apports transmis.
- Des modalités d'apprentissage variées peuvent être mises en œuvre par le receveur, pour capter des apports provenant du donneur. L'apprentissage peut en effet suivre un processus plus ou moins formalisé, et reposer sur des mécanismes écrits ou oraux. C'est souvent la combinaison de ces différents mécanismes qui permet l'apprentissage des collaborateurs marketing.
- Le pouvoir relatif entre le donneur et le receveur peut influencer la transmission d'apports. En fonction du chiffre d'affaires qu'elle apporte au prestataire, des bénéfices en termes d'image qu'elle procure au prestataire, et de ce qu'elle peut lui apprendre, l'organisation marketing détient un pouvoir relatif plus ou moins important par rapport au prestataire, ce qui influence la propension du prestataire à transmettre.
- Au cours de l'étude empirique, le facteur « différences de *thought world* » émerge (voir Dougherty, 1992 ; Homburg et Jensen, 2007). Interprété ici comme une différence de vision du monde entre l'organisation marketing et le prestataire (i.e. différences de fonctionnement et de savoir ; différence d'orientation), ce facteur peut tantôt favoriser ou tantôt restreindre la transmission des apports.
- Le facteur « structure relationnelle », présent sur le modèle, est surtout investigué en profondeur au travers de QR4. Aussi, nous l'aborderons dans un paragraphe prochain (voir p. 458).

### ***Eléments de réponse apportés à QR3***

Un des objectifs de la thèse était de décomposer le flux de savoir circulant entre les prestataires du réseau et l'organisation « OpM ». En effet, alors que la plupart des recherches restent vagues sur ce sujet, nous souhaitons illustrer concrètement *ce qui peut être capté* par les collaborateurs marketing lors de leurs

interactions de travail avec les prestataires du réseau.

Le flux de savoir comporte tout d'abord des ressources marketing. Nous avons appliqué une typologie des ressources marketing organisationnelles (Morgan, 2012) au niveau d'analyse des collaborateurs marketing, puis nous avons fait émerger des catégories plus fines au sein de cette typologie. De cette façon, une grille d'analyse des ressources marketing pouvant être captées par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing a été constituée. Cette grille comprend six catégories de ressources marketing (e.g. ressources informationnelles, ressources créatives et de réflexion, ressources relationnelles, etc.), et dix-sept sous-catégories (e.g. conseils et bonnes pratiques, ressources rhétoriques, étapes et processus, contraintes, philosophie de travail, idées opérationnelles disruptives, etc.).

Le flux de savoir comporte également des capacités et des compétences marketing. La collaboration avec un prestataire permet d'abord de développer des *compétences opérationnelles non-spécifiques*. Ces compétences ne sont pas uniquement logées dans la fonction marketing des entreprises : elles correspondent à des activités qui peuvent être réalisées soit par un prestataire marketing, soit par l'organisation marketing elle-même. Par exemple, l'organisation « OpM » peut capter des compétences dans l'audit de son site de e-commerce ou dans l'analyse des campagnes de communication *online*. Egalement, la collaboration avec un prestataire permet aussi de renforcer ou d'acquérir des *compétences managériales spécifiques*. Liées à l'exercice du métier de marketeur, ces compétences sont spécifiques à la fonction marketing : elles ne sont pas présentes en tant que telles chez les prestataires marketing, car les tâches auxquelles elles sont rattachées ne sont pas effectuées par les prestataires. La littérature corrobore l'existence de ce type de compétence : à côté du savoir marketing « technique », il existe un savoir de mise en œuvre correspondant à « *une compétence sur comment faire en sorte que d'autres personnes et organisations fassent ce que le manager marketing comprend comme devant être fait* » (McIntyre et Sutherland, 2002). Par exemple, les collaborateurs marketing peuvent enrichir leurs compétences dans la gestion des interactions avec les prestataires (e.g. brief des agences) et leurs compétences liées aux activités et tâches internes spécifiques (e.g. faire aboutir une recommandation ou un plan marketing en interne).

Par ailleurs, l'étude exploratoire a mis en évidence l'existence d'un flux d'apports de « challenge extérieur » circulant des prestataires vers l'organisation « OpM », en parallèle du flux d'actifs marketing. Cette idée d'un flux d'apports de « challenge extérieur » est cohérente avec la démarche d'apprentissage inter-organisationnelle sur laquelle s'appuie la capacité d'Open Marketing. En effet, les échanges et les discussions entre acteurs peuvent apporter une remise en cause, et faire progresser l'apprentissage (e.g. Zollo et Winter, 2002 ; Senge et Sterman, 1992). Ce flux d'apports de challenge extérieur peut être décomposé en cinq dimensions : il permet (1) d'obtenir un miroir comparatif (*benchmarking*), (2) de s'ouvrir et d'élargir le choix des possibles, (3) de procéder à une remise en cause interne et d'obtenir un regard critique, (4) de vérifier et d'obtenir un double regard, (5) d'obtenir un regard neuf et complémentaire sur un sujet.

#### ***Éléments de réponse apportés à QR4***

La dernière question de recherche s'est penchée plus en profondeur sur un des facteurs du modèle conceptuel, la « *structurelle relationnelle* » qui lie l'organisation « OpM » avec les prestataires du réseau, afin de comprendre son influence sur les apports captés et sur le processus de captation des apports. A l'issue de l'étude exploratoire, nous avons proposé d'opérationnaliser le facteur « structure relationnelle » suivant deux

axes. D'une part, la structure relationnelle comprend *le type de liens avec les acteurs du réseau* (i.e. liens de court-terme versus liens de long-terme). D'autre part, elle comprend *le système de gouvernance du réseau* de prestataires établi. Notamment, nous avons constaté que, selon le type d'Open Marketing considéré, le système de gouvernance du réseau varie : lorsqu'on se situe dans le type « OpMO », le système de gouvernance est formalisé et se base sur un pilotage de type « *push* » ; lorsqu'on se situe dans le type « OpMI », le système de gouvernance n'est pas formalisé et se base sur un pilotage de type « *pull* »<sup>148</sup>. Suite à l'opérationnalisation choisie, QR4 a donc été traitée en deux temps.

Dans un premier temps, nous avons étudié l'influence du type de liens développés avec les prestataires du réseau (i.e. liens de court-terme versus liens de long-terme) sur les apports captés. Nos résultats montrent que les liens de court-terme comme de long-terme peuvent apporter tous types de ressources, bien que les liens de court-terme soient jugés plus efficaces pour la captation de ressources créatives. Grâce aux différentes ressources captées (et notamment aux ressources informationnelles et de savoir), les liens de court-terme comme de long-terme apportent une connaissance générale des sujets utile lorsque les collaborateurs marketing sont sur le mode « Orchestration » de l'Open Marketing. Cependant, les liens de long-terme sont plus efficaces pour capter des capacités et des compétences opérationnelles nécessaires pour le mode « Maîtrise » de l'Open Marketing. Enfin, les liens de court-terme permettent davantage d'apporter du challenge extérieur que les liens de long-terme.

Dans un second temps, nous avons étudié l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur le processus de captation des apports<sup>149</sup>. Pour cela, deux cas d'Open Marketing ont été étudiés puis comparés : Alpha (cas d'OpMO) et Celio (cas d'OpMI). Nous avons alors montré que le type d'Open Marketing et son système de gouvernance du réseau de prestataires associé ont une influence sur les variables du modèle conceptuel, et donc sur le processus d'apprentissage inter-organisationnel par lequel des apports sont captés dans le cadre de l'Open Marketing. Le type « OpMO » se base sur une structure et un cadre défini, et met en place un processus de captation des apports réfléchi et organisé. Il semble donc qu'à travers une structure et des mécanismes appropriés, l'OpMO mette en place les conditions d'un apprentissage efficace, construit, continu mais aussi sélectif. A l'inverse, le type « OpMI » est marqué par une absence de structure et de cadre dédié, ainsi que par un processus d'apprentissage moins méthodique et moins organisé. Au final, dans ce type d'Open Marketing, le processus de captation est davantage basé sur l'état d'esprit présent dans l'organisation marketing et les initiatives

---

<sup>148</sup> Selon nos résultats, le pilotage « *push* » repose sur l'existence d'un « cadre » de challenge global posé par lequel l'organisation « OpMO » agit sur la capacité absorbative du donneur, le poussant à s'auto-challenger continuellement. De ce fait, l'organisation « OpMO », attend que le flux d'apports provenant du prestataire et du développement de sa capacité absorbative se « déverse » chez elle. Dans le pilotage « *pull* », l'organisation « OpMI » n'agit pas sur la capacité absorbative du donneur. Le prestataire arrive avec un savoir donné, et l'organisation marketing tire parti de ce savoir au coup par coup, au gré des opportunités de connaissance se présentant à elle. L'organisation marketing a conscience que si elle ne demande pas les informations et l'accès au savoir du prestataire, celui-ci ne l'apportera pas forcément de lui-même. De ce fait, l'organisation marketing « OpMI » va chercher le savoir nécessaire.

<sup>149</sup> Comme précisé dans la thèse (voir p. 325), il aurait été intéressant d'étudier empiriquement si un type d'Open Marketing et son système de gouvernance associé permet de capter plus d'apports que l'autre. Cependant, cela était impossible car (1) il aurait fallu deux organisations marketing (l'une « OpMO » et l'autre « OpMI ») comparables en tous points, ce qui n'était pas le cas, et (2) il est complexe de chiffrer et de comparer quantitativement les apports captés. Aussi, nous avons plutôt proposé de rechercher l'influence du type d'Open Marketing (et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé) sur le processus de captation des apports.

personnelles que sur des mécanismes et des fonctionnements organisationnels établis. Le processus de captation d'apports est ouvert et peu sélectif, demandant par contre une énergie et un effort quotidien plus important de la part des collaborateurs marketing.

Pour autant, cela ne signifie pas que le système de gouvernance mis en place dans le type « OpMO » serait plus efficace et adapté pour des organisations de type « OpMI ». En effet, alors que nous n'avons pas étudié directement l'influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur la quantité mais aussi la qualité des apports captés (voir p. 325), il n'est pas possible de conclure que le système de gouvernance du réseau mis en place dans les organisations « OpMO » doit être recommandé à toutes les organisations marketing et constituer un idéal. Par ailleurs, le contexte propre à l'organisation marketing considérée devrait être pris en compte avant de proposer le déploiement d'un tel système de gouvernance. Au final, en permettant de constater des différences de fonctionnement entre l'OpMO et l'OpMI, notre recherche se voulait davantage descriptive que prescriptive sur ce point.

Au final, l'étude empirique conduite a donc confirmé l'existence d'une influence de la structure relationnelle sur le flux d'apports circulant et sur le processus de captation de ces apports.

## **2. Contributions de la thèse**

Alors que nous avons résumé les résultats de la thèse, il est maintenant important de montrer en quoi ces résultats et le travail réalisé sont intéressants d'un point de vue académique, mais aussi de façon plus générale. Nous exposons donc les contributions théoriques (voir 2.1.), méthodologiques (voir 2.2.), managériales (voir 2.3.) et pédagogiques (voir 2.4.) de la thèse.

### **2. 1. Contributions théoriques**

Les contributions théoriques positionnent les enseignements de la thèse au regard des conceptions et des domaines de recherche mobilisés. Ils sont ici positionnés en premier lieu par rapport à la littérature marketing. Toutefois, alors que la thèse mobilise à plusieurs reprises des conceptions issues du management stratégique, nous verrons qu'elle contribue aussi à ce domaine de recherche. Nous présentons ci-après les contributions en fonction des champs de recherche utilisés dans la thèse : la fonction marketing et son ouverture (voir 2.1.1.), l'apprentissage en marketing (voir 2.1.2.), les actifs marketing (voir 2.1.3.), la performance marketing (voir 2.1.4.). A l'issue de ces paragraphes, un tableau résumera les contributions de la thèse, en positionnant ses résultats par rapport aux travaux de la littérature (voir Tableau 39, p. 467).

#### **2. 1. 1. Contributions par rapport à la littérature sur la fonction marketing et son ouverture**

La notion d'« ouverture » de l'organisation marketing a été centrale dans notre travail. Comme précisé en introduction, la littérature contribue à diffuser la vision d'un marketing naturellement ouvert. Le « concept marketing » pousse la fonction marketing à développer une compétence d'écoute des besoins du client (Krasnikov et Jayachandran, 2008), rendant l'ouverture et l'écoute extérieures nécessaires. Par ailleurs, le développement du concept d'orientation-marché a mis en avant le rôle fondamental d'ouverture vers l'extérieur qu'endosse le marketing pour collecter des informations sur le marché auprès de sources extérieures (e.g. Slater et Narver, 1995 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Day, 1994), renforçant ainsi le postulat d'un

marketing naturellement ouvert. Cependant, alors que l'ouverture du marketing connaît actuellement un regain d'intérêt (Hult, 2011 ; Day, 2011), il nous semble qu'une contribution importante de notre travail réside dans la remise en cause de ce postulat normatif. En particulier, quand on considère l'ouverture de l'organisation marketing spécifiquement comme la recherche d'apports auprès d'acteurs extérieurs tels que les prestataires, on constate empiriquement que toutes les organisations marketing ne sont pas « ouvertes ». En effet, toutes les organisations marketing ne s'ouvrent pas aux apports issus des acteurs extérieurs avec la même intensité et, surtout, la même intention stratégique. Toutefois, certaines organisations déploient spécifiquement une capacité d'Open Marketing, par laquelle elles cherchent à capter des apports d'actifs marketing et de challenge extérieur au contact des prestataires de leur réseau, pour développer les connaissances et les compétences de leurs collaborateurs marketing.

Une autre contribution importante de notre travail réside dans la conceptualisation de l'ouverture développée, et son étude empirique. Nous nous sommes en effet saisi du concept d'Open Marketing, récemment introduit dans la littérature (Day, 2011), et avons proposé une vision particulière de l'ouverture de l'organisation marketing à travers lui. L'unique conceptualisation de l'Open Marketing disponible dans la littérature (Day, 2011) n'étant pas formalisée et présentant des lacunes, notre travail doctoral a en effet d'abord consisté à fournir une définition de l'Open Marketing formalisée, claire, distincte des concepts proches, mais surtout, validée empiriquement. Par ailleurs, de façon plus générale, notre travail participe à la construction d'une théorie riche et complète autour de l'Open Marketing. En effet, nous avons proposé des dimensions permettant une opérationnalisation du concept, ainsi qu'une identification des formes d'Open Marketing, alors que Day (2011) laisse entendre qu'il existe une forme unique. De plus, nous avons fourni une analyse des motivations qui poussent les organisations marketing à développer une démarche d'Open Marketing, ainsi que des freins qui peuvent peser sur son déploiement. Enfin, au moyen d'un modèle conceptuel, nous avons mieux cerné le contexte favorisant le déploiement de l'Open Marketing.

Notre travail nous a également permis d'insister sur la dynamique d'enrichissement et d'apprentissage de l'organisation marketing grâce au réseau, adoptant un positionnement clair et différenciant par rapport à la littérature marketing. En effet, la revue de littérature effectuée nous a permis de constater le positionnement ambigu de la littérature marketing sur la question du recours au réseau (voir pp. 56-57 et p. 61). Alors que certains travaux soulignent l'affaiblissement du département marketing corporate généré par l'externalisation des activités marketing dans le réseau (Piercy et Cravens, 1995 ; Park et al., 2011), d'autres montrent le potentiel d'enrichissement apporté par le réseau. Toutefois, ces travaux voient alors plus le réseau comme un moyen d'accéder à des ressources et des compétences externes qu'un moyen d'apprendre et de les développer en interne (voir Hamel, 1991). Répondant à cette lacune, nous avons ici montré en quoi le réseau de prestataires peut contribuer à développer les connaissances et les compétences des collaborateurs marketing, au travers d'un mécanisme d'apprentissage.

La thèse enrichit également les travaux en marketing sur la gouvernance de plusieurs façons. (1) Alors que la littérature marketing étudie surtout la gouvernance des partenariats stratégiques (e.g. Noordhoff et al., 2011 ; Sivadas et Dwyer, 2000), notre recherche nous a conduits à étudier les mécanismes qui peuvent assurer la gouvernance d'un réseau de prestataires marketing quotidiens. (2) Alors que des auteurs ont commencé à montrer le rôle des systèmes de gouvernance pour faciliter l'échange d'informations entre des partenaires (Noordhoff et al., 2011), notre recherche prolonge ces travaux en montrant une influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau associé sur la façon dont les apports provenant du



réseau sont captés. Ainsi, le système de gouvernance du réseau de prestataires en place semble avoir un rôle à jouer pour faciliter l'apprentissage inter-organisationnel de l'organisation marketing et de ses collaborateurs. (3) Alors que la littérature marketing utilise souvent une des dimensions de la gouvernance, et notamment la gouvernance « formelle » (e.g. Sivadas et Dwyer, 2000 ; Noordhoff et al., 2011 ; Carson, 2007 ; Lee, 2011), nous avons simultanément utilisé trois dimensions de la gouvernance empruntées à la littérature de management stratégique (i.e. gouvernance formelle, pilotage et mode de management quotidien, gouvernance relationnelle), proposant ainsi une vision complète d'un système de gouvernance du réseau de prestataires marketing. Qui plus est, nos observations nous ont conduits à proposer une façon spécifique d'étudier le management quotidien du réseau (voir le management « pull » et « push », p. 322). Au final, l'influence des différentes dimensions de la gouvernance sur la transmission de savoir a pu être analysée, prolongeant l'intuition de Noordhoff et al. (2011) qui étudient uniquement la gouvernance formelle.

Par ailleurs, nos résultats dialoguent aussi avec les travaux sur la gouvernance des partenaires en management stratégique. D'abord, notre recherche apporte un soutien empirique en marketing aux travaux de Faems et al. (2008) qui montrent que la perspective formelle et la perspective relationnelle de la gouvernance ne sont pas exclusives : au contraire, elles s'influencent l'une l'autre. Ensuite, notre travail semble remettre en question certaines des conclusions de Hoetker et Mellewigt (2009) qui montrent qu'on utilise une gouvernance formelle pour des actifs comprenant un droit de propriété (« *property-based assets* ») et une gouvernance relationnelle pour des actifs de savoir généraux (« *knowledge-based assets* »). Selon nos résultats, dans le cadre des interactions entre une organisation marketing et ses prestataires, lorsque des actifs basés sur du savoir sont en jeu, l'utilisation de mécanismes de gouvernance formelle peut pourtant être utile et pertinente pour gérer le transfert d'actifs, en plus des mécanismes de gouvernance relationnelle.

### 2. 1. 2. Contributions par rapport à la littérature sur l'apprentissage en marketing

L'apprentissage inter-organisationnel spécifiquement (i.e. au contact d'une organisation extérieure) est peu étudié en marketing (Lukas et al., 1996). En étudiant comment une organisation marketing développe ses connaissances et compétences grâce à un réseau de prestataires extérieurs, la thèse a alors contribué à enrichir ce champ. De plus, lorsque l'apprentissage inter-organisationnel est abordé en marketing, on constate qu'il est davantage investigué dans le cadre des alliances et partenariats stratégiques horizontaux (e.g. Simonin, 1999 ; Rindfleisch et Moorman, 2001) ou verticaux (e.g. Lukas et al., 1996 ; Noordhoff et al., 2011) que dans le cadre des réseaux de prestataires. Le champ de recherche spécifique sur le transfert de savoir dans le cadre du développement de nouveaux produits (e.g. Zhao et Lavin, 2012 ; Song et Thieme, 2009) fait parfois exception. Toutefois, ce champ se focalise sur un type de fournisseur et un domaine d'application en marketing spécifique. Or, notre recherche s'est voulue plus générale : elle a pris en compte des prestataires en marketing divers et a étudié le transfert d'un savoir marketing plus varié. Au final, la thèse a donc enrichi la littérature en étudiant l'apprentissage inter-organisationnel de l'organisation marketing grâce à un réseau de différents prestataires marketing, ce qui a notamment permis d'aborder le contexte, les facteurs et les mécanismes qui influencent son déploiement.

Une autre contribution importante réside dans la décomposition du flux de « savoir » capté par l'organisation marketing qui a été réalisée. Dans le champ de recherche sur l'apprentissage *organisationnel* en marketing, on appréhende cette notion de « savoir » de façon restreinte, en étudiant l'apprentissage d'informations de

marché (e.g. Sinkula, 1994<sup>150</sup>). Dans le champ de recherche sur l'apprentissage *inter-organisationnel* en marketing, les travaux détaillent également peu le savoir capté : il s'agit souvent d'un savoir général ou bien d'informations (e.g. Rindfleisch et Moorman, 2001), notamment sur le marché (e.g. Song et Thieme, 2009). Si certains travaux proposent parfois une décomposition du flux de savoir circulant (e.g. Bao et al., 2012 ; Zhao et Lavin, 2012), ils ne détaillent pas de façon fine le contenu du savoir transféré à l'organisation marketing par le fournisseur ou le prestataire. De ce fait, en décomposant le flux de savoir capté par l'organisation marketing en ressources, en capacités et en compétences marketing, la thèse a enrichi la littérature et illustré ce qui peut être appris par les collaborateurs marketing. De plus, de façon cohérente avec la littérature sur l'apprentissage (Zollo et Winter, 2002 ; Senge et Sterman, 1992), nos résultats ont montré que ce flux contient aussi des apports de « challenge extérieur », que nous avons classés selon cinq dimensions.

Notre travail nous a conduits à proposer puis à appliquer un modèle conceptuel adapté de la littérature sur le transfert de savoir inter-organisationnel en management : le modèle d'Easterby-Smith et al. (2008). Or, l'application de ce modèle permet d'enrichir la littérature marketing en fournissant une meilleure compréhension de l'apprentissage inter-organisationnel, mais aussi de contribuer à la littérature de management au travers du dialogue avec le travail d'Easterby-Smith et al. (2008) proposé. Trois points nous semblent notamment clés :

- Selon Easterby-Smith et al. (2008), quand le receveur s'aperçoit qu'il n'a plus rien à apprendre du donneur, la coopération entre les acteurs s'arrête. Or, notre recherche montre que, dans les organisations « OpMO », un mécanisme nommé « boucle de l'OpMO » permet au receveur de pousser le donneur à développer, améliorer ou rendre davantage active sa capacité absorptive, ce qui permet ensuite d'augmenter le volume des apports transmis et d'assurer la continuité du flux. Ce résultat contribue à la littérature : dans certaines formes de relation de type « donneur – receveur », le flux de savoir n'est pas vu comme « épuisable » mais est entretenu (et même augmenté) grâce à l'action du receveur sur la capacité absorptive du donneur.
- Alors qu'Easterby-Smith et al. (2008) se demandent quels types de structures offrent une plateforme efficace pour le transfert de savoir, la thèse contribue à répondre à cette question, en étudiant notamment la « structure relationnelle ». On montre alors que le type d'Open Marketing et son *système de gouvernance* du réseau de prestataires associé ainsi que le *type de lien* développé avec le donneur (i.e. lien de court-terme ou de long-terme) jouent un rôle. A ce stade, la thèse contribue par ailleurs de plusieurs façons à la littérature sur la force des liens. (1) Nos résultats participent à remettre en cause l'idée selon laquelle le transfert de savoir est lié positivement à la durée de la relation (voir Han, 2008) : certains apports sont en réalité surtout transmis par des liens de court-terme quand d'autres apports sont surtout transmis par des liens de long-terme. (2) Nos résultats contribuent au débat existant sur la force des liens faibles : en montrant que les liens de court-terme (ici associé à des liens faibles) apportent plus de ressources créatives à même de favoriser l'innovation que les liens de long-terme (ici associés à des liens forts), nos résultats prouvent que la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973) peut s'appliquer aux liens inter-organisationnels en marketing, ce qui va alors à l'encontre des conclusions de Rindfleisch et Moorman (2001). (3) Nos résultats proposent une décomposition du savoir qui circule dans les différents types de liens plus fine et différente par rapport aux travaux de ce champ. (4) Au lieu de chercher à montrer la suprématie d'un type de lien (i.e. lien fort ou lien faible) sur l'autre, nous montrons au contraire que les deux

---

<sup>150</sup> Comme précisé dans la note de bas de page n°28 (p. 81), Sinkula (1994) propose une « hiérarchie » du savoir de marché capté. Toutefois, celle-ci fait plus référence aux *différents niveaux d'apprentissage* possibles qu'au *contenu même du flux de savoir* utile aux collaborateurs marketing capté. Elle ne répond donc pas au questionnement suivant : « *Quelles sortes de savoir, de connaissances, de compétences peut-on capter lors des interactions avec des prestataires ?* ».

types de liens sont nécessaires et peuvent être cultivés par l'organisation marketing.

- En étudiant les différences de *thought world* entre le prestataire en marketing « donneur » et l'organisation marketing « receveuse » (variable qui a émergé et qui a été ajoutée au cours de la recherche), la thèse contribue à répondre à Easterby-Smith et al. (2008) qui se demandent si les différences culturelles entre le donneur et le receveur peuvent devenir une barrière au transfert de savoir. De plus, elle prolonge les travaux en marketing qui étudient uniquement l'influence des différences de *thought world* entre l'organisation marketing et une autre entité interne de l'entreprise (Dougherty, 1992 ; Homburg et Jensen, 2007 ; Deshpandé et Webster, 1989).

### 2. 1. 3. Contributions par rapport à la littérature sur les actifs marketing

En nous basant sur la littérature de GRH, nous avons proposé l'existence de quatre niveaux d'analyse principaux des actifs marketing : les niveaux individuel, collectif, organisationnel stratégique, et environnemental. Or, constatant que la littérature marketing conceptuelle (e.g. Madhavaram et Hunt, 2008 ; Morgan, 2012) comme empirique (e.g. Vorhies et al., 2011) étudie exclusivement les actifs marketing à des niveaux d'abstraction élevés (i.e. niveaux organisationnel stratégique ou environnemental), nous avons proposé de nous intéresser aux actifs marketing liés aux activités et aux tâches marketing réalisées par les collaborateurs marketing. Nous avons alors considéré l'Open Marketing comme une capacité supérieure de *niveau environnemental* destinée à ouvrir l'organisation marketing à un réseau de prestataires pour permettre à ses collaborateurs de capter des actifs marketing, alors étudiés au *niveau collectif*. Nous contribuons alors à la littérature marketing de deux façons :

- Alors que la plupart des travaux qui traitent de capacités d'apprentissage de niveau organisationnel ou environnemental (e.g. Day, 1994 ; O'Cass et Weerawardena, 2010) n'explicitent pas ce qui est appris, nous avons étudié et illustré précisément les actifs marketing captés par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing. Par ailleurs, lorsque des indications sur les éléments appris sont données dans la littérature, on constate qu'il s'agit plutôt d'informations de marché ou d'actifs marketing situés à un haut niveau d'abstraction. Or, notre recherche contribue aussi à la littérature car nous avons étudié les actifs de niveau *inférieur* captés lors du déploiement d'une capacité marketing d'apprentissage *supérieure*.
- Notre travail a introduit et illustré en marketing le *niveau d'analyse collectif* des actifs marketing. Nous avons alors étudié la captation (grâce au réseau de prestataires) d'actifs marketing liés à des tâches ou des activités marketing réalisées par les collaborateurs marketing, puis leur partage en interne afin de développer le stock d'actifs marketing collectifs de l'organisation utiles aux collaborateurs marketing. L'utilisation de ce niveau d'analyse permet ainsi de contribuer à la littérature marketing, silencieuse sur ce sujet. Par ailleurs, à notre connaissance, nous avons fourni une des premières illustrations empiriques des ressources, des capacités et des compétences marketing captées puis échangées au niveau des collaborateurs marketing, considérés comme un collectif de travail.

Alors que la thèse s'est focalisée sur un niveau d'analyse peu exploré dans la littérature, des outils pour analyser les actifs marketing captés à ce niveau ont été proposés, contribuant à la littérature :

- Nous nous sommes basés sur la typologie des ressources marketing proposée par Morgan (2012) que nous avons affinée et enrichie, afin de constituer une grille opérationnelle pour l'analyse *des ressources marketing* captées par les collaborateurs marketing dans le cadre de l'Open Marketing. Qui plus est, nous

avons montré en quoi cette grille proposée est plus complète et précise que celle de Rossiter (2001) pour l'étude des ressources marketing captées grâce aux prestataires. Par ailleurs, elle conforte certains travaux en management stratégique, et pourrait contribuer à les enrichir. Par exemple, le travail de Möller et Törroen (2003) sur les fonctions de création de valeur du fournisseur pour le client pourrait être davantage détaillé grâce à cette grille. Egalement, la recherche répond à McIntyre et Sutherland (2002) en marketing : alors que les marketeurs ont du mal à créer des principes généralistes et, de ce fait, à développer un savoir organisationnel en marketing (McIntyre et Sutherland, 2002), les prestataires sont plus à même de transférer ce type de ressources de savoir général et de participer à la construction d'un savoir généraliste dans l'organisation marketing.

- Nous avons proposé de distinguer deux types de *capacités et de compétences marketing* pouvant être captées par les collaborateurs marketing lors des interactions de travail avec les prestataires : (1) des compétences opérationnelles non-spécifiques et (2) des compétences managériales spécifiques. Sur ce dernier point, nous corroborons la littérature. Notamment, au cours d'un article, McIntyre et Sutherland (2002) parlent du « savoir de mise en œuvre » des marketeurs, qui correspond à un savoir de type « Comment faire en sorte que les choses soient faites ? », à la fois au sein de leur propre entreprise mais aussi auprès d'entreprises extérieures telles que les prestataires. Nous apportons donc un soutien empirique à l'article de McIntyre et Sutherland (2002). Par ailleurs, nous montrons surtout que les compétences « opérationnelles non-spécifiques » et les compétences « managériales spécifiques » peuvent être développées en s'appuyant sur un réseau de prestataires, ce qui constitue une contribution importante.

Enfin, en proposant une architecture des actifs marketing (voir p. 331), nous avons contribué d'un point de vue théorique à la littérature de marketing, mais aussi de management. La littérature montre l'existence d'une articulation générale entre ressources, capacités et compétences (Javidan, 1998 ; Moati et Volle, 2010). Par ailleurs, alors que différents niveaux de capacités (Grant, 1996 ; Morgan, 2012) et de compétences (Sanchez, 2004) sont identifiés en marketing et en management, l'idée qu'il existe différents niveaux de ressources est moins développée. Aussi, le problème suivant survenait : s'il existe différents niveaux de capacités et de compétences, comment se répercute l'articulation ressource/capacité/compétence aux différents niveaux de l'organisation ? Or, l'architecture des actifs marketing proposée apporte une réponse possible en présentant l'articulation entre ressource, capacité et compétence à différents niveaux, ainsi que leur enchâssement général. De plus, au regard de notre sujet, cette architecture permet de représenter les ressources qui peuvent être apportées clé en main par des prestataires, ainsi que les ressources, capacités et compétences qui peuvent être acquises par apprentissage auprès des prestataires, et cela à différents niveaux.

#### **2. 1. 4. Contributions par rapport à la littérature sur la performance marketing**

Lors de la phase d'étude de cas, le concept de « performance de l'équipe marketing » a émergé de façon non-anticipée, ce qui a permis d'enrichir la littérature marketing. En effet, dans la littérature sur la performance marketing, quatre niveaux d'analyse sont généralement utilisés : (1) la performance du *marketing pour l'entreprise* (Clark et Ambler, 2001) ; (2) la performance de l'*organisation marketing* en elle-même (Ruekert et Walker, 1987 ; Vorhies et Morgan, 2003) ; (3) la performance *inter-organisationnelle* du marketing (Ruekert et Walker, 1987) ; (4) la performance *individuelle* du marketeur. Or, l'introduction d'un cinquième niveau lié à la performance de l'*équipe marketing* nous a semblé pertinent, notamment au vu de la littérature de management stratégique qui utilise le concept de « performance de l'équipe » (e.g. van Woerkom et Croon, 2009 ; Hoegl et Gemuenden, 2001 ; Zellmer-Bruhn et Gibson, 2006). Nous avons alors défini (puis illustré) la

performance de l'équipe marketing comme son aptitude à améliorer sa performance de travail et sa performance de résultat, définies de la façon suivante :

- La *performance de travail (processus)* concerne la façon dont le travail de l'équipe marketing s'effectue au quotidien. Ainsi, on étudie la façon dont l'équipe parvient à gérer avec succès les activités et les tâches quotidiennes qui lui sont attribuées, aussi bien sur le plan managérial que sur le plan opérationnel, développant ainsi sa performance de travail.
- La *performance sur le rendu (résultat)* concerne la qualité des éléments rendus et délivrés par l'équipe marketing ou par les prestataires qu'elle pilote. Ces différents éléments rendus doivent donc être de qualité, c'est-à-dire répondre aux objectifs fixés. Il ne s'agit toutefois pas d'objectifs situés à un niveau organisationnel supérieur (e.g. une part de marché à atteindre) mais plutôt d'objectifs situés à un niveau inférieur lié au travail de l'équipe marketing (e.g. la sortie d'une application mobile innovante et sans erreurs de fonctionnement, etc.).

Par ailleurs, en utilisant une dimension « processus » en plus d'une dimension « résultat », nous avons apporté un regard différent par rapport à celui proposé par la littérature de management stratégique dédiée à la performance de l'équipe, qui utilise en priorité des mesures orientées « résultat ». En effet, dans ce champ, la plupart des dimensions permettant d'opérationnaliser la performance de l'équipe font référence aux résultats de l'équipe, c'est-à-dire à ses accomplissements et aux éléments délivrés (Hoegl et Gemuenden, 2001 ; Janz, 1999 ; Zellmer-Bruhn et Gibson, 2006). Pourtant, au-delà de cette *orientation « résultat »*, liée aux résultats du travail de l'équipe et à leur éventuelle comparaison avec des standards ou des objectifs, nous avons formalisé une *orientation « processus »*, liée à la façon dont l'équipe travaille au quotidien. Ceci permet alors de contribuer à la littérature de management stratégique.

Enfin, nos résultats ont montré que les apports captés dans le cadre de l'Open Marketing améliorent la performance de travail de l'équipe marketing, ainsi que sa performance de rendu de façon directe mais aussi indirecte (via l'amélioration de la performance de travail), ce qui confirme l'intérêt de la démarche d'Open Marketing pour les organisations. Dans un contexte où la performance du marketing est régulièrement remise en cause (Webster et al., 2005), nos résultats suggèrent donc que l'Open Marketing pourrait être un moyen pour améliorer, à budget constant, la performance de l'équipe marketing et, probablement *in fine* la performance du marketing pour l'entreprise. En effet, l'influence du savoir et des compétences des membres de l'organisation marketing pour expliquer la performance marketing est peu à peu reconnue. Par exemple, Orr et al. (2011) montrent que le développement grâce à des formations internes du savoir et des compétences des employés marketing est un moyen d'amplifier l'influence des capacités marketing organisationnelles sur la performance marketing organisationnelle. Toutefois, notre recherche permet d'ajouter un niveau intermédiaire, la performance de l'équipe marketing, proposant une meilleure compréhension du processus par lequel on passe du développement des connaissances et des compétences des collaborateurs marketing à la performance marketing plus générale.

Le Tableau 39 ci-après résume les contributions théoriques de la thèse, en les positionnant par rapport à la littérature. Nous expliquons notamment si les principaux résultats de la thèse font office de *prolongement*, d'*alternative* ou de *contradiction* par rapport aux travaux existants.

CHAMPS	APPORTS ET RÉSULTATS NOTOIRES DE LA THÈSE	RAPPORT AVEC LES TRAVAUX EXISTANTS
<b>La fonction marketing et son ouverture à des réseaux</b>	► Proposition d'une conceptualisation de l'organisation marketing « ouverte », avec la définition de l'Open Marketing apportée et la théorie de l'Open Marketing construite.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongement des travaux en développement sur la notion de marketing « ouvert » (e.g. Hult, 2011 ; Day, 2011).</li> <li>▪ Approfondissement du travail de Day (2011) sur l'Open Marketing.</li> </ul>
	► Etude théorique et empirique de la dynamique d'enrichissement de l'organisation marketing grâce au réseau, en insistant sur la dimension « apprentissage ».	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alternative aux travaux qui voient le réseau comme un moyen d'externaliser des activités marketing (Webster, 1992 ; Achrol 1991), ce qui peut affaiblir le département marketing corporate (Piercy et Cravens, 1995) et diminuer son apprentissage (Park et al., 2011).</li> <li>▪ Alternative aux travaux qui montrent l'enrichissement de l'organisation marketing grâce au réseau, en traitant plus de l'accès à des ressources et des compétences externes que de leur développement interne (e.g. Swaminathan et Moorman, 2009 ; Noordhoff et al., 2011).</li> </ul>
	► Etude de la gouvernance du réseau de prestataires quotidiens de l'organisation marketing, en utilisant de façon simultanée trois dimensions de la gouvernance pour obtenir une vision complète du système de gouvernance en place.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alternative aux travaux en marketing qui étudient majoritairement la gouvernance des partenaires stratégiques (e.g. Li et al., 2012 ; Sivadas et Dwyer, 2000 ; Noordhoff et al., 2011).</li> <li>▪ Prolongement des travaux en marketing qui mobilisent une seule dimension de la gouvernance, en particulier la gouvernance formelle (e.g. Sivadas et Dwyer, 2000 ; Noordhoff et al., 2011 ; Carson, 2007)</li> </ul>
	► Le système de gouvernance du réseau de prestataires marketing peut utiliser simultanément plusieurs types de gouvernance (i.e. gouvernance formelle et relationnelle), qui s'influencent et se renforcent l'un l'autre.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confirmation dans le domaine marketing des travaux de Mellewigt et al. (2007) et de Faems et al. (2008) issus du champ du management stratégique.</li> </ul>
	► Le système de gouvernance du réseau de prestataires influence la façon dont les apports sont captés. Il peut faciliter l'apprentissage inter-organisationnel.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongement du travail de Noordhoff et al. (2011), qui montrent que l'instauration de mécanismes de gouvernance formelle facilite l'échange d'informations entre un client et un fournisseur, lorsqu'ils entretiennent des liens forts.</li> </ul>
	► En marketing, l'utilisation de la gouvernance formelle (parallèlement à la gouvernance relationnelle) est utile lorsqu'on cherche à capter des actifs basés sur du savoir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contradiction avec le travail de Hoetker et Mellewigt (2009) en management qui montre que, pour les actifs basés sur du savoir, la gouvernance relationnelle est utile mais pas forcément la gouvernance formelle.</li> </ul>
	► Etude de l'apprentissage inter-organisationnel de	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongement des travaux sur l'apprentissage inter-organisationnel plutôt rares, hormis dans</li> </ul>

<b>L'apprentis- -sage en marketing</b>	<i>l'organisation marketing au contact d'un réseau de prestataires marketing variés.</i>	le champ sur le transfert de savoir lors du développement de nouveaux produits (e.g. Song et Thieme, 2009) qui traite toutefois d'un type de fournisseur et d'un type de savoir particulier.
	► <i>Le flux de savoir capté dans le cadre de l'apprentissage inter-organisationnel peut être décomposé en ressources, en capacités et en compétences marketing, ainsi qu'en challenge extérieur.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongement des travaux qui traitent de la captation de savoir de façon générale (e.g. Noordhoff et al., 2011) ou d'informations de marché en particulier (e.g. Rindfleisch et Moorman, 2001).</li> <li>▪ Alternative aux travaux qui proposent une décomposition du savoir capté différente mais toutefois moins complète à notre sens (e.g. Bao et al., 2012 ; Zhao et Lavin, 2012).</li> </ul>
	► <i>L'organisation marketing de type « OpMO » agit sur la capacité absorptive du donneur de façon à s'assurer un flux d'apports continu et plus important (boucle de l'OpMO)</i>	▪ Prolongement du travail d'Easterby-Smith et al. (2008) par la mise à jour des mécanismes qui permettent de maintenir l'existence d'un flux d'apports circulant entre le donneur et le receveur, et ainsi, la relation entre ces acteurs.
	► <i>Les « différences de thought world » entre l'organisation marketing et ses prestataires peuvent tantôt freiner ou tantôt accélérer l'apprentissage de l'organisation marketing. Cette variable peut être ajoutée au modèle d'Easterby-Smith et al. (2008)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongement du travail d'Easterby-Smith et al. (2008) par l'inclusion d'une variable « culturelle » sur le modèle et par son étude empirique.</li> <li>▪ Alternative aux travaux en marketing qui étudient surtout l'influence des différences de <i>thought world</i> entre l'organisation marketing et une autre entité interne de l'entreprise (Dougherty, 1992 ; Homburg et Jensen, 2007 ; Deshpandé et Webster, 1989).</li> </ul>
	► <i>Les liens de court-terme et de long-terme avec le réseau permettent de capter des apports parfois différents et se révèlent donc complémentaires.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Confirmation puis prolongement du travail de Han (2008) en management sur l'importance et l'intérêt des liens de court-terme.</li> <li>▪ Contradiction avec Rindfleisch et Moorman (2001), et confirmation de la théorie de la force des liens faibles (Granovetter, 1973) dans les relations inter-organisationnelles en marketing.</li> <li>▪ Prolongement du travail d'Uzzi (1997) en management qui suggère qu'il est important de cultiver à la fois des relations fortes et des relations de marché avec les acteurs extérieurs.</li> </ul>
<b>Les actifs marketing</b>	► <i>Etude des actifs marketing à un niveau d'abstraction moins élevé que ce qui est proposé par la littérature. En l'occurrence, étude d'un niveau lié aux tâches et aux activités réalisées par les collaborateurs marketing comme un collectif.</i>	▪ Alternative aux travaux en marketing qui étudient toujours les capacités et les compétences marketing à un niveau d'abstraction élevé, aussi bien d'un point de vue conceptuel (e.g. Morgan, 2012 ; Day, 1994 ; Day, 2011) qu'empirique (e.g. Vorhies et Morgan, 2011)
	► <i>Considération simultanée de deux niveaux d'analyse des actifs marketing: une capacité environnementale (l'Open</i>	▪ Alternative aux travaux qui étudient des capacités ou des compétences supérieures d'apprentissage (e.g. O'Cass et Weerawardena, 2010 ; Day, 1994) sans expliciter ce qui est

	<i>Marketing) permet de développer des actifs marketing collectifs.</i>	appris, ou bien en traitant de l'apprentissage d'actifs marketing de niveau supérieur.
	► <i>Apport d'une grille d'analyse des ressources marketing pouvant être captées par les collaborateurs marketing.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongement de la typologie des ressources marketing de Morgan (2012) par l'utilisation de cette grille à un autre niveau d'analyse et par les sous-catégories proposées.</li> <li>▪ Alternative à la grille de Rossiter (2001), moins utile et pertinente dans le contexte étudié.</li> <li>▪ Prolongement potentiel du travail de Möller et Törroen (2003) en management sur les fonctions de création de valeur du fournisseur pour le client.</li> </ul>
	► <i>Proposition d'une typologie des capacités et des compétences marketing captées : compétences opérationnelles non-spécifiques et compétences managériales spécifiques.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongement et illustration empirique du « savoir de mise en œuvre » dont font état McIntyre et Sutherland (2002) dans leur article avec l'introduction des « compétences managériales spécifiques » dans notre travail.</li> </ul>
	► <i>Les actifs marketing de niveau collectif peuvent être développés grâce au contact avec les prestataires extérieurs.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongement de certains travaux (Morgan, 2012 ; McIntyre et Sutherland, 2002), car on illustre le potentiel que représentent les acteurs extérieurs pour développer les actifs marketing.</li> </ul>
	► <i>Proposition d'une architecture des actifs marketing.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alternative plus complète à des architectures existantes en marketing (Madhavaram et Hunt, 2008 ; Morgan, 2012) et en management (Grant, 1996), qui propose qui plus est une clarification à la littérature.</li> </ul>
<b>La performance marketing</b>	► <i>Introduction d'un nouveau niveau d'analyse de la performance marketing : la performance de l'équipe marketing. Proposition de dimensions pour opérationnaliser ce concept.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alternative aux travaux sur la performance marketing qui n'utilisent pas ce niveau d'analyse (e.g. Clark et Ambler, 2001 ; Ruekert et Walker, 1987 ; Orr et al., 2011).</li> <li>▪ Prolongement des travaux sur la performance de l'équipe en management stratégique (e.g. van Woerkom et Croon, 2009 ; Zellmer-Bruhn et Gibson, 2006 ; Hoegl et Gemuenden, 2001) par la formalisation d'une dimension « processus » en plus de la dimension « résultat » dans la définition et la mesure du concept.</li> </ul>
	► <i>L'Open Marketing permet d'améliorer la performance de l'équipe marketing, ce qui pourrait ensuite constituer une voie vers l'amélioration de la performance marketing plus générale.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prolongement du travail de Day (2011), par la démonstration empirique du lien possible entre l'Open Marketing et un type de performance (i.e. la performance de l'équipe marketing).</li> <li>▪ Prolongement des travaux qui montrent qu'il est important d'étudier et de mesurer la performance marketing, alors que la fonction marketing est remise en cause dans l'entreprise (e.g. Webster et al., 2005).</li> </ul>

**Tableau 39. Résumé des contributions théoriques de la thèse**



## 2. 2. Contributions méthodologiques

Les contributions méthodologiques sont moins importantes que les autres types de contributions. On peut toutefois montrer l'intérêt de la thèse d'un point de vue méthodologique suivant trois axes :

- Alors que les capacités et les compétences marketing sont toujours étudiées de manière quantitative (e.g. Morgan et al., 2012), nous avons étudié la capacité dynamique supérieure d'Open Marketing suivant une approche qualitative, apportant une compréhension plus en profondeur. En management, Cavusgil et al. (2007) recommandent d'ailleurs l'utilisation d'une approche qualitative (encore rare) pour étudier les capacités dynamiques. De plus, l'utilisation d'une approche qualitative pour étudier les actifs marketing échangés dans les interactions est aussi nouvelle. Cette approche a permis de procéder à une identification des actifs échangés, et de mieux comprendre l'articulation entre ressources, capacités et compétences dans l'organisation, ce qui nous a conduits à proposer une architecture des actifs marketing (voir p. 331).
- Lors de la seconde étude empirique de la thèse, la méthodologie de l'étude de cas a été mobilisée. L'étude interne de l'organisation marketing, notamment au moyen d'une étude de cas (Harris et Ogbonna, 2003), est rare (Homburg et al., 2000). Aussi, en mobilisant cette méthodologie, nous contribuons à la diffuser et à montrer son intérêt pour décrire et comprendre les pratiques et les fonctionnements en cours dans les organisations marketing. De plus, nous avons utilisé la comparaison inter-cas pour faire émerger davantage de résultats, ce qui contribue aussi à diffuser cette approche.
- La thèse mobilise deux niveaux d'analyse méthodologiques. La première étude retient l'organisation marketing (appréhendée par un *key informant*) comme niveau d'analyse, alors que la seconde étude retient l'équipe marketing (soit une partie de l'organisation marketing) comme niveau d'analyse. A notre connaissance, ce second niveau d'analyse n'est pas beaucoup exploité en marketing. Pourtant, il est utile dans le cadre de l'étude des actifs marketing collectifs ou de l'étude de la performance de l'équipe marketing. Par ailleurs, une approche multi-niveau est aussi intéressante, et permettrait par exemple d'étudier la volonté organisationnelle puis son déploiement, notamment au niveau de l'équipe marketing.

## 2. 3. Contributions managériales

Ce paragraphe expose les contributions managériales de la thèse, du point de vue de l'organisation marketing d'une part (voir 2.3.1.), puis du prestataire en marketing d'autre part (voir 2.3.2.).

### 2. 3. 1. Du point de vue de l'organisation marketing

La thèse attire l'attention sur la démarche d'Open Marketing, et *montre son intérêt* aux managers. (1) Elle montre que l'Open Marketing représente un levier pour développer le stock d'actifs marketing collectifs de l'organisation, à budget constant. De cette façon, elle montre l'intérêt de l'ouverture, envisagée ici de façon spécifique. (2) La recherche illustre clairement ce qui peut être capté et appris dans le cadre de l'Open Marketing. Ceci permet parfois d'attirer l'attention sur des éléments qu'on ne pense pas toujours à apprendre au contact des prestataires. Par exemple, des compétences managériales spécifiques à la fonction marketing peuvent être nourries et développées grâce aux interactions de travail avec les prestataires. (3) La thèse montre que les apports captés dans le cadre de l'Open Marketing (i.e. actifs marketing, challenge extérieur) permettent de développer la performance des équipes marketing, ce qui pourrait représenter une voie vers

l'amélioration de la performance marketing.

Ensuite, en proposant *des dimensions et des indicateurs* pour le concept d'Open Marketing, la thèse permet aux organisations marketing de se positionner par rapport au concept, et de voir les indicateurs sur lesquels elles ont encore du chemin à faire. Par exemple, nous avons montré l'existence d'une dimension culturelle dans l'Open Marketing, qui repose sur un état d'esprit d'humilité et de curiosité, et sur la recherche et l'acceptation du challenge extérieur. Les organisations pourront se benchmarker par rapport à ce critère, puis développer si besoin des actions correctives pour tendre davantage vers l'Open Marketing. Par ailleurs, la thèse soulève l'existence de deux *types d'Open Marketing* possibles (l'OpMO et l'OpMI). Les organisations OpMO présentent un système de gouvernance du réseau de prestataires particulier. En décrivant ce système, notamment au travers de l'étude du cas Alpha « inédit » au sens de David (2003), la thèse apporte des indications sur les mécanismes de gouvernance du réseau (i.e. gouvernance formelle, pilotage quotidien, gouvernance relationnelle) qui pourraient être instaurés par une organisation de type « OpMO » en particulier.

Grâce au modèle conceptuel, la thèse délivre des indications qui représentent autant de *recommandations concrètes* pour les organisations marketing souhaitant déployer (ou bien *mieux* déployer) l'Open Marketing. Nous les regroupons et nous les présentons ci-après selon trois axes.

### **Choix des prestataires et constitution d'un réseau de prestataires**

La thèse attire l'attention sur l'importance des caractéristiques du prestataire « donneur » pour le bon déploiement de l'Open Marketing. Ainsi, lors du processus de sélection d'un nouveau prestataire ou lors de l'évaluation d'un prestataire habituel, il est important d'évaluer sa *motivation* et sa *capacité* à transmettre. Par ailleurs, il convient aussi de rechercher des indices sur le niveau de sa *capacité absorptive*, qui peut être déterminant dans l'Open Marketing. Egalement, alors que le *pouvoir relatif* entre l'organisation marketing et le prestataire peut avoir une influence dans le cadre de l'Open Marketing, il semble important de prendre en compte ce critère, et de vérifier que le pouvoir relatif de l'organisation marketing n'est pas trop important par rapport au prestataire choisi. Enfin, la thèse montre qu'il est intéressant de constituer un réseau comprenant *différents types de liens* avec les prestataires. En effet, les liens de court-terme avec les prestataires ne sont pas moins enrichissants que les liens de long-terme : chaque type de liens apporte des savoirs différents mais néanmoins complémentaires.

### **Éléments à mettre en place en interne**

L'organisation marketing doit mettre en place et gérer un certain nombre d'éléments en interne pour permettre le bon déroulement de l'Open Marketing. D'abord, elle doit travailler sa propre *capacité absorptive*, mais également l'*ancrage de l'apprentissage* en interne (i.e. partage et stockage des éléments appris). Par ailleurs, le cas Alpha étudié dans la thèse a montré l'avantage que peut revêtir la *spécialisation* des collaborateurs marketing chez le receveur pour l'apprentissage, ce qui peut être envisagé. Enfin, l'organisation marketing ne doit pas hésiter à recourir à différentes *modalités d'apprentissage*, pour maximiser celui-ci (i.e. processus d'apprentissage formalisé et non formalisé, basé sur des mécanismes écrits et oraux).

### **Points d'attention et éléments à prendre en compte**

Plusieurs éléments doivent faire l'objet d'une attention particulière lors du déploiement de l'Open Marketing. D'abord, il est important de développer une *relation partenariale* avec les prestataires, y compris dans les

liens de court-terme. Egalement, renforcer la *proximité* entre les collaborateurs marketing et les prestataires semble important. Par ailleurs, l'organisation marketing doit faire attention aux *risques* qui peuvent exister dans l'Open Marketing. Elle peut essayer de réduire le risque perçu par le donneur, et doit aussi réduire le risque du receveur (i.e. sur-implication et perte de temps, trop grande directivité avec le prestataire par sentiment d'expertise). Les managers doivent aussi être conscients de l'influence des *différences de thought world* dans le cadre de l'Open Marketing. La gestion de ces différences peut parfois être envisagée, comme l'a montré le cas Alpha. Enfin, l'organisation marketing doit rester consciente qu'il n'est pas nécessaire de chercher à apprendre de tous les prestataires, car la *nature de la prestation* influence le savoir capté.

### 2. 3. 2. Du point de vue du prestataire en marketing

La thèse permet de sensibiliser les prestataires à l'existence de l'Open Marketing, puis de leur permettre d'*identifier* les organisations marketing clientes engagées dans une telle démarche, notamment grâce à la définition de l'Open Marketing apportée, mais surtout à la mise à jour de ses dimensions et indicateurs.

Notre travail aborde à plusieurs reprises la *question du risque* existant pour le prestataire. Nous soulevons alors les conditions qui rendent supportable l'Open Marketing du point de vue du prestataire. Egalement, la compréhension de l'Open Marketing apportée grâce à la thèse peut aussi permettre aux prestataires de mieux l'accepter. Par ailleurs, il nous semble que la thèse met surtout en avant le *potentiel d'enrichissement* que représente l'Open Marketing pour les prestataires. D'abord, le prestataire peut apprendre en retour, lors de ses interactions avec l'organisation « OpM ». Ensuite, le prestataire peut fidéliser plus facilement une organisation « OpM », dès lors qu'il comprend ses attentes et développe sa capacité absorptive pour lui fournir en continu des apports qui peuvent participer à son apprentissage. Notre travail montre donc que la transmission de savoir peut être un vecteur de fidélisation de l'organisation marketing cliente, et donc permettre de capter un chiffre d'affaires plus important pour le prestataire.

Enfin, quelques *recommandations concrètes* peuvent être adressées aux prestataires. Premièrement, alors que l'Open Marketing risque de se développer en raison du contexte actuel qui freine les recrutements de personnels spécialisés dans les organisations marketing, les prestataires ont intérêt à intégrer la transmission de savoir dans leur stratégie, et à en faire un argument de vente qui peut faire mouche au moment du processus de sélection du prestataire. Alors que la motivation et la capacité à transmettre du prestataire peuvent représenter un critère de choix pour l'organisation marketing, il ne faut donc pas hésiter à mettre ces caractéristiques en avant. Deuxièmement, au cours de la relation, le prestataire doit tout faire pour fournir en continu des apports, de façon à permettre le maintien de la relation. A ces fins, il est important que le prestataire travaille sa capacité absorptive, et comprenne puis minimise les facteurs qui peuvent avoir une influence négative sur la transmission (les différences de *thought world*, la question du pouvoir relatif, ...).

### 2. 4. Contributions pédagogiques

L'offre de formation supérieure fournit aux futurs marketeurs un bagage « technique » (voir Rossiter, 2001), par exemple sur le comportement du consommateur, la stratégie marketing, ou les domaines de spécialité du marketing (e.g. marketing international, du luxe, etc.). Parallèlement, les cours dédiés à l'organisation et à son fonctionnement (tels que les cours de Théorie des organisations) ne sont pas spécifiquement orientés vers l'organisation marketing. Pourtant, il serait intéressant de transmettre aux futurs marketeurs, dans des

enseignements spécifiques, un savoir sur l'organisation marketing, son fonctionnement, et ses pratiques.

Les travaux sur la fonction marketing et le management marketing manquent (Harris et Ogbonna, 2003 ; Deshpandé et Webster, 1989), alors qu'ils pourraient en effet participer à la formation des marketeurs de demain, en apportant un éclairage sur les compétences attitudinales qui leur seront nécessaires (Wellman, 2010). La thèse présente justement ce type d'indications, et ses résultats pourraient donc être enseignés à un public de futurs marketeurs. Premièrement, elle sensibilise les futurs marketeurs à une nouvelle pratique organisationnelle, l'Open Marketing, ainsi qu'à son fonctionnement. La théorie en construction autour de l'Open Marketing mérite d'autant plus d'être transmise qu'elle concerne le quotidien des collaborateurs marketing, qui interagissent en permanence avec des prestataires extérieurs. Elle permet donc d'aborder des thèmes utiles, tels que le développement des actifs marketing internes par l'apprentissage, ou encore la gouvernance du réseau de prestataires. Deuxièmement, à titre individuel, elle sensibilise le futur marketeur au rôle que peuvent occuper les prestataires pour construire son propre apprentissage, ainsi qu'à l'importance du partage des éléments appris pour développer le stock d'actifs marketing collectifs dans l'organisation.

### **3. Limites de la thèse**

Nous exposons à présent les limites de notre travail doctoral, qui sont d'ordre théorique et conceptuel (voir 3.1.), mais aussi d'ordre méthodologique (voir 3.2.).

#### **3. 1. Limites théoriques et conceptuelles**

Le premier ensemble de limites théoriques tient à la *conceptualisation de l'Open Marketing* présentée dans la thèse. La définition de l'Open Marketing apportée est d'abord influencée par les partis-pris effectués et par notre vision propre. Dès le début de la thèse, nous avons en effet justifié et exposé les choix qui nous ont conduits à donner un certain ancrage au concept d'Open Marketing : (1) l'étude de l'ouverture vers l'extérieur et en particulier vers les prestataires marketing, (2) la mobilisation d'une approche basée sur l'apprentissage inter-organisationnel, (3) l'utilisation de la notion d'actifs marketing pour rendre compte de l'enrichissement de l'organisation marketing. Au final, la définition théorique à laquelle nous sommes aboutis a ensuite orienté l'étude empirique de l'Open Marketing, si bien que la définition finale validée empiriquement reste tout de même dépendante de nos choix initiaux et de notre vision.

Par ailleurs, on peut souligner les libertés prises avec l'article original de Day (2011). L'auteur positionne son concept comme un moyen de « mobiliser » les capacités des partenaires du réseau de l'organisation marketing. Souhaitant pallier les limites de la littérature marketing souvent ambiguë sur ce point, nous avons explicitement décidé de concevoir l'Open Marketing non pas comme une simple démarche permettant d'accéder à des ressources et des compétences externes, mais plutôt comme une démarche permettant de développer par apprentissage le stock d'actifs marketing interne. Notre positionnement sur ce point est donc plus tranché que celui de Day (2011). De plus, Day (2011) considère l'Open Marketing comme une capacité adaptative, alors que nous avons choisi d'utiliser la théorie des capacités dynamiques pour rendre compte de ce concept (voir pp. 128-130). L'utilisation du cadre théorique des capacités adaptatives<sup>151</sup> aurait toutefois pu conduire à une façon différente d'appréhender et d'étudier l'Open Marketing.

---

<sup>151</sup> Ce cadre théorique, proposé par Day (2011) étant récent, peu défini, et surtout peu différent selon nous du cadre théorique des capacités dynamiques, nous avons en effet choisi d'utiliser ce dernier qui nous paraissait plus approprié.

Le deuxième ensemble de limites théoriques est lié au *modèle conceptuel* utilisé pour étudier l'Open Marketing. Adapté du cadre théorique d'Easterby-Smith et al. (2008), ce modèle traite du transfert de savoir entre deux acteurs, l'un « donneur » et l'autre « receveur ». Nous avons défini l'Open Marketing comme une démarche permettant de capter des actifs marketing provenant du *réseau* de prestataires. Or, le modèle d'Easterby-Smith et al. (2008) s'intéresse à l'apprentissage inter-organisationnel dans le cadre d'un *lien dyadique*, mais ne permet pas d'étudier l'apprentissage inter-organisationnel dans le contexte du réseau en retenant une *perspective holistique* qui traite simultanément de l'ensemble des liens entre l'organisation marketing et les prestataires. L'utilisation d'un modèle reposant sur cette perspective aurait pu nous conduire à des résultats différents, et potentiellement plus riches. Nous aurions pu traiter des collaborations entre les prestataires du réseau, et des actifs qu'ils peuvent échanger ou co-construire pour les transmettre ensuite à l'organisation marketing. De plus, nous aurions pu prendre en compte le fait que les interactions entre l'organisation marketing et ses prestataires surviennent simultanément et s'influencent les unes les autres (par exemple, l'apprentissage réalisé sur un sujet auprès d'un prestataire peut être l'occasion de rebondir sur ce sujet auprès d'un autre prestataire, pour en apprendre davantage ou remettre en cause certains éléments).

Enfin, un troisième ensemble de limites théoriques correspond à la façon dont nous avons *défini et/ou utilisé certaines notions* dans la thèse. D'abord, notre utilisation du concept d'« actifs marketing collectifs » peut poser question. Pour pouvoir utiliser ce terme, il faut que les collaborateurs marketing partagent entre eux les actifs captés par chacun (voire, selon certains auteurs, qu'ils en créent ensemble de nouveaux par le biais d'une synergie). Notre recherche nous a conduits à étudier ce qu'un collaborateur A et un collaborateur B pouvait chacun apprendre auprès des prestataires, et réutiliser ensuite. De plus, les discours des collaborateurs montraient l'existence d'un partage des éléments appris avec les autres collaborateurs du collectif de travail. Toutefois, pour parler d'actifs marketing collectifs avec plus de certitude, il aurait fallu être sûr que l'actif x capté par le collaborateur A et partagé avec le collectif de travail est bien conservé en tête par le collaborateur B, et potentiellement réutilisé ensuite. Aussi, d'une part, l'utilisation du terme « collectif » peut paraître « précipité » car il aurait fallu montrer plus en profondeur que les actifs partagés enrichissent *réellement* le stock collectif, dans le sens où ils peuvent ensuite bien être mis à profit et réutilisés par d'autres collaborateurs du collectif de travail. D'autre part, cela pose aussi la question de l'intégration et de la transformation des éléments captés (Harryson et al., 2008), que nous avons exclu de notre analyse. Pourtant, comme le soulignent Easterby-Smith et al. (2008), lorsqu'on étudie le transfert de savoir inter-organisationnel, il serait intéressant de ne pas se concentrer uniquement sur le transfert en lui-même, mais d'étudier aussi l'intégration et la transformation du savoir en interne ensuite.

Egalement, les notions de « liens de court-terme » et de « liens de long-terme » avec les prestataires du réseau peuvent poser problème. D'abord, d'un point de vue conceptuel, nous avons associé les liens de court-terme à des liens « faibles » et les liens de long-terme à des liens « forts », afin de positionner nos résultats par rapport à la littérature sur la force des liens (e.g. Granovetter, 1973 et 2005 ; Rindfleisch et Moorman, 2001). Toutefois, cette littérature ne définit pas exclusivement les liens faibles et les liens forts sur la base de la durée de la relation entre les acteurs. D'autres critères sont en effet avancés (voir Rindfleisch et Moorman, 2001). Malgré les justifications avancées (voir p. 161), cette prise de position peut être considérée comme une trop grande simplification. Ensuite, nous n'avons pas précisé à partir de quelle durée un lien est considéré comme un lien de long-terme, alors que Han (2008) estime par exemple qu'on peut parler de lien

de court-terme en dessous d'un an de relation. Nous nous sommes ici davantage basés sur le ressenti des acteurs que sur des mesures objectives, ce qui peut représenter une limite.

### 3. 2. Limites méthodologiques

La thèse présente également des limites d'ordre méthodologique. Tout d'abord, le choix d'une posture réaliste transcendentale (Miles et Huberman, 2003) génère des limites inhérentes à ce positionnement épistémologique. Par cette posture, nous avons estimé que les phénomènes sont observables dans la réalité, tout en étant intimement liés aux représentations des acteurs ainsi qu'à notre propre interprétation. Aussi, si nous avons cherché à mettre à jour des régularités pour construire une théorie de l'Open Marketing, celle-ci repose néanmoins sur le ressenti et les représentations subjectives des acteurs interrogés, ainsi que sur notre propre interprétation de ces représentations et des éléments observés. Par conséquent, si nous avons essayé d'améliorer la compréhension d'une démarche que nous considérons comme réelle et observable, la compréhension apportée demeure toutefois liée à notre interprétation.

Par ailleurs, chacune des études empiriques de la thèse comprend un certain nombre de limites. D'abord, on observe des limites liées à la constitution et au contenu de l'*échantillon*. Dans la première étude, nous avons interrogé un répondant par entreprise (sauf pour certains cas d'Open Marketing où deux répondants ont été interrogés). L'utilisation d'un « *key informant* » peut poser question car son interprétation est subjective : un autre répondant aurait peut-être davantage considéré que son organisation tend ou non vers l'Open Marketing. Également, dans cette première étude, même si nous avons essayé d'inclure des entreprises avec une certaine culture supposée ainsi que des entreprises provenant de différents secteurs, l'échantillon reste un « échantillon de convenance ». Nous n'avons donc pas pu assurer une plus grande diversité de secteurs, de cultures d'entreprise ou encore de cultures nationales, ce qui aurait pu enrichir l'analyse ensuite. Qui plus est, cet échantillon s'est constitué par auto-sélection, générant un biais potentiel : les personnes volontaires sont plus impliquées, ce qui peut conduire à une vision partielle d'un phénomène. Dans la seconde étude, le processus d'échantillonnage des cas a été complexe, car certaines entreprises ciblées ont refusé de participer, générant à nouveau un phénomène d'auto-sélection. De plus, on peut déplorer le manque de prestataires interrogés, surtout chez Alpha où il n'a pas été possible d'interroger de prestataires. Pourtant, le discours des deux parties semble important pour mieux appréhender les différents aspects du transfert de savoir (Hamel, 1991). Enfin, si tous les membres de l'équipe Celio ont été interrogés (grâce à la petite taille de l'équipe), cela n'a pas été possible chez Alpha. Nous n'avons donc pas recueilli l'exhaustivité des avis.

Ensuite, des limites au cours de la *collecte des données* ont pu survenir. Dans la première étude, nous avons parfois éprouvé une difficulté à différencier le niveau individuel (i.e. comportement d'apprentissage personnel) du niveau organisationnel dans le discours des répondants. Également, un biais de désirabilité sociale a pu pousser les répondants à exagérer l'apprentissage réalisé par leur organisation marketing au contact des prestataires. Dans la seconde étude, on peut déplorer le manque de triangulation. En effet, la source de données principale reste les entretiens. L'observation aurait notamment pu être plus développée. Enfin, bien que la saturation théorique ait été atteinte sur le cas Alpha, un retrait anticipé du terrain a néanmoins freiné la collecte des données et la réalisation d'entretiens avec des prestataires.

Enfin, on peut identifier des limites qui ont trait à l'*analyse des données* collectées. Dans la première étude, la construction émergente d'une théorie sur l'Open Marketing repose sur un petit nombre d'observations, en

raison de la faible prévalence de l'Open Marketing dans les organisations marketing au moment de l'étude. Cette démarche étant difficilement observable de l'extérieur, nous n'avons d'ailleurs pas pu inclure en amont dans l'échantillon davantage d'entreprises susceptibles de mener une démarche d'Open Marketing. Dans la seconde étude, lors de l'analyse, nous avons mis en perspective les deux cas d'Open Marketing étudiés, afin de faire apparaître des différences de fonctionnement et de mise en oeuvre. Cependant, les contextes de ces cas étant très différents, il ne nous a pas été possible de faire varier un paramètre unique (le type d'Open Marketing) pour mettre en oeuvre une démarche comparative scientifiquement acceptable. Enfin, les résultats issus de nos analyses souffrent d'un fort ancrage empirique, et des limites inhérentes à la méthodologie de l'étude de cas. De ce fait, ils font simplement office de propositions, et ne sont pas généralisables.

#### **4. Voies de recherche futures**

Avant de clore la thèse, il semble important de montrer comment notre travail doctoral pourrait être prolongé et complété. Pour finir, nous exposons donc les voies de recherche liées au concept d'Open Marketing et à la théorie de l'Open Marketing en construction (voir 4.1.), aux modèles pouvant être utilisés ou développés pour étudier l'Open Marketing (voir 4.2.), aux actifs marketing captés par les collaborateurs marketing en général (voir 4.3.), et enfin, au lien entre « Open Marketing » et « performance » (voir 4.4.).

##### **4. 1. Voies de recherche liées au concept d'Open Marketing et à la théorie de l'Open Marketing en construction**

- Pour formaliser la définition de l'Open Marketing apportée à la littérature, nous avons considéré le cas d'une entreprise avec un département marketing formalisé. Or, il semble important d'envisager les cas où le marketing n'est pas circonscrit à une entité précise mais est plutôt diffus et dispersé dans l'entreprise (Harris et Ogonna, 2003). De plus, alors que nous avons étudié l'Open Marketing comme une démarche destinée à développer les collaborateurs marketing grâce à l'ouverture vers un réseau de prestataires extérieurs, nous n'avons pas pris en compte les « *part-time marketers* » de l'entreprise (Gummesson, 1991 ; 1994) qui réalisent des activités marketing sans être officiellement rattachés au département marketing. Or, on peut se demander dans quelle mesure la conceptualisation de l'Open Marketing et/ou son étude empirique doivent s'élargir pour prendre en compte ces formes dans lesquelles les activités marketing sont diffusées dans l'entreprise. Notamment, le fait que les *part-time marketers* ne travaillent pas nécessairement avec des prestataires marketing pose par exemple question : doivent-ils réellement être inclus lors de l'étude empirique de l'Open Marketing ?

- La thèse s'est concentrée sur le processus d'apprentissage inter-organisationnel sous-jacent à l'Open Marketing et sur la *captation* des apports d'actifs marketing et de challenge extérieur. Toutefois, comme le soulignent Easterby-Smith et al. (2008), les travaux sur le transfert de savoir inter-organisationnel ne devraient pas uniquement se limiter à l'étude du transfert mais devraient également aborder la réutilisation et la *transformation interne* du savoir capté, notamment en vue de l'innovation (Harryson et al., 2008). Une voie de recherche naturelle consisterait donc à se focaliser davantage sur l'utilisation mais aussi la transformation interne des apports captés dans le cadre de l'Open Marketing. Certains des actifs captés sont partagés puis simplement réappliqués tels quels à une situation similaire (e.g. compétence opérationnelle dans l'audit d'un site internet). D'autres actifs captés peuvent être adaptés en vue d'être appliqués à d'autres situations (e.g. compétence managériale de brief d'une agence de communication appliquée à un autre type de prestataire,

comme un imprimeur par exemple). Enfin, d'autres actifs captés peuvent être transformés en interne, notamment en étant combinés à d'autres actifs marketing déjà présents en interne ou bien également captés grâce au réseau. A titre d'exemple, un argument rhétorique (*ressource informationnelle*) capté auprès d'un prestataire peut être intégré et combiné à une compétence managériale interne permettant de mieux « vendre » les plans marketing à la Direction générale. Egalement, une idée (*ressource créative et de réflexion*) captée auprès d'un prestataire peut être combinée à des informations sur le marché et sur les attentes des consommateurs (*ressources informationnelles*) captées auprès d'un autre prestataire pour formuler une nouvelle offre ou pour améliorer des dispositifs (par exemple un site internet). Pour résumer, on pourrait davantage s'intéresser au « parcours » des différentes ressources, capacités et compétences captées puis stockées en interne dans le cadre de l'Open Marketing, en étudiant notamment comment elles sont réutilisées ou bien transformées par intégration et combinaison dans un processus synergétique.

- La réalisation d'une étude de cas longitudinale sur un ou plusieurs cas d'Open Marketing pourrait considérablement prolonger et enrichir notre travail. Notamment, l'utilisation d'une telle méthodologie sur une période temporelle conséquente permettrait d'étudier et de comprendre *la mise en place et le développement* d'une capacité d'Open Marketing dans une organisation au cours du temps. On pourrait alors identifier avec précision les éléments déclencheurs ayant influencé l'engagement dans une telle démarche, mais aussi les étapes à franchir et le processus global suivi. Par ailleurs, en montrant que le développement d'une capacité d'Open Marketing a été choisi pour renforcer l'organisation marketing et améliorer sa performance, on pourrait apporter davantage de validité à nos résultats. Egalement, une méthodologie longitudinale permettrait d'étudier *les évolutions et les changements* au cours du temps dans une organisation « Open Marketing ». Par exemple, il serait intéressant d'étudier le passage d'un département marketing de taille moyenne du type « OpMI » vers le type « OpMO », par l'instauration d'un Système de Gestion des Prestataires (SGP) formalisé. On pourrait alors étudier les raisons de cette évolution, le processus de changement, et les freins potentiels. Enfin, il serait aussi intéressant d'étudier *le cas d'un échec* lors de la mise en œuvre d'une capacité d'Open Marketing dans une organisation, en se focalisant sur les difficultés rencontrées et les raisons ayant conduit à cet échec. Par exemple, les difficultés rencontrées sont-elles d'ordre culturel ? Proviennent-elles d'une résistance des collaborateurs marketing pour diverses raisons ? ... On pourrait aussi plus généralement s'intéresser au cas d'une organisation auparavant « Open Marketing » qui aurait décidé de mettre fin à cette démarche, en étudiant les raisons de ce retour en arrière et de l'arrêt de l'Open Marketing.

- De façon générale, on pourrait considérer l'Open Marketing avec un biais moins positif de façon à enrichir la théorie sur l'Open Marketing. En effet, notre travail pourrait être complété par une étude qualitative destinée à mettre en exergue les difficultés qui existent lors du déploiement de l'Open Marketing, aussi bien pour le management que pour les collaborateurs marketing. On pourrait à cette occasion se focaliser davantage sur les risques de l'Open Marketing que la thèse a fait émerger. L'étude de l'équilibre entre l'apprentissage et le « sur-apprentissage » (qui risque de conduire à une perte d'efficacité) pourrait ainsi être envisagée. Egalement, l'équilibre entre sentiment d'expertise et continuité de l'apprentissage pourrait aussi être investigué. Mais surtout, une nouvelle étude qualitative pourrait faire émerger de nouvelles difficultés ou limites potentielles. Par exemple, on peut se demander si les actifs marketing captés (comme certaines compétences opérationnelles) qui ne sont pas immédiatement réutilisés ne sont pas ensuite « oubliés » ou réappliqués avec plusieurs erreurs du fait d'un manque d'entraînement de la part des collaborateurs.

- Enfin, dans l'optique d'une étude quantitative de l'Open Marketing, la définition d'une échelle permettant de



mesurer l'orientation « Open Marketing » des organisations marketing semble incontournable. Pour cela, les dimensions et les indicateurs de l'Open Marketing mis à jour dans la thèse peuvent servir de base. Toutefois, la procédure de définition de l'échelle de mesure permettra *in fine* de valider ou non tout ou partie des dimensions et des indicateurs proposés à l'issue de l'étude qualitative menée dans la thèse.

## **4. 2. Voies de recherche liées aux modèles pouvant être utilisés ou développés pour étudier l'Open Marketing**

Plusieurs voies de recherche en lien avec les modèles conceptuels destinés à étudier l'Open Marketing peuvent être proposées. Tout d'abord, nous suggérons des voies de recherche qui prolongent le travail débuté avec le modèle conceptuel utilisé dans la thèse (voir 4.2.1.). Ensuite, nous proposons des voies de recherche basées sur d'autres modèles conceptuels pouvant être mobilisés ou développés (voir 4.2.2.).

### **4. 2. 1. Prolongement de la thèse par l'approfondissement du modèle conceptuel proposé**

▪ Des enrichissements autour du modèle conceptuel de la thèse pourraient être envisagés. Notamment, actuellement, les caractéristiques du « donneur » et du « receveur » sont peu développées, en dehors de leur motivation à transmettre, de leurs capacités absorbatives, et du transfert de savoir interne (pour le receveur uniquement dans notre modèle). Or, il nous semble qu'on pourrait ajouter de nouvelles variables, ou plus spécifiquement mettre à jour des facteurs permettant d'expliquer le « niveau » constaté sur les variables présentes sur le modèle. Par exemple, à l'issue de l'étude de cas, nous avons commencé à nous engager dans cette voie en montrant que la variable « motivation du prestataire à transmettre » pourrait être expliquée par la culture d'entreprise du prestataire mais aussi par la culture de son secteur d'activité. Ainsi, des facteurs culturels ou structurels (e.g. la taille du prestataire, le fait qu'il appartienne à un réseau international ou bien qu'il soit indépendant, ...) pourraient être utilisés pour expliquer les caractéristiques du donneur (i.e. sa motivation et sa capacité à transmettre, sa capacité absorbative). Du côté de l'organisation Open Marketing « receveuse », une démarche similaire pourrait être conduite. Ainsi, certaines caractéristiques structurelles de l'organisation marketing (i.e. formalisation, centralisation, spécialisation) pourraient notamment expliquer le « niveau » constaté sur les différentes caractéristiques du « receveur » présentes sur le modèle. Par exemple, comme évoqué dans nos résultats, le degré de spécialisation des collaborateurs dans l'organisation marketing pourrait expliquer le niveau de sa capacité absorbative. Egalement, on pourrait rechercher un lien entre l'existence d'une formalisation importante dans l'organisation marketing et d'un ancrage des apports captés (i.e. partage et stockage des éléments appris) plus développé.

▪ Une voie de recherche importante semble être le test du modèle conceptuel au moyen d'une étude quantitative. Cette étape permettrait de confirmer les résultats présentés dans la thèse, en mesurant précisément l'influence des différentes variables du modèle conceptuel sur la transmission d'apports du donneur vers le receveur et sur la captation d'apports par le receveur. L'intérêt de la nouvelle variable proposée et incluse sur le modèle à l'issue de l'étude de cas (i.e. « différences de *thought world* ») pourrait par ailleurs être évalué par ce biais.

Spécifiquement, grâce au test du modèle conceptuel par le biais d'une étude quantitative, on pourrait envisager une confirmation de la réponse apportée à QR4. Par exemple, le test quantitatif du modèle conceptuel pourra permettre de confirmer l'influence du type de lien avec les prestataires du réseau (court-

terme versus long-terme) sur la nature des apports captés. Par ailleurs, on pourrait aussi approfondir nos résultats, en allant plus loin. Pour rappel, notre recherche n'a pas pu quantifier les flux de savoir qui circulent entre les prestataires et l'organisation marketing. Cependant, la structure liant le donneur et le receveur influencerait non seulement la nature du savoir circulant, mais aussi *sa quantité* (voir Easterby-Smith et al., 2008). Ainsi, alors que la notion de « volume » des apports ne pouvait pas être approchée lors de notre étude qualitative, une étude quantitative pourrait mettre en relation le type de lien avec les prestataires du réseau et l'importance (volume) des apports captés. De la même façon, lorsque nous avons traité la deuxième partie de QR4, il nous était impossible de lier le type d'Open Marketing (i.e. OpMO versus OpMI) et son système de gouvernance du réseau de prestataires associé à l'importance (volume) des apports captés. Ceci pourrait toutefois être envisagé au moyen d'une étude quantitative, notamment si l'on considère le volume *perçu* des apports captés, plus facilement mesurable que le volume réel des apports captés.

Enfin, on pourrait profiter d'une étude quantitative du modèle conceptuel pour confirmer que les différentes dimensions du système de gouvernance du réseau de prestataires (i.e. gouvernance formelle, pilotage quotidien, gouvernance relationnelle) sont utiles pour capter des actifs marketing basés sur du savoir (c'est-à-dire les différents types de ressources, de capacités et de compétences étudiés dans notre recherche), confirmant ainsi la contradiction exposée avec les conclusions de Hoetker et Mellewigt (2009). Par ailleurs, on pourrait approfondir ce point en tentant de lier plus précisément les différentes dimensions du système de gouvernance du réseau de prestataires avec les différents types d'actifs marketing captés, prolongeant alors le raisonnement utilisé par Hoetker et Mellewigt (2009) dans leur recherche.

#### 4. 2. 2. Utilisation ou développement d'autres modèles conceptuels pour étudier l'Open Marketing

▪ Le processus classique faisant suite à l'introduction d'un nouveau concept dans la littérature conduit au développement de modèles de type « antécédents - conséquences ». Une première voie de recherche naturelle consiste donc d'abord à mettre à jour, notamment au moyen d'une étude quantitative, les *antécédents du concept d'Open Marketing*. Par exemple, alors que le concept d'orientation-marché valorise la recherche d'informations auprès de différentes sources externes pour développer des offres créatrices de valeur pour le client (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990), il serait intéressant d'investiguer si l'orientation-marché peut être un antécédent de l'Open Marketing. Egalement, des antécédents d'ordre culturel devraient être investigués. Ainsi, alors que notre recherche suggère le rôle joué par la culture d'entreprise dans le développement d'une capacité d'Open Marketing (voir pp. 212-213), il serait important de mesurer précisément son influence. On pourrait également rechercher une influence éventuelle de la culture nationale, notre échantillon n'étant pas assez varié pour fournir des indications sur ce point. Par ailleurs, alors que la recherche ne permet pas d'établir un lien clair entre les caractéristiques structurelles de l'organisation marketing (i.e. son niveau de formalisation, de centralisation et de spécialisation) et le développement d'une capacité d'Open Marketing, nous suggérons d'investiguer plus en profondeur l'influence éventuelle de ces variables. Enfin, d'autres antécédents variés pourraient être considérés. Par exemple, la figure du Directeur Marketing et son passé (e.g. type de formation, type d'expériences préalables, ...) joue-t-elle un rôle dans le développement d'une capacité d'Open Marketing dans l'entreprise ?

Une seconde voie de recherche naturelle consiste ensuite à mettre à jour les *conséquences du concept d'Open Marketing*. Des conséquences sur la performance marketing *business* sont bien sûr attendues, (voir le paragraphe suivant 4.3.). Cependant, on peut aussi imaginer un lien entre l'Open Marketing et la performance

psychosociale du marketing (Ruekert et Walker, 1987) qui consiste à étudier les résultats des interactions cross-fonctionnelles de la fonction marketing (e.g. efficacité perçue par les participants de leurs relations avec le personnel d'autres entités, degré de conflit entre les deux parties, ...). Par ailleurs, au-delà de la mesure de la performance psychosociale avec les prestataires, il serait intéressant d'étudier l'influence éventuelle de l'Open Marketing sur les relations avec d'autres types d'acteurs, à la fois internes et externes. En effet, le développement d'une capacité d'Open Marketing (qui repose sur une culture d'ouverture d'esprit et de recherche de challenge, sur un comportement « apprenant », etc.) pourrait favoriser le développement de relations constructives avec d'autres parties prenantes. Par ailleurs, en suivant ce raisonnement, il serait aussi intéressant d'étudier l'influence de l'Open Marketing sur l'apprentissage auprès d'autres acteurs que les prestataires, à la fois internes ou externes. En effet, la présence d'une capacité d'Open Marketing dans l'organisation pourrait avoir une influence plus ou moins directe sur le comportement d'apprentissage inter-organisationnel auprès de différents acteurs internes ou externes.

▪ Outre le développement de modèles de type « antécédents - conséquences », on pourrait aussi suggérer l'utilisation de méthodes ou de cadres théoriques alternatifs par rapport au modèle conceptuel utilisé dans la thèse, de façon à étudier l'Open Marketing sous un angle différent mais néanmoins complémentaire. Comme souligné précédemment (voir paragraphe 3.1., pp. 473-474), une des limites de notre travail repose sur le choix d'un modèle permettant d'étudier l'apprentissage inter-organisationnel dans le cadre d'un *lien dyadique uniquement*, et non dans le cadre d'un réseau social constitué d'interactions et d'échanges *simultanés entre les différents acteurs*. Nous suggérons justement comme voie de recherche l'utilisation d'un modèle permettant de traiter de l'ensemble des liens dans le réseau, à la fois de façon intégrative et simultanée. Les cadres théoriques issus de la théorie du réseau social semblent en toute logique les plus appropriés. Spécifiquement, la méthodologie de l'analyse sociale du réseau pourrait être mobilisée. Cette méthode d'analyse permet de cartographier le réseau social, et de mesurer le transfert de savoir au sein des différents liens du réseau. A titre d'exemple, en management, Sammarra et Biggiero (2008) utilisent cette méthodologie, notamment en s'appuyant sur un logiciel. Ils représentent alors graphiquement le réseau, en incluant plusieurs paramètres : les liens existants entre les entreprises, leur direction et leur éventuelle réciprocité, leur force, etc. Par ailleurs, Sammarra et Biggiero (2008) montrent ensuite que selon le type de savoir échangé (i.e. savoir managérial, savoir technologique, savoir de marché), le réseau de transfert et ses caractéristiques structurelles évoluent et changent. Selon nous, l'utilisation des principes de l'analyse sociale du réseau permettrait d'obtenir une vue holistique du réseau de prestataires autour de l'organisation marketing, permettant de générer des résultats différents. On pourrait ainsi étudier les échanges inter-prestataires, selon le type d'actifs considérés, et étudier les synergies existantes entre eux qui peuvent *in fine* permettre d'enrichir l'organisation marketing. On pourrait aussi mobiliser des notions qui peuvent recouper les résultats mis à jour dans notre recherche. Par exemple, l'analyse sociale du réseau permet d'étudier l'influence de la symétrie (ou de l'asymétrie) entre deux acteurs sur le flux de savoir échangé et son contenu. Ceci pourrait recouper le fait que le « pouvoir relatif » entre le donneur et le receveur influence le flux de savoir circulant, ou encore le fait que la taille du prestataire influence probablement le niveau de sa capacité absorptive, et ainsi le flux transmis. En résumé, l'analyse sociale du réseau, qui peut quantifier et qualifier le flux de savoir circulant dans un réseau social tout en prenant en compte les caractéristiques structurelles de ce réseau (e.g. symétrie, force des liens, direction des liens, centralité, densité ...), permettrait de prolonger notre travail.

#### **4. 3. Voies de recherche liées aux actifs marketing captés par les collaborateurs marketing en général**

La thèse a développé des outils permettant d'analyser le contenu des actifs captés par les collaborateurs marketing lors des interactions avec les prestataires (*grille d'analyse des ressources captées* et *typologie des compétences captées*), ainsi que la façon dont ces actifs captés s'intègrent aux actifs marketing existants et les complètent (*architecture des actifs marketing*). Ces outils ont été construits en étudiant dans les entretiens tous les types d'actifs potentiels pouvant être captés. Or, une première voie de recherche consisterait à utiliser ces outils pour étudier en quoi les actifs marketing captés auprès de différents types de prestataires diffèrent. L'étude de l'influence de la « Nature de la prestation » (variable présente sur notre modèle conceptuel) sur les apports captés a abordé de façon générale et rapide cette question. Cependant, on pourrait y apporter une réponse plus précise et plus fine en appliquant nos outils aux flux d'actifs provenant de différents types de prestataires. Par exemple, si l'on compare au moyen de notre grille d'analyse les ressources marketing provenant d'un imprimeur aux ressources marketing provenant d'une agence de publicité, constate-t-on une grande différence ? Constate-t-on par exemple que certaines catégories de ressources ne sont jamais captées auprès de l'un ou de l'autre de ces deux prestataires ?

Par ailleurs, une autre voie de recherche consisterait à appliquer ces outils à d'autres situations et contextes. Par exemple, on pourrait rechercher si la grille d'analyse des ressources et la typologie des compétences captées sont applicables aux actifs captés auprès d'autres parties prenantes, à la fois internes et externes. Par exemple, la grille d'analyse des ressources marketing captées est-elle applicable aux interactions avec d'autres entités internes à l'entreprise ? Son contenu varie-t-il beaucoup dans ce cas ? Constate-t-on l'émergence de nouvelles catégories et/ou sous-catégories de ressources ?

#### **4. 4. Voies de recherche liées au lien entre Open Marketing et performance**

- Nos observations et nos résultats empiriques nous ont amenés à introduire la notion de « performance de l'équipe marketing » dans la thèse. Nous avons emprunté ce concept à la littérature de management stratégique, en en proposant toutefois une conceptualisation différente, basée sur la *performance de travail* (qui traite de la façon de travailler de l'équipe) et sur la *performance de rendu* (qui traite des éléments délivrés par l'équipe marketing). Or, ces deux dimensions, issues de nos constations empiriques, doivent à nouveau être validées empiriquement. Aussi, nous suggérons comme voie de recherche une étude quantitative de la performance de l'équipe marketing, de façon à confirmer ou non la pertinence de ces dimensions.

- La démonstration empirique d'un lien entre « Open Marketing » et « performance » demeure un enjeu important, ainsi qu'une suite logique à notre recherche. Nos résultats ont déjà permis de montrer que les apports captés dans le cadre de l'Open Marketing semblent contribuer à améliorer la performance de travail et de rendu de l'équipe marketing, conduisant à l'amélioration de la performance de l'équipe marketing. Toutefois, afin de démontrer avec plus de force le lien entre « Open Marketing » et « performance de l'équipe marketing », la comparaison d'un cas « Open Marketing » et d'un cas « non Open Marketing » serait intéressante dans le cadre d'un design de recherche qualitatif. Egalement, un design de recherche quantitatif destiné à mesurer l'influence de l'Open Marketing sur la performance de l'équipe marketing (en comparant des organisations « Open Marketing » et « non Open Marketing ») semble incontournable pour apporter plus de soutien empirique à nos résultats. Enfin, au-delà de la performance de l'équipe marketing, il serait important d'étudier le lien entre le déploiement d'une capacité d'Open Marketing et la performance marketing de façon plus générale. Dans la même veine, Orr et al. (2011) montrent que le développement, grâce à des formations internes, du savoir et des compétences des employés marketing est un moyen d'amplifier

l'influence des capacités marketing organisationnelles sur la performance marketing organisationnelle. Alors que l'Open Marketing est un moyen de développer le savoir et les compétences des collaborateurs marketing grâce aux actifs captés lors des interactions avec les prestataires (et non seulement au moyen de formations internes comme dans la recherche d'Orr et al. (2011)), on peut espérer montrer un lien (probablement intermédié par la performance de l'équipe) entre l'Open Marketing et la performance marketing.

En guise de conclusion, on peut souligner que de nombreuses voies de recherche pourraient prolonger notre travail. Plusieurs approches méthodologiques, à la fois qualitatives et quantitatives, pourraient être utilisées. Par ailleurs, alors que le cadre théorique utilisé dans la thèse pourrait être enrichi, on pourrait aussi envisager le développement de nouveaux modèles ou encore l'application de cadres théoriques alternatifs pour obtenir une vision différente et complémentaire sur notre sujet. Au final, la variété des voies de recherche possibles montre toute la richesse du sujet que nous avons modestement contribué à étudier dans ce travail doctoral.

## LISTE DES RÉFÉRENCES

### A

- Achrol R., (1991), Evolution of the marketing organization: New forms for turbulent environments, *Journal of Marketing*, Vol. 65, 77-93.
- Achrol R. et Kotler P., (1999), Marketing in the network economy, *Journal of Marketing*, Vol. 63, 146-163.
- Achrol R. et Kotler P., (2012), Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, 35-52.
- Allard-Poési F., (2003), Coder les données, in Y. Giordano (dir.), *Conduire un Projet de Recherche : Une Perspective Qualitative*, Caen, EMS, 245-285.
- Allison G., (1971), *Essence of Decision. Explaining the Cuban Missile Crisis*, Boston, Little, Brown and Company.
- Amadiou J-F. et Cadin L., (1996), *Compétence et Organisation Qualifiante*, Paris, Economica.
- Ambler T. et Roberts J., (2008), Assessing marketing performance: Don't settle for a silver metric, *Journal of Marketing Management*, Vol. 24, (7-8), 733-750.
- Amherdt C., Dupuich-Rabasse F., Emery Y. et Giauque D., (2000), *Compétences Collectives dans les Organisations : Emergence, Gestion et Développement*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval.
- Amit R. et Schoemaker P., (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, 33-46.
- Ancona D. et Caldwell D., (1992), Demography and design: Predictors of new product team performance, *Organization Science*, Vol. 3, 321-341.
- Anderson P., (1982), Marketing, strategic planning, and the theory of the firm, *Journal of Marketing*, Vol. 46, 15-26.
- Anderson E. et Oliver R., (1987), Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems, *Journal of Marketing*, Vol. 51, 76-88.
- Anderson E. et Weitz B., (1986), Make-or-buy decisions: Vertical integration and marketing productivity, *Sloan Management Review*, Vol. 27, (3), 3-19.
- Anderson N. et West M., (1996), The team climate inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding of innovativeness, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 5, (1), 53-66.
- Andrews J. et Smith D., (1996), In search of the marketing imagination: Factors affecting the creativity of marketing programs for mature products, *Journal of Marketing Research*, Vol. 33, (2), 174-187.
- Argote L., (1999), *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, MA: Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Argote L., McEvily B. et Reagans R., (2003), Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes, *Management Science*, Vol. 49, 571-582.
- Argyris C. et Schön D., (1978), *Organizational Learning*, MA: Reading, Addison-Wesley.
- Aubert J., Gilbert P. et Pigeyre F., (2002), *Management des compétences*, Paris, Dunod.
- Ayerbe C. et Missonier A., (2007), Validité interne et validité externe de l'étude de cas : Principes et mise en œuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie*, Vol. 10, (2), 37-62.

### B

- Badaracco J., (1991), *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Boston: Harvard Business School Press.
- Bahlmann M., Elfring T., Groenewegen P. et Huysman M., (2010), Does distance matter? An empirical investigation of the geography of learning, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*.
- Ballantyne D., (2004a), Pathways less traveled to value creation: Interaction, dialogue and knowledge generation, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, (2), 97 – 98.
- Ballantyne D., (2004b), Dialogue and its role in the development of relationship specific knowledge, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, (2), 114 – 123.
- Bao Y., Sheng S., Zhou K., (2012), Network-based market knowledge and product innovativeness, *Marketing Letters*, Vol. 23, 309-324.
- Barney J., (1986), Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, *Management Science*, Vol. 32, (10), 1231–1241.
- Barney J., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, (1), 99–120.
- Barreyre P., (1988), The concept of « impartition » policies: A different approach to vertical integration strategies, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 507-520.
- Bataille F., (2001), Compétence collective et performance, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Avril-Mai-Juin, 66-81.
- Bateson G., (1972), *Steps to an Ecology of Mind*, New York : Ballantine Books.
- Baumard P., Donada C., Ibert J. et Xuereb J-M., (2003) La collecte des données et la gestion de leurs sources, in Thiétart R-A et al. (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 224-256.
- Baumgartner J., (1991), Nonmarketing professionals need more than 4Ps, *Marketing News*, Vol. 22, p. 28.
- Bendapudi N. et Leone R., (2003), Psychological implications of customer participation in co-production, *Journal of Marketing*, Vol. 67, 14-28.
- Bennett R., Mousley W. et Ali-Choudhury R., (2008), Transfer of marketing knowledge within business-nonprofit collaborations, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, Vol. 20, (1), 37-70.
- Bessieux-Ollier C. et Walliser E., (2010), Le capital immatériel. Etat des lieux et perspectives, *Revue Française de Gestion*, n° 207, 85-92.
- Bonoma T., (1985), Case research in marketing: Opportunities, problems, and a process, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, (2), 199-208.
- Bonoma T. et Clark B., (1988), *Marketing Performance Assessment*, Boston: Harvard Business School Press.
- Borden N., (1964), The concept of the marketing mix, *Journal of Advertising Research*, June, 2-7.
- Boyd D. et Spekman R., (2008), The market value impact of indirect ties within technology alliances, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, 488-500.
- Brown S., (1995), Life begins at 40? Further thoughts on marketing mid-life crisis, *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 13, (1), 4-17.
- Brown S. et Eisenhardt K., (1995), Product development: Past research, present findings, and future directions, *Academy of Management Review*, Vol. 20, (3), 343-378.
- Buchan N., Croson R. et Dawes R., (2002), Swift neighbors and persistent strangers: A cross-cultural investigation of trust and reciprocity in social exchange, *American Journal of Sociology*, Vol. 108, (1), 168-206.
- Buckley P. et Carter M., (1999), Managing cross-border complementarity knowledge, *International Studies of Management Organisation*, Vol. 29, (1), 80-104.

- Bunderson J. et Sutcliffe K., (2003), Management team learning orientation and business unit performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, 552-560.
- Burroughs J., D. Dahl, C. Page Moreau, A. Chattopadhyay et G. Gorn, (2011), Facilitating and rewarding creativity during new product development, *Journal of Marketing*, Vol. 75, 53-67.
- Burt R., (1980), Models of network structure, *Annual Review of Sociology*, Vol. 6, 79-141.

## C

- Camp R., (1995), *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, WI: Milwaukee, ASQC Quality Press.
- Carson S., (2007), When to give up control of outsourced new product development, *Journal of Marketing*, Vol. 71, 49-66.
- Cavusgil E., Seggie S. et Berk Talay M., (2007), Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, (2), 159-166.
- Chan C., Pearson C. et Entrekkin L., (2003), Examining the effects of internal and external team learning on team performance, *Team Performance Management*, Vol. 9, (7-8), 174-181.
- Chandler A., (1962), *Strategy and Structure*, MA: Cambridge, MIT Press.
- Charreire S. et Durieux F., (2003), Explorer et tester : Deux voies pour la recherche, in Thiétart R-A. et al. (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 57-81.
- Chesbrough H., (2003a), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, MA: Cambridge, Harvard Business School Press.
- Chesbrough H., (2003b), The era of open innovation, *MIT Sloan Management Review*.
- Chesbrough H., (2006), *Open Business Models*, MA: Cambridge, Harvard Business School Press.
- Chesbrough H. et Kardon Crowther A., (2006), Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries, *R&D Management*, Vol. 36, (3), 229-236.
- Chesbrough H., (2012), Open innovation. Where we've been and where we're going, *Research-Technology Management*, Juillet-Août, 20-27.
- Chesbrough H. et Appleyard M., (2012), Open innovation and strategy, *California Management Review*, Vol. 50, (1), 57-76.
- Chiesa V. et Manzini R., (1997), Competence levels within firms: A static and dynamic analysis, in Sanchez R. et Heene A. (eds.), *Competence-based Strategic Management*, Chichester, Wiley, 195-214.
- Clark B., (1999), Marketing performance measures: History and interrelationships, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, 711-732.
- Clark B. et Ambler T., (2001), Marketing performance measurement: Evolution of research and practice, *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 3, 231-244.
- Coase R., (1937), *The Nature of the Firm*, *Economica*, Vol. 4, 386-405.
- Cohen W. et Levinthal D., (1990), Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, 128-152.
- Collier D., (1991), New marketing mix stresses service, *Journal of Business Strategy*, Vol. 12, (2), 42-45.
- Contu A. et Willmott H., (2003), Re-embedding situatedness: The importance of power relations in learning theory, *Organization Science*, Vol. 14, (3), 283-296.
- Cornelissen J., (2002), Academic and practitioner theories of marketing, *Marketing Theory*, Vol. 2 (1), 133-143.
- Covellio N. et Joseph R., (2012), Creating major innovations with customers: Insights from small and young



technology firms, *Journal of Marketing*, Vol. 76, 87-104.

Cravens D., Piercy N. et Shipp S., (1994), New organization forms for competing in highly dynamic environments : The network paradigm, *Proceedings of the Second Research Conference on Relationship Marketing*, Atlanta, GA.

Cui A. et O'Connor G., Alliance portfolio resource diversity and firm innovation, *Journal of Marketing*, Vol. 76, 24-43.

Culliton J., (1948), *The Management of Marketing Costs*, Boston, Harvard University Press.

Cyert R. et March J., (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, New York, Prentice Hall.

## D

Daft R. et Weick K., (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, Vol. 9, (April), 284-295.

David A. (2003), Etude de cas et généralisation en sciences de gestion, *Revue Sciences de Gestion*, Vol. 39, 139-166.

Day G., (1991), Learning about markets, *Marketing Science Institute Report Number*, MA: Cambridge, Marketing Science Institute, 91-117.

Day G., (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 37-52.

Day G., (1997), Aligning the organization to the market, in Lehmann D. et Jocz K. (eds.), *Reflections on the Futures of Marketing*, MA: Cambridge, Marketing Science Institute, 67-83.

Day G., (2011), Closing the marketing capabilities gap, *Journal of Marketing*, Vol. 75, 183–195.

Day G., (2014), An outside-in approach to resource -based theories, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, 27-28.

Day G., Howland S. et Parayre R., (2009), Looking into marketing's future, *Marketing Management* (September/October), 12-17.

Dayaram K., et Fung L., (2012), Team performance: Where learning makes the greatest impact, *Research and Practice in Human Resource Management*, Vol. 20, (1), 28-39.

Dejoux C., (1998), Pour une approche transversale de la gestion des compétences, *Gestion 2000*, Novembre-Décembre, 15-31.

Dejoux C., (2001), *Les Compétences au Cœur de l'Entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

Demsetz H. (1967), Toward a theory of property rights, *The American Economic Review*, Papers and Proceedings of the Seventy-ninth Annual Meeting of the American Economic Association, Vol. 57, (2), 347-359.

Deng S. et Dart J., (1994), Measuring market orientation: A multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, (8), 725-742.

Deshpandé R., (1982), The organizational context of market research use, *Journal of Marketing*, Vol. 46, 91-101.

Deshpandé R. et Webster F. Junior, (1989), Organizational culture and marketing: Defining the research agenda, *Journal of Marketing*, Vol. 53, 3-15.

Deshpandé R. et Zaltman G., (1982), Factors affecting the use of market research information: A path analysis, *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, (1), 14-31.

Dierickx I. et Cool K., (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, Vol. 35, (12), 1504-1513.

Dion D. et Sitz L., (2013), Enrichir la compréhension des comportements de consommation : Pistes

- opérationnelles et enjeux organisationnels, *Décisions Marketing*, Vol. 71, 45-58.
- Donada C., (1997), Fournisseurs : Déjouez les pièges du partenariat !, *Revue Française de Gestion*, n°114, 94-105.
- Donada C. et Nogatchewsky G., (2005), Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 20 (4), 71-96.
- Dougherty A., (1992), Interpretive barriers to successful product innovation in large firms, *Organization Science*, Vol. 3, 179-202.
- Doyle, P., (1995), Marketing in the new millenium, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, (13), 23-41.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S. et Grenier C., (2003), Validité et fiabilité de la recherche, in Thiétart R-A. et al. (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 257-287.
- Dubois M. et Retour D., (1999), La compétence collective : Validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées, *Psychologie du Travail et des Organisations*, Vol. 5, (1-2), 225-243.
- Dubois P-L., Jolibert A., et Mühlbacher H., (2007), *Marketing Management: A Value-Creation Process*, New York, Palgrave Macmillan.
- Dumez H., (2012), Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?, *Le Libellio d'AEGIS*, Vol. 8, (3), 3-9.
- Dunphy D. et Bryant B., (1996), Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance?, *Human Relations*, Vol. 49, 677-699.
- Durand T., (1997), Strategizing for innovation: Competence analysis in assessing strategic change, in Sanchez R. et Heene A. (eds.), *Competence-based Strategic Management*, Chichester, Wiley, 127-150.
- Durkheim E., (1895), *Les Règles de la Méthode Sociologique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Dutta S., Zbaracki M. et Bergen M., (2003), Pricing process as a capability: A resource-based perspective, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, (7), 615-630.
- Dyer J. et Singh H. (1998), The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 23, 660-679.
- Dyer W. et Wilkins A., (1991), Better stories, not better constructs to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, Vol. 16, (3), 613-619.

## E

- Easterby-Smith M., Crossan M., et Nicolini D., (2000), Organizational learning: Debates past, present and future, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, (6), 783-796.
- Easterby-Smith M., Lyles M. et Tsang E., (2008), Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, (4), 677-690.
- Edmondson A., (1996), *Group and Organizational Influences on Team Learning*, Thèse de doctorat non-publiée, MA: Boston, Harvard University.
- Edmondson A., (1999), Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, 350-383.
- Eisenhardt K., (1985), Control: Organizational and economic approaches, *Management Science*, Vol. 31, (2), 134-149.
- Eisenhardt K., (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, (4), 532-550.
- Eisenhardt K. et Martin J., (2000), Dynamic capabilities: What are they ?, *Strategic Management Journal*, Vol.

21, 1105–1121.

Ellis A., Hollenbeck J., Ilgen D., West B., Porter C. et Moon H., (2003), Team learning: Collectively connecting the dots, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, (5), 821-835.

## F

Faems D., Janssens M., Madhok A. et Looy B., (2008), Toward an integrative perspective on alliance governance: Connecting contract design, trust dynamics, and contract application, *Academy of Management Journal*, Vol. 51, (6), 1053-1078.

Ferguson R., Paulin M. et Bergeron J., (2005), Contractual governance, relational governance, and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33 (2), 217-234.

Fisher G., (1988), *Mindsets: The Role of Culture and Perception in International Relations*, ME: Yarmouth, Intercultural Press.

Fleisher C., (2008), Using open source data in developing competitive and marketing intelligence, *European Journal of Marketing*, Vol. 42, (7/8), 852-866.

Foley L., Vorhies D. et Bush V., (2005), Organizational learning and dynamic marketing capabilities: Implications for organizational performance, *AMA Winter Educators' Conference Proceedings, American Marketing Association*, Winter 2005.

Frenzen J. et Nakamoto K., (1993), Structure, cooperation, and the flow of market information, *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, 360-375.

Fréry F., (1997), La chaîne et le réseau, in Besson P. (dir.), *Dedans-Dehors : Les Nouvelles Frontières de l'Organisation*, Série Vital Roux, Paris, Editions Vuibert, Chapitre 2.

## G

Galaskiewicz J., (1996), The "new network analysis" and its application to organization theory and behavior, in Iacobucci D. (ed.), *Networks in Marketing*, CA: Thousand Oaks, Sage Publications, 19-31.

Ganesan S., Malter A. et Rindfleisch A., (2005), Does distance still matter? Geographic proximity and new product development, *Journal of Marketing*, Vol. 69, 44-60.

Garvin D., (1993), Building a learning organization, *Harvard Business Review*, Vol. 71 (Juillet-Août), 78-91.

Gatignon H. et Xuereb J-M., (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, (1), 77-90.

Giordano Y., (2003), *Conduire un Projet de Recherche : Une Perspective Qualitative*, Paris, EMS Management et Société.

Gotteland D., Haon C. et Gauthier C., (2007), L'orientation marché : Synthèse et nouvelles directions théoriques, *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 22, (1), 45-59.

Granovetter M., (1973), The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, Vol. 78, (6), 1360-1380.

Granovetter M., (1985), Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, (3), 481-510.

Granovetter M., (2005), The impact of social structure on economic outcomes, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, (1), 33-50.

Grant R., (1991), The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation, *California Management Review*, Vol. 33, 114-135.

- Grant R., (1996), Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, Vol.7, (4), 375-387.
- Grawitz M., (1996), *Méthodes des Sciences Sociales*, Paris, Dalloz, 10<sup>ème</sup> édition.
- Griffin A. et Hauser J., (1992), Patterns of communication among marketing, engineering, and manufacturing. A Comparison between two new product teams, *Management Science*, Vol. 38, (3), 360-373.
- Griffin A. et Hauser J., (1996), Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 13, 191-215.
- Grönroos C., (1994), From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, *Management Decision*, Vol. 32, (2), 4-20.
- Grönroos C., (2004), The relationship marketing process: Communication, interaction, dialogue, value, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, (2), 99-103.
- Gross I., (1972), The creative aspects of advertising, *Sloan Management Review*, Vol. 14, (1), 83-109.
- Guiltinan J. et Paul G., (1982), *Marketing Management: Strategies and Programs*, Kogakusha, McGraw-Hill International.
- Gulati R., Nohria N. et Zaheer A., (2000), Strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, 203-215.
- Gummesson E., (1987), The new marketing. Developing long-term interactive relationships, *Long Range Planning*, Vol. 20, 10-20.
- Gummesson E., (1991), Marketing-orientation revisited: The crucial role of the part-time marketer, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, (2), 60-75.
- Gummesson E., (1994), Making relationship marketing operational, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, (5), 5-20.

## H

- Haberland G. et Dacin P., (1992), The development of a measure to assess viewers' judgments of the creativity of an advertisement, in Sherry J. Jr. et Sternthal B. (eds.), *Advances for Consumer Research*, Vol. 19, UT: Provo, Association for Consumer Research, 817-825.
- Hackman J., (1987), The design of workteam, in Lorsch J. (ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, NJ: Englewood Cliffs, Prentice Hall, 315-342.
- Hagel J. III., Brown J. et Davison L., (2009), The big shift: Measuring the forces of change, *Harvard Business Review*, Vol. 87, (July/August), 41-50.
- Hall R., (1992), The strategic analysis of intangible resources, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, (1), 135-144.
- Hamel G., (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, 83-103.
- Hamel G. (1994), The concept of core competence, in Hamel G. et Heene A. (eds.), *Competence-based Competition*, Wiley, 11-33.
- Han M., (2008), Achieving superior international new venture (INV) performance: Exploiting short-term duration of ties, *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 16, (1), 1-18.
- Handfield R., Ragatz G., Petersen K. et Monczka R., (1999), Involving suppliers in new product development, *California Management Review*, Vol. 42., (1), 59-82.
- Hanmer-Lloyd S. et Kennedy S., (1981), *Setting et Allocating the Communications Budget*, UK: Cranfield, Marketing Communications Research Center.

- Hansen M., (1999), The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 44, 82-111.
- Harris L. et Ogbonna E., (2003), The organization of marketing: A study of decentralized, devolved and dispersed marketing activity, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, (2), 483-512.
- Harryson S., Dudkowski R. et Stern A., (2008), Transformation networks in innovation alliances - The development of Volvo C70, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, (4), 745-773.
- Hart S., (1992), An integrative framework for strategy-making processes, *Academy of Management Review*, Vol. 17, (2), 327-351.
- Heide J., Wathne K. et Rokkan A., (2007), Interfirm monitoring, social contracts, and relationship outcomes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 44, (3), 425-433.
- Hislop D., (2009), *Knowledge Management in Organizations*, New York, Oxford University Press, 2<sup>ème</sup> édition.
- Hlady-Rispal M., (2002), *La Méthode des Cas. Application à la Recherche en Gestion*, Bruxelles, De Boeck, 1<sup>ère</sup> édition.
- Hoegl M. et Gemuenden H., (2001), Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence, *Organization Science*, Vol. 12, (4), 435-449.
- Hoetker G. et Mellewigt T., (2009), Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, 1025-1044.
- Hofer C. et Schendel D., (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, MN: St. Paul, West Publishing.
- Homburg C., Artz M. et Wieseke J., (2012), Marketing performance measurement systems: Does comprehensiveness really improve performance?, *Journal of Marketing*, Vol. 76, 56-77.
- Homburg C. et Jensen O., (2007), The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference?, *Journal of Marketing*, Vol. 71, 124-142.
- Homburg C., Jensen O., et Krohmer H., (2008), Configurations of marketing and sales: A taxonomy, *Journal of Marketing*, Vol. 72, 133-154.
- Homburg C., Workman Jr. J. et Krohmer H., (1999), Marketing's influence within the firm, *Journal of Marketing*, Vol. 63, 1-17.
- Homburg C., Workman Jr. J. et Jensen O., (2000), Fundamental changes in marketing organization: The movement towards a customer-focused organizational structure, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, (4), 459-478.
- Horsky S., Michael S., et Silk A., (2012), The internalization of advertising services: An inter-industry analysis, *Review of Marketing Science*, Vol. 10, (2).
- Huber G., (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, Vol. 2 (February), 88-115.
- Hulbert J. et Pitt L., (1995), Exit left center stage?, *European Management Journal*, Vol. 14, (1), 47-60.
- Hult G., (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, 509-536.
- Hunt S., (2000), The competence-based, resource-advantage, and neoclassical theories of competition: Toward a synthesis, in Sanchez R. et Heene A. (eds.), *Competence-based Strategic Management: Theory and Research*, CT: Greenwich, JAI Press, 177-208.

## I

- Im S. et Workman J., (2004), Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms, *Journal of Marketing*, Vol. 68, 114-132.

Inkpen A., (2000), Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition, *Journal of Management Studies*, Vol. 37, 1019-1043.

## J

Janz B., (1999), Self-directed teams in IS: Correlates for improved systems development work outcomes, *Information & Management*, Vol. 35, (3), 171-192.

Javidan M., (1998), Core competence: What does it mean in practice?, *Long Range Planning*, Vol. 31, (1), 60-71.

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

Jayachandran S., Hewitt K et Kaufman P., (2004), Customer response capability in a sense-and-response area: The role of customer knowledge process, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, (3), 219-233.

Johnson G., Whittington R., Scholes K. et Fréry F., (2009), *Stratégique*, Editions Pearson, 9<sup>ème</sup> édition.

## K

Kale P. et Anand J., (2006), The decline of emerging economy joint ventures: The case of India, *California Management Review*, Vol. 48, 62-76.

Kapferer J-N., (2009), The specificity of luxury management: Turning marketing upside down, *Journal of Brand Management*, Vol. 16, 311-322.

Knight L., (2002), Network learning: Exploring learning by inter-organizational networks, *Human Relations*, Vol. 55, (4), 427-454.

Knudsen M., (2007), The relative importance of interfirm relationships and knowledge transfer for new product development success, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 24, 117-138.

Ko D., Kirsch L. et King W., (2005), Antecedents for knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations, *MIS Quarterly*, Vol. 29, 59-85.

Koenig G., (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 9, 4-17.

Koenig G., (1999), Les ressources au principe de la stratégie, in Koenig G. (dir.), *De Nouvelles Théories pour Gérer l'Entreprise au XXIème Siècle*, Paris, Economica, Chapitre 5, 199-236.

Kogut B. et Zander U., (1992), Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology, *Organization Studies*, Vol. 3, (3), 383-397.

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

Kotabe M., Srinivasan S. et Aulakh P., (2002), Mutlinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities, *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, (1), 79-97.

Kotler P., (1986), Megamarketing, *Harvard Business Review*, Vol. 64, (2), 17-24.

Kotler P. et Zaltman G., (1971), Social marketing: An approach to planned social change, *Journal of Marketing*, Vol. 35, 3-12.

Kotler P., Rackham N. et Krishnaswamy S., (2006), Ending the war between sales & marketing, *Harvard Business Review*, Vol. 84, (7-8), 68-78.

Krackhardt D., (1992), The strength of strong ties: The importance of philos in organizations, in Nohria N. et

- Eccles R. (eds.), *Networks and Organization: Structure, Form, and Action*, Boston, Harvard Business School Press, 216-239.
- Krasnikov A. et Jayachandran S., (2008), The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance, *Journal of Marketing*, Vol. 72, 1 -11.
- Krief B., (1970), *Le Marketing en Action : Concepts, Stratégie, Techniques*, Paris, Fayard-Mame.
- Krohmer H., Homburg C. et Workman J., (2002), Should marketing be cross-functional? Conceptual development and international empirical evidence, *Journal of Business Research*, Vol. 55, 451-465.
- Kuhn T., (1983), *La Structure des Révolutions Scientifiques*, Paris, Flammarion.
- Kvale S., (1989), *Issues of Validity in Qualitative Research*, Studentlitteratur.

## L

- Lambe C., Spekman R. et Hunt S., (2002), Alliance competence, resources, and alliance success: Conceptualization, measurement, and initial test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, (2), 141-158.
- Langley A. et Royer I., (2006), Perspectives on doing case study research in organizations, *M@n@gement*, Vol. 9, (3), 73-86.
- Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K. et Sparks J., (1998), The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliance, *Organization Science*, Vol. 9., (3), 285-305.
- Lawson B., Peterson K., Cousins P., et Handfield R., (2009), Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 16, 152-172.
- Le Boterf G., (1994), *De la Competence. Essai sur un Attracteur Etrange.*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Le Meunier-FitzHugh K. et Piercy N., (2007), Does collaboration between sales and marketing affect business performance?, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27, (3), 207-220.
- Le Meunier-FitzHugh K. et Piercy N., (2008), The importance of organisational structure for collaboration between sales and marketing, *Journal of General Management*, Vol. 34, (1), 19-35.
- Le Meunier-FitzHugh K. et Piercy N., (2009), Drivers of sales and marketing collaboration in business-to-business selling organisations, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, (5-6), 611-633.
- Le Meunier-FitzHugh K. et Piercy N., (2011), Exploring the relationship between market orientation and sales and marketing collaboration, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, (3), 287-296.
- Le Meunier-FitzHugh K., Massey G., et Piercy N., (2011), The impact of aligned rewards and senior manager attitudes on conflict and collaboration between sales and marketing, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, (7), 1161-1171.
- Lee J., (2011), The alignment of contract terms for knowledge-creating and knowledge-appropriating relationships portfolios, *Journal of Marketing*, Vol. 75, 110-127.
- Lehmann D. et Reibstein D., (2006), *Marketing Metrics and Financial Performance*, MA: Cambridge, Marketing Science Institute.
- Lehu J-M., (2005), Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble : La fin d'un certain marketing de masse, *Décisions Marketing*, n°40, Octobre-Décembre, 17-30.
- Leonard-Barton D., (1992), Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, 111-125.
- Li N., Boulding W. et Staelin R., (2010), General alliance experience, uncertainty, and marketing alliance governance mode choice, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, 141-158.

- Li T. et Cantalone R., (1998), The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, 13-29.
- Lilien G. et Little J., (1976), The ADVISOR project: A study of industrial marketing budgets, *Sloan Management Review*, Vol. 17, 17-33.
- Lin H-E., McDonough III E., Lin S-J., Lin C. Y-Y., (2013), Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30, (2), 262-278.
- Lincoln Y. et Guba E., (1985), *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Lincoln Y. et Guba E., (2000), Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluencies, in Denzin N. et Lincoln Y. (eds.), *The Handbook of Qualitative Research*, 2<sup>ème</sup> édition, 163-188.
- Lippman S. et Rumelt R., (1982), Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *The Bell Journal of Economics*, Vol. 13, (2), 418-436.
- Loufrani-Fedida S., (2006), *Management des Compétences et Organisation par Projets : Une Mise en Valeur de leur Articulation*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis, IAE.
- Low G. et Fullerton R., (1994), Brands, brand management, and the brand manager system: A critical-historical evaluation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, (2), 173-190.
- Lukas B., Hult G. T. et Ferrell O., (1996), A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels, *Journal of Business Research*, Vol. 36, 233-244.
- Lyons B. et Mehta J., (1997), Contracts, opportunism and trust: Self-interest and social orientation, *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 21, 239-257.

## M

- Madhavaram S. et Hunt S., (2008), The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, 67-82.
- Maignan I. et Ferrell O., (2004), Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, (1), 3-19.
- Malaval P. et Bénaroya C., (2009), *Marketing Business to Business*, Pearson Education, 4<sup>ème</sup> édition, 59-61.
- March J., (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2, (1), 71-87.
- McCarthy E., (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, IL: Homewood, Irwin.
- McGovern G. et Quelch J., (2005), Outsourcing marketing, *Harvard Business Review*, March.
- McIntyre S. et Sutherland M., (2002), A critical analysis into the accumulation of marketing knowledge at the level of the firm, *Marketing Theory*, Vol. 2, (4), 403-418.
- McKenna R., (1991), Marketing is everything, *Harvard Business Review*, Vol. 69, (1), 65-80.
- Mellewigt T., Madhok A. et Weibel A., (2007), Trust and formal contracts in interorganizational relationships: Substitutes and complements, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 28, 833-847.
- Menon A. et Varadarajan P., (1992), A model of marketing knowledge use within firms, *Journal of Marketing*, Vol. 56, 53-71.
- Michaux V., (2003), *Compétence Collective et Systèmes d'Information : Cinq Cas de Coordination dans les Centres de Contrat*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes.
- Miles M. et Huberman A. (2003), *Analyse des Données Qualitatives*, Paris, De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition.
- Mintzberg H., (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.



- Mintzberg H. et Waters J., (1985), Of strategies deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, Vol. 6, (3), 257-272.
- Moati P. et Volle P., (2010), La montée de la compétence marketing dans la distribution, *Cahier de recherche du CREDOC*, n° 276.
- Möller K. et Töröronen P., (2003), Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, 109– 118.
- Monateri J-C. et Ruffieux B., (1996), Le temps de la quasi integration : Une approche dynamique, in Ravix J-L. (dir.), *Coopération entre les Entreprises et Organisation Industrielle*, Paris, CNRS Editions, 79-110.
- Montgomery D. et Webster Jr. F., (1997), Marketing's interfunctional interfaces: The MSI workshop on management of corporate fault zones, *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, (1), 7–26.
- Moorman C. et Rust R., (1999), The role of marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), 180-197.
- Moorman C., Zaltman G. et Deshpandé R., (1992), Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, (3), 314-328.
- Moorman C., Deshpandé R. et Zaltman G., (1993), Factors affecting trust in market research relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 57, 81-101.
- Morgan N., (2012), Marketing and business performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, 102-119.
- Morgan N., Clark B. et Gooner R., (2002), Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives, *Journal of Business Research*, Vol. 55, 363-375.
- Morgan N., Katsikeas C. et Vorhies D., (2012), Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, 271-289.
- Morgan N. et Piercy N., (1998), Interactions between marketing and quality at the SBU level: Influences and outcomes, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, (3), 190-208.
- Morgan N., Slotegraaf R. et Vorhies D., (2009a), Linking marketing capabilities with profit growth, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, (4), 284-293.
- Morgan N., Vorhies D. et Mason C., (2009b), Market orientation, marketing capabilities, and firm performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, 909–920.
- Morgan N., Zou S., Vorhies D. et Katsikeas C., (2003), Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study, *Decision Sciences*, Vol. 34, (2), 287-321.
- Mozachowski E. et McKelvey B., (1997), Predicting rent generation in competence-based competition, in Sanchez R. et Heene A. (eds.), *Competence-based Strategic Management*, Chichester, Wiley, 127-150.
- Mucchielli A., (1994), *Les Méthodes Qualitatives*, Paris, Presses Universitaires de France, 2<sup>ème</sup> édition.
- Munier F., (1999), L'entreprise fondée sur les compétences : Définitions et axiomatique. Les apports évolutionnistes et institutionnalistes, in Baslé M., Delorme R., Lemoigne J-L., et Paulré B. (dir.), *Approches Evolutionnistes de la Firme et de l'Industrie. Théories et Analyses Empiriques*, Paris, L'Harmattan, 77-94.
- Murray J., Yong Gao G. et Kotabe M., (2011), Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, 252-269.
- Musca G., (2006), Une stratégie de recherche processuelle : L'étude longitudinale de cas enchâssés, *M@n@gement*, Vol. 9, (3), 153-173.

## N

- Narver J. et Slater S., (1990), The effect of a marketing orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, 20-35.
- Nelson R. et Winter S., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, MA: Cambridge, Harvard University Press.
- Newbert S., (2007), Empirical research on the resource-based view of the firm: An assessment and suggestions for future research, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 121–146.
- Nonaka I., (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5, 14-37.
- Nonaka I. et Takeuchi H., (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York, Oxford University Press.
- Noordhoff C., Kyriakopoulos K., Moorman C., Pauwels P. et Dellaert B., (2011), The bright side and dark side of embedded ties in business-to-business innovation, *Journal of Marketing*, Vol. 75, 34-52.

## O

- O’Cass A. et Weerawardena J., (2010), The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, (4), 571-581.
- OCDE, (2008), *Actifs Intellectuels et Creation de Valeur*, Rapport de synthèse.
- O’Driscoll A., Carson D. et Gilmore A., (2000), Developing marketing competence and managing in networks: A strategic perspective, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 8, 183-196.
- O’Dwyer M., Gilmore A et Carson D., (2011), Strategic alliances as an element of innovative marketing in SMEs, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19, (1), 91-104.
- O’Malley L. et Patterson M., (1998), Vanishing point: The mix management paradigm re-viewed, *Journal of Marketing Management*, Vol.14, 829-851.
- Orr L., Bush V. et Vorhies D., (2011), Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development, *Journal of Business Research*, Vol. 64, (10), 1074-1081.
- Osman M., Ramayah T. et Hathaivaseawong N., (2010), Transfer of marketing knowledge in thai international joint venture firms, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 15, (2), 197-216.
- O’Sullivan D. et Abela A., (2007), Marketing performance measurement ability and firm performance, *Journal of Marketing*, Vol. 71, 79-93.

## P

- Pantouvakis A. et Bouranta N., (2013), The link between organizational learning culture and customer satisfaction. Confirming relationship and exploring moderating effect, *The Learning Organization*, Vol. 20, (1), p. 48-64.
- Park J., Lee S. et Morgan R., (2011), A negative side of outsourcing marketing functions and market-based learning process, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 19, (15), 471-486.
- Peirce Charles Sanders, (1931-1935), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Vol. 1-6, Hartshorne C. et Weiss P. (eds.), MA: Cambridge, Harvard University Press.
- Peirce Charles Sanders, (1931-1935), *Collected Papers of Charles Sanders Peirce*, Vol. 7-8, A. Burks (ed.),

MA: Cambridge, Harvard University Press.

Penrose E., (1959), *The Growth of the Firm*, New York, Wiley.

Perret V. et Séville M., (2003), Fondements épistémologiques de la recherche, in Thiétart R-A. et al. (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 13-33.

Pfeffer J. et Salancik J., (1978), *The External Control of Organizations*, New York, Harper and Row.

Philipps M., (1990), *Industry as a Cultural Grouping*, Thèse de doctorat, Anderson Graduate School of Management, University of California, CA: Los Angeles.

Philipps M., (1994), Industry mindsets: Exploring the cultures of two macro-organizational settings, *Organization Science*, Vol. 5, (2), 384-402.

Piercy N., (1986), The role and function of the chief marketing executive and the marketing department. A study of medium-sized companies in the UK, *Journal of Marketing Management*, Vol. 1, (3), 265-289.

Piercy N., (1987), The marketing budgeting process: Marketing management implications, *Journal of Marketing*, Vol. 51, 45-59.

Piercy N. et Cravens D., (1995), The network paradigm and the marketing organization: Developing a new management agenda, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, (3), 7-34.

Piercy N. et Morgan N., (1989), Marketing organization in the UK financial services industry, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7, (4), 3-10.

Pisano G., (1994), Knowledge, integration and the locus of learning: An empirical analysis of process development, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue (15), 85-100.

Porter M., (1980), *Competitive Advantage*, New York: Free Press

Porter M., (1985), *Competitive Advantage*, New York: Free Press.

Powell W., (1990), Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, in Cummings L. et Staw B. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, CT: Greenwich, CT, JAI Press, 295-336.

Prahalad C. et Hamel G., (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, Vol. 68, (3), 79-91.

Prahalad C. et Hamel G., (1994), Strategy as field of study: Why search for a new paradigm?, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 5-16.

Prahalad C. et Ramaswamy V., (2000), Co-opting customer competence, *Harvard Business Review*, Vol. 78, 79-87.

Pugh D., Hickson D., Hinings C. et Turner C., (1968), Dimensions of organization structure, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, 65-105.

## Q

## R

Reix R., (1995), Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°105, 17-28.

Retour D., (2006), Les différents niveaux d'analyse de la compétence, in Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, *Les actes de la DGESCO*, 14 Juin 2006, Versailles. [PDF accessible en ligne : <http://eduscol.education.fr/cid46098/les-differents-niveaux-d-analyse-de-la-gestion-des-competences.html> ]

Rindfleisch A. et Moorman C., (2001), The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 65, 1-18.

Ritter T. et Gemunden H., (2004), The impact of a company's business strategy on its technical competence,

- network competence, and innovation success, *Journal of Business Research*, Vol. 57, 548-556.
- Romelaer P., (2005), L'entretien de recherche, in Roussel P. et Wacheux F. (dir.), *Management des Ressources Humaines : Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles, De Boeck, Chapitre 8, 101-136.
- Rossiter J., (2001), What is marketing knowledge?, *Marketing Theory*, Vol. 1, (1), 9-26.
- Rouleau L. (2003), La méthode biographique, in Giordano Y. (dir.), *Conduire un Projet de Recherche : Une Perspective Qualitative*, Paris, EMS Management et Société, 133-261.
- Rouziès D., Anderson E., Kohli A., Michaels R., Weitz B. et Zoltners A., (2005), Sales and marketing integration: A proposed framework, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 15, (2), 113-122.
- Royer I. et Zarlowski P., (2003), Le design de la recherche, in Thiétart R-A. et al. (dir.), *Méthodes de Recherche en Management*, Paris, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 139-168.
- Ruekert R. et Walker O., (1987), Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence, *Journal of Marketing*, Vol. 51, 1-19.
- Ruekert R., Walker O. et Roering K., (1985), The organization of marketing activities: A contingency theory of structure and performance, *Journal of Marketing*, Vol. 49, 13-25.
- Rust R., Ambler T., Carpenter G., Kumar V. et Srivastava R., (2004), Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions, *Journal of Marketing*, Vol. 68, 76-90.

## S

- Sackmann S., (1992), Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 140-161.
- Sadaqat A., Peters L. et Lettice F., (2012), An organizational learning perspective on conceptualizing dynamic and substantive capabilities, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 20, (7), 589-607.
- Sammarra A. et Biggiero L., (2008), Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, (4), 800-829.
- Sanchez R., (1996), Strategic product creation: Managing new interaction of technology, markets, and organizations, *European Management Journal*, Vol. 14, (2), 121-39.
- Sanchez R., (1997), Managing articulated knowledge in competence-based competition, in Sanchez R. et Heene A. (eds.), *Strategic Learning and Knowledge Management*, Chichester, Wiley, 163-187.
- Sanchez R., (2004), Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence, *Journal of Business Research*, Vol. 57, 518-532.
- Sanchez R. et Heene A., (1996), A system view of the firme in competence-based competition, in Sanchez R., Heene A., et Thomas H. (eds.), *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in The New Strategic Management*, London, Elsevier, 39-62.
- Sanchez R. et Heene A., (1997), *Competence-based Strategic Management*, Chichester, Wiley, 195-214.
- Sanchez R., Heene A., et Thomas H., (1996), Towards the theory and practice of competence-based competition, in Sanchez R., Heene A., et Thomas H. (eds.), *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and Practice in The New strategic Management*, London, Elsevier, 1-35.
- Saussois J-M, (1997), L'entreprise à l'épreuve du dehors et du dedans, in Besson P. (dir.), *Dedans-Dehors : Les nouvelles Frontières de l'Organisation*, Série Vital Roux, Paris, Editions Vuibert, Chapitre 1.
- Schein E., (1992), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Schlegelmilch B. et Chini T., (2003), Knowledge transfer between marketing functions in multinational

- companies: A conceptual model, *International Business Review*, Vol. 12, (2), 215-232.
- Senge P. et Sterman J., (1992), Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future, *European Journal of Operational Research*, Vol. 59, 137-150.
- Shrivastava P., (1983), A topology of organizational learning systems, *Journal of Management Studies*, Vol. 20, (1), 7-28.
- Silk A., (2012), Conflict policy and advertising agency – client relations: The problem of competing clients sharing a common agency, *Foundations and Trends in Marketing*, Vol. 6, (2), 63 – 149.
- Simonin B., (1999), Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity, *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, (3), 463-490.
- Simonin B., (2004), An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, Vol. 35, (5), 407-417.
- Sinkula J., (1994), Market information processing and organizational learning, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 35-45.
- Sivadas E. et Dwyer R., (2000), An examination of organizational factors influencing new product development success in internal and alliance-based processes, *Journal of Marketing*, Vol. 64., 31-49.
- Slater S. et Naver J., (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, 63-74.
- Slotegraaf R. et Dickson P., (2004), The paradox of a marketing planning capability, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, (4), 371-385.
- Smith K., Collins C. et Clark K., (2005), Existing knowledge, knowledge creation capability, and the role of new product introduction in high-technology firms, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, (2), 346-357.
- Song M. et Thieme J., (2009), The role of suppliers in market intelligence gathering for radical and incremental innovation, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, 43-57.
- Spencer B., (1994), Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation, *Academy of Management Review*, Vol. 19, 446-471.
- Srivastava R., Shervani T., et Fahey L., (1999), Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 63 (Special Issue), 168-179.
- Stake R., (1994), Case studies, in Denzin N. et Lincoln Y. (eds.), *Strategies of Qualitative Inquiry*, CA: Thousand Oaks, Sage, Vol. 2, Chapitre 4, 86-109.
- Stein J., (1997), On building and leveraging competences across organizational borders: A socio-cognitive framework, in Sanchez R. et Heene A. (eds.), *Competence-based Strategic Management*, Chichester, Wiley, 127-150.
- Stephen A. et Coote L., (2005), Towards an understanding of the governance of complex network relationships: Uncertainty, governance system choices, and performance outcome, *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, American Marketing Association, Winter 2005.
- Styhre A., Josephson P-E. et Knauseder I., (2006), Organization learning in non-writing communities: The case of construction workers, *Management Learning*, Vol. 37, (1), 83-100.
- Swaminathan V. et Moorman C., (2009), Marketing alliances, firm networks, and firm value creation, *Journal of Marketing*, Vol. 73., 52-69.
- Szulanski G., (1996), Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter special issue, 27-43.

Szulanski G., (2000), The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, (1), 9-27.

## T

Tallman S., Jenkins M., Henry N. et Pinch S., (2004), Knowledge, clusters, and competitive advantage, *Academy of Management Review*, Vol. 29, (2), 258-271.

Teece D., (2007), Explicating dynamics capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 28, 1319–1350.

Teece D., (2009), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Oxford, Oxford University Press.

Teece D., Pisano G. et Shuen A., (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, (7), 509–533.

Tremblay M. et Sire B., (1999), Rémunérer les compétences plutôt que l'activité ?, *Revue Française de Gestion*, n°126, 129-139.

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

Tull D., Cooley B., Phillips Jr. M., et Watkins H., (1991), The organization of marketing activities of american manufacturers, Working Paper No. 91-126, MA: Cambridge, Marketing Science Institute.

Tzokas N. et Saren M., (2004), Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how?, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, (2), 124-135.

## U

Uzzi B., (1997), Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, 35-67.

## V

Van der Vegt et Bunderson J., (2005), Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, (3), 532-547.

Van Waterschoot W. et Van den Bulte C., (1992), The 4P classification of the marketing mix revisited, *Journal of Marketing*, Vol. 56, 83-93.

Van Wijk R., Jansen J. et Lyles M., (2008), Inter- and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences, *Journal of Management Studies*, Vol. 45, 815-838.

Van Woerkom M. et Croon M., (2009), The relationships between team learning activities and team performance, *Personnel Review*, Vol. 38, (5), 560-577.

Van Woerkom M. et Van Engen M., (2009), Learning from conflicts? The relationships between task and relationship conflicts, team learning, and team performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 18, (4), 381-404.

Vargo S. et Lusch R., (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, 1-17.

Vignali C. et Davies B., (1994), The marketing mix redefined and mapped: Introducing the MIXMAP model, *Management Decision*, Vol. 32, (8), 11-16.

- Vince R., (2001), Power and emotion in organizational learning, *Human Relations*, Vol. 54, (10), 1325-1351.
- Vorhies D., (1998), An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, 3-23.
- Vorhies D. et Morgan N., (2003), A configuration theory assessment of marketing organization fit with business strategy and its relationship with marketing performance, *Journal of Marketing*, Vol. 67, 100-115.
- Vorhies D. et Morgan N., (2005), Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage, *Journal of Marketing*, Vol. 69, 80-94.
- Vorhies D., Morgan R. et Autry C., (2009), Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: Impact on market effectiveness and cash flow performance, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, 1310–1334.
- Vorhies D., Orr L. et Bush V., (2011), Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, 736-756.
- Voss C., Ahlstrom P. et Blackmon K., (1997), Benchmarking and operational performance: Some empirical results, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 (10), 1046-158.

## W

- Wacheux F., (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Paris, Economica.
- Wageman F., Hackman J. et Lehman E., (2005), Team diagnostic survey: Development of an instrument, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 41, 373-398.
- Walter A., Ritter T. et Gemünden H., (2001), Value creation in buyer–seller relationships. Theoretical considerations and empirical results from a supplier’s perspective, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, 365–377.
- Walton E., (1995), The persistence of bureaucracy: A meta-analysis of Weber’s model of bureaucratic control, *Organization Studies*, Vol. 26 , 569-591.
- Wasti N. et Liker J., (1997), Risky business or competitive power? Supplier involvement in Japanese product design, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 14, (5), 337-355.
- Wathne K. et Heide J., (2000), Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions, *Journal of Marketing*, Vol. 64, 36-51.
- Wathne K. et Heide J., (2004), Relationship governance in a supply chain network, *Journal of Marketing*, Vol. 68, 73-89.
- Watkins K. et Marsick V. (1997), *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*, RI: Warwick, Partners for the Learning Organization.
- Weber M., (1947), *The Theory of Social and Economic Organizations*, traduit par A. Henderson et T. Parsons, New York, The Free Press.
- Weber R., (1990), *Basic Content Analysis*, Newbury Park, Sage Publications.
- Webster F., (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, Vol. 56, 1-17.
- Webster F., (1997), The future role of marketing in the organization, in Lehmann D. et Jocz K. (eds.), *Reflections on the Futures of Marketing*, MA: Cambridge, Marketing Science Institute, 39-66.
- Webster F., Malter A. et Ganesan S., (2005), The decline and dispersion of marketing competence, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46, 35-43.
- Weitz B. et Anderson E., (1981), Organizing and controlling the marketing function, in Enis B. et Roering K. (eds.), *Review of Marketing*, Chicago: American Marketing, 134-142.

- Wellman N., (2010), Relating the curriculum to marketing competence: A conceptual framework, *The Marketing Review*, Vol. 10, (2), 119-134.
- Wernerfelt B., (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 5, (2), 171-180.
- Wierenga B., (2002), On academic marketing knowledge and marketing knowledge that marketing managers use for decision-making, *Marketing Theory*, Vol. 2, (4), 355-362.
- Wierenga B. et Van Bruggen G., (1997), The integration of marketing problem-solving modes and marketing management support systems, *Journal of Marketing*, Vol. 61, July, 21-37.
- Wierenga B. et Van Bruggen G., (2000), *Marketing Management Support Systems: Principles, Tools and Implementation*. MA: Boston, Kluwer Academic Publishers.
- Williamson O., (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press.
- Winter S., (2003), Understanding dynamic capabilities, *Strategic Management Journal*, Vol. 24, 991-995.
- Woodman R., Sawyer J. et Griffin R., (1993), Toward a theory of organizational creativity, *Academy of Management Review*, Vol. 18, (2), 293-321.
- Workman J., Homburg C. et Gruner K., (1998), Marketing organization: An integrative framework of dimensions and determinants, *Journal of Marketing*, Vol. 62, 21-41.

## X

## Y

- Yalcinkaya G., Calanton R. et Griffith D., (2007), An examination of exploration and exploitation capabilities: Implications for product innovation and market performance, *Journal of International Marketing*, Vol. 15, (4), 63-93.
- Yang Z., Su C. et Fam K-S., (2012), Dealing with institutional distances in international marketing channels: Governance strategies that engender legitimacy and efficiency, *Journal of Marketing*, Vol. 76, 41-55.
- Yin R., (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, CA: Thousand Oaks, Sage.
- Yin R., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, CA: Newbury Park, Sage.

## Z

- Zairi M., (1998), *Benchmarking for Best Practice*, UK: Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Zellmer-Bruhn M. et Gibson C., (2006), Multinational organization context: Implications for team learning and performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, (3), 501-518.
- Zhang H., Shu C., Jiang X., et Malter A., (2010), Managing knowledge for innovation: The role of cooperation, competition, and alliance nationality, *Journal of International Marketing*, Vol. 18, (4), 74-94.
- Zhao Y. et Lavin M., (2012), An empirical study of knowledge transfer in working relationships with suppliers in new product development, *International Journal of Innovation Management*, Vol. 16, (2), 1-26.
- Zollo M. et Winter S., (2002), Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities, *Organization Science*, Vol. 13, (3), 339-351.





## ANNEXES

<b>Annexe A.</b> Priorité de recherche 2012-2014 n°7 définie par le MSI	<b>504</b>
<b>Annexe B.</b> Priorité de recherche 2014-2016 définie par le MSI : « Developing and Organizing for Marketing Excellence »	<b>505</b>
<b>Annexe C.</b> Extrait du programme des 10 <sup>èmes</sup> Assises du Marketing organisées par Les Echos le 17 Septembre 2013	<b>506</b>
<b>Annexe D.</b> Annonces pour le webinar Chief Marketer dédié au « Mix partenaires »	<b>507</b>
<b>Annexe E.</b> Le raisonnement abductif conduit dans la thèse	<b>508</b>
<b>Annexe F.</b> Les tactiques de validité interne et externe selon les étapes de la recherche (Ayerbe et Missonier, 2007)	<b>509</b>
<b>Annexe G.</b> Guide d'entretien pour la phase exploratoire (organisation marketing)	<b>510</b>
<b>Annexe H.</b> Guide d'entretien pour la phase exploratoire (prestataire)	<b>513</b>
<b>Annexe I.</b> Grille d'analyse des entretiens de managers marketing - Phase exploratoire	<b>516</b>
<b>Annexe J.</b> Grille d'analyse des entretiens de prestataires - Phase exploratoire	<b>519</b>
<b>Annexe K.</b> Engagement unilatéral de confidentialité signé pour l'étude de cas Alpha	<b>522</b>
<b>Annexe L.</b> Guide d'entretien pour la phase d'étude de cas (organisation marketing)	<b>523</b>
<b>Annexe M.</b> Guide d'entretien pour la phase d'étude de cas (prestataire)	<b>526</b>
<b>Annexe N.</b> Grille d'observation des interactions équipe « OpM » - prestataire	<b>529</b>
<b>Annexe O.</b> Grille d'analyse des entretiens de l'équipe marketing - Phase étude de cas	<b>530</b>
<b>Annexe P.</b> Le réseau social interne chez Celio : une illustration	<b>532</b>
<b>Annexe Q.</b> Exemples de mémos réalisés par l'équipe Celio	<b>533</b>

### **Priority 7: Marketing Organizations and Capabilities**

Traditional approaches to training marketers and organizing the marketing function are no longer adequate to keep up with the disruptive effects of technology-empowered customers, the proliferation of media, channel, and customer contact points, and the possibilities for micro-segmentation and product/service personalization.

Marketers are being called upon to interpret massive quantities of unstructured data and to turn them into actionable insights. Known for their abilities as data gatherers and interpreters, marketers are now being challenged to act as leaders who can drive their learnings deep into their firms. What skill sets will marketers require to deal with this increasingly complex competitive environment?

MSI members are asking for new thinking and new approaches to help close the widening gap between the accelerating complexity of markets and the ability of organizations to respond. We are especially interested in research that draws on adjacent disciplines such as organizational psychology and human resources management.

Research is also needed to better understand how organizational structure and marketing capabilities influence business performance. What are effective strategies for firms that need to transition from more traditional brand, product line, or technology structures to more competitive and nimble ways of doing business?

- “How do you hire for insight and creativity?”
- “Are we looking for a new type of marketer?”
- “How do you introduce and develop new skills internally?”
- “What are the optimal organizational designs and collaborative structures that prove to be more efficient?”

Source : <http://www.msi.org/research/index.cfm?id=338#RP7>

## Developing and Organizing for Marketing Excellence

# TIER 2 PRIORITY

In a rapidly changing world, virtually all marketers are re-evaluating how they should do marketing. Different structures, new processes—everything is on the table. No two firms look alike or act alike, but all firms can benefit from improving their marketing function.

### *Topics of interest*

What skills will marketers and market researchers need in the future?

How should different functional areas (e.g. analytics and customer service) be organized to improve marketing outcomes? How do companies create a consumer-centric culture?

How can insights be communicated more effectively to have increased impact in the organization? What is the value of techniques such as data visualization or storytelling?

How can companies organize to monitor and respond to changes in the external environment?

How should marketers work with a network of external partners to develop and implement marketing strategies and programs?

Source : <http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/tier-2-developing-and-organizing-for-marketing-excellence/>

Annexe C. Extrait du programme des 10<sup>èmes</sup> Assises du Marketing organisées par Les Echos le 17 Septembre 2013

Captures d'écran sur le site Les Echos.

The screenshot shows the website for 'Les Echos EVENTS' with the tagline 'Solutions événementielles sur-mesure'. The main event is 'LES 10ÈMES ASSISES DU MARKETING "RÉTROSPECTIVE ET PERSPECTIVES" Ce qui a changé et ce qui peut durer' on 'Mardi 17 septembre 2013' at the 'Pavillon Gabriel'. The page includes a navigation menu with 'NOS SECTEURS', 'DEVENIR PARTENAIRE', 'NOUS CONTACTER', and 'CALENDRIER 2013'. A sidebar on the right provides registration details: 'INSCRIPTION' for 840 € HT (Tarif 1), offered to CDA members, with contact information for Nadège BANSARD. A bottom navigation bar includes 'Présentation', 'Programme', 'Intervenants', 'Public concerné', and 'Partenaires'.

10H50 > 11H15 Networking

11H20 > 12H20

**COMPETENCES : Etre CMO demain : une irréversible évolution de sa fonction, de son rôle pour toujours plus de performance ?**

- Directeurs marketing, communication, digital, relation-client.... : quel périmètre d'influence ?
- Nouvelles compétences et expertises ...vers une nouvelle génération de marketers?
- Vers des nouvelles organisations et la fin des silos ?

**Arnaud BOUCHARD**, Vice President Customer Experience, **CAPGEMINI CONSULTING**  
**Anne-Marie GAULTIER**, Directeur Marketing, **GALERIES LAFAYETTE ET BHV**  
**Thomas ROMIEU**, Directeur digital, **GROUPE LVMH**  
**Philippe THOBIE**, Administrateur du Club des Annonceurs, Directeur du marketing et de la marque, **MONOPRIX**

12H20 > 12H45

**Des consommateurs toujours plus mobiles et hyper-connectés .... Bienvenue dans la « Smartphone Society » !**



**Jean Marie CULPIN**  
 Directeur exécutif en charge du marketing groupe, **ORANGE**

This block contains logos for event partners and sponsors. At the top is 'UM CURIOUSITY WORKS'. Below it is 'EVENTUM Technologie Relationnelle'. The 'PARTENAIRE MÉDIA' section includes 'OFFRE MEDIA Marketing' and 'la revue des MARQUES' (http://www.prodismarques.com). The 'EN ASSOCIATION AVEC' section features 'AACC' and 'club DES ANNONCEURS | UNE MARQUE D'AVANCE'. A red button at the bottom right says 'En savoir +'.

Annexe D. Annonces pour le *webinar* Chief Marketer dédié au « Mix partenaires »

**HOSTED BY:** 

# WEBINAR

**Chief ! Marketer**

**InnerWorkings**  
INTELLIGENT BRAND DELIVERY



**Eduardo Conrado**  
SVP, Marketing & IT  
Motorola



**John Calzaretta**  
President, US Central  
Region  
InnerWorkings



**Patricia Odell**  
Senior Editor  
Chief Marketer

**Live Webinar: The Changing Marketing Partner Mix Best Practices to Drive Performance**

Thursday, February 21, 2013 | 2:00pm ET | Duration: 60 Minutes

**REGISTER NOW**

According to a just-released survey, nearly half of all CMOs say they intend to increase the number of expert partners they utilize.

At the "Changing Marketing Partner Mix" webinar, you'll be among the first to get data-driven insights from this survey. Discover why CMOs are using more expert partners than ever before. Pinpoint where CMOs are focusing their in-house teams, and why. And, learn what's driving evolved best practices for leveraging external versus in-house resources.

**Join us at this webinar to get full CMO survey results and learn:**

- Why the use of expert partners is increasing
- Key factors driving the use of in-house vs. third-party resources
- Why CMOs are evolving their mix
- How survey findings apply to your own mix

**All attendees also will be able to download the survey whitepaper, "The Changing Marketing Partner Mix: Best Practices to Drive Performance" following the event.**

**REGISTER NOW**

**The Changing Marketing Partner Mix: Best Practices to Drive Performance**

**Free Live Webinar:**  
**Date:** Feb 21, 2013  
**Time:** 2:00 pm ET

In a recently released national survey of CMOs, nearly half of all respondents (49%) say they use more expert partners today than they have in the past. From agencies to social and mobile specialists to print management and transcreation firms, the use of more and different expert partners clearly is on the rise.

This research also indicates that there have been, and will continue to be, significant changes in how senior marketers use external partners, and how they use their in-house teams. For example, over the next two years, respondents anticipate increasing the number of external partners by an average 24%.

According to the survey, increased marketing complexity and the need for specialized expertise are among the reasons marketers are increasing the use of a greater variety of partners. However, in certain core areas-such as marketing strategy and thought leadership-CMOs are also seeking to build internal competencies and bandwidth.

**Please join us for this webinar to get the full results from this new research and learn:**

- How, to what extent and why, senior marketers use of expert partners is changing compared to the past several years
- How they intend to evolve their mix going forward- and why
- Key factors behind marketers- utilization of in-house versus third-party resources
- How CMOs are orchestrating multiple marketing partners together with in-house resources to improve performance and contain costs

Attendees will be able to download the survey whitepaper, **The Changing Marketing Partner Mix: Best Practices to Drive Performance**.

**If you have registered for this series previously, you can login by entering your email address and password below.**

**New viewers can complete the full form below to register for our events.**  
*(\* indicates required field)*



**Moderator: Patricia Odell,**  
Senior Editor, Chief Marketer



**Speaker: John Calzaretta,**  
President, US Central Region,  
InnerWorkings



**Eduardo Conrado,**  
SVP Marketing & IT, Motorola

## Annexe E. Le raisonnement abductif conduit dans la thèse

### Réalisations théoriques

### Réalisations empiriques et analyse

#### PHASE EMPIRIQUE 1 *Etude exploratoire*

- Etude de la littérature
- Première conceptualisation de travail du concept d'Open Marketing
- Identification de concepts intéressants pour la recherche
- Première idée de problématique et de QR

- Continuation des lectures théoriques
- Au vu des éléments issus de l'analyse « flottante », le modèle d'Easterby-Smith et al. (2008) se révèle pertinent et est adapté.
- Naissance *progressive* des propositions théoriques de la thèse (voir Chapitre 4) :
  - **Définition (1) de l'OpM**
  - **Modèle conceptuel (1)**
- Stabilisation de la problématique et des questions de recherche QR1, QR2 et QR3

- Révisions des propositions théoriques :
  - **Définition (2) de l'OpM**
  - **Modèle conceptuel (2)**
- Par induction, émergence d'outils théoriques et de concepts (e.g. la matrice de l'Open Marketing, le management de type « pull » ou « push », etc.)
- Réponse à QR1, QR2 et QR3
- Naissance *progressive* de QR4

- Réalisation de guides d'entretien intégrant les éléments théoriques identifiés
- Début du travail de terrain

**Analyse « flottante » des premiers entretiens alors que l'étude empirique et théorique se poursuit**

- Intégration *progressive* des nouveaux éléments théoriques émergents dans les guides d'entretien (i.e. conceptualisation de l'Open Marketing et modèle conceptuel) afin de les tester empiriquement
- Continuation de la collecte des données

**Analyse de contenu finale des entretiens**

#### PHASE EMPIRIQUE 2 *Etudes de cas*

- Suite à la nouvelle confrontation des propositions théoriques avec le terrain, la théorie est renforcée :
  - Meilleure compréhension de certaines variables du modèle
  - **Modèle conceptuel (3)**
- Réponse à QR4 contribuant à renforcer et prolonger la théorie produite dans l'étude exploratoire

- Application empirique de certains éléments théoriques (e.g. matrice de l'Open Marketing, modèle conceptuel) issus de l'étude exploratoire : les propositions théoriques sont à nouveau mises à l'épreuve du terrain.
- Collecte de données nouvelles pour renforcer la théorie en développement et répondre à QR4

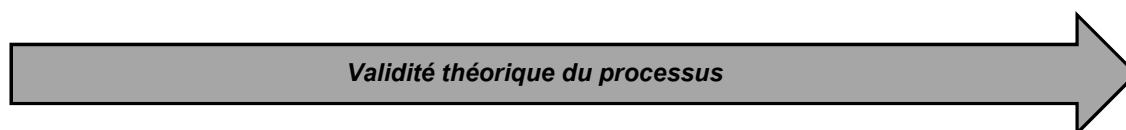
**Analyse des données collectées lors de l'étude de cas**

Itérations « terrain-théorie » (abduction au quotidien) conduisant à une montée en théorisation globalement inductive

La théorie produite est à nouveau confrontée au terrain (test), puis enrichie par itérations successives

**Annexe F. Les tactiques de validité interne et externe selon les étapes de la recherche, d'après Ayerbe et Missonier (2007)**

<b>LES TACTIQUES DE VALIDITE INTERNE</b>				
<b>Etablissement du design de la recherche</b>	<b>Sélection du/des cas</b>	<b>Recueil des données</b>	<b>Analyse des données</b>	<b>Vérification/contrôle des résultats</b>
- Elaboration d'un cadre conceptuel	- Soigner la procédure d'échantillonnage - Travailler avec plusieurs échantillons aux mêmes caractéristiques	- Formaliser le recueil - Porter un regard critique sur la période d'étude - Triangulation entre les méthodes et les sources de données	- Pattern matching - Explications rivales - Explanation Building - Modèles logiques - Savoir si les données sont liées aux catégories d'une théorie antérieure ou émergente - Relier les concepts et/ou identifier les zones d'incertitude	- S'assurer de l'exactitude des conclusions auprès des informants - Rendre explicites les règles utilisées pour la confirmation des propositions



-Utiliser/ appliquer les théories pour un cas unique - Appliquer la réplication pour une étude de cas multiple	- Sélectionner le cas dans un souci de « réplabilité » - Réaliser un échantillonnage diversifié sur le plan théorique afin d'opérer une application plus large - Description précise de l'échantillon en vue de comparaison avec d'autres échantillons	<b>Aucune référence explicite dans la littérature</b>	- Rechercher une cohérence conceptuelle en procédant par étapes : faits mis en forme / théories intermédiaires / théories générales - Savoir si les résultats sont en accord, reliés à une théorie antérieure - Synthèse inter-cas - Analyse de séries temporelles	- Etude de la transférabilité des résultats par le recours à des experts - Comparaison à des recherches proches - Fournir suffisamment d'informations pour permettre au lecteur d'évaluer la transférabilité - S'assurer auprès de plusieurs lecteurs que les résultats correspondent à leur expérience - Triangulation - Décrire les résultats de manière générique
<b>LES TACTIQUES DE VALIDITE EXTERNE</b>				



## **Annexe G. Guide d'entretien pour la phase exploratoire (organisation marketing)**

Phase introductive :

*« Aujourd'hui, nous allons parler de la fonction Marketing dans votre entreprise. En tant que membre de cette fonction Marketing, vous allez certainement pouvoir m'apprendre des choses. En particulier, je m'intéresse à la façon dont vous utilisez des prestataires extérieurs à l'entreprise pour enrichir le Marketing de votre entreprise. Je cherche à savoir comment vous utilisez votre réseau de prestataires extérieurs pour avoir accès à différents savoirs, compétences et idées marketing que vous ne possédez pas en interne. Dans un premier temps, pour commencer, peut-être pouvez-vous me parler de la façon dont votre département marketing est organisé et fonctionne en interne ? »*

### **THÈME 1 : L'organisation interne du département marketing**

#### **1. Caractéristiques générales de la fonction marketing de l'entreprise**

Taille, organisation interne (organigramme), ...

#### **2. Type d'organisation marketing**

Recherche du degré de formalisation, de centralisation et de spécialisation dans la fonction marketing. [NB : Annexe précisant les questions à poser pour chaque dimension lors de l'entretien]

### **THÈME 2 : L'Open Marketing et le réseau de prestataires autour de l'organisation marketing**

#### **1. Le choix stratégique (ou la philosophie) de l'organisation marketing**

- Externalisation, internalisation, voie médiane : quel positionnement ?
- Evaluation du degré d'apprentissage recherché grâce au réseau de prestataires (= évaluation de la motivation à apprendre des collaborateurs marketing et de l'orientation vers l'Open Marketing)
- Si un apprentissage est recherché, dans quels buts ?
  - Renforcement de l'expertise
  - Autonomie
  - Contrôle des prestataires ...
- Cet apprentissage s'effectue-t-il en continu ou ponctuellement (durabilité de la démarche) ?

#### **2. Caractéristiques du réseau de prestataires**

Types de prestataires (des exemples), largeur et richesse du réseau (i.e. plusieurs prestataires pour une même activité ?), types de liens avec les prestataires (i.e. court-terme versus long-terme), statuts des prestataires (i.e. existence de partenaires privilégiés)...

#### **3. Identification des actifs dans le réseau**

- Importance de la prise de renseignements sur les actifs d'un futur prestataire (« ce qu'il sait faire ») et importance de cette phase dans le processus de choix.
- Une fois que l'organisation travaille avec un prestataire, prise de renseignements sur ses nouveaux actifs ?

### THÈME 3 : Les apports en actifs marketing captés grâce aux prestataires

Question large : Que cherche à obtenir votre organisation auprès des prestataires ? Que lui apportent-ils ?

#### 1. Ressources marketing captées

Identification de différents types de ressources captées par les collaborateurs de l'organisation marketing.

[NB : Annexe précisant les types de ressources possibles, d'après la typologie de Morgan (2012)]

#### 2. Capacités et compétences marketing captées

- Exemples de capacités et de compétences captées par les collaborateurs marketing.
- Recherche de compétences captées individuellement ou collectivement, puis mises en commun.
- Types de compétences captées (e.g. *soft* versus *hard*).
- Evaluation de la difficulté à capter ces compétences : qu'est-ce qui ne se capte pas ?

#### 3. La question du flux « inversé » (logique bidirectionnelle)

- Le cas des actifs circulant de l'organisation marketing vers les prestataires. Ce flux est-il vraiment nécessaire pour que le transfert d'actifs provenant du réseau de prestataires ait lieu ?

### THÈME 4 : L'Open Marketing en général

#### 1. Origine de la démarche

- Impulsion stratégique provenant d'une personne (décision stratégique marquée dans le temps) ?
- Un évènement/une histoire particulière ayant poussé à l'Open Marketing ?
- Le contexte environnemental, économique, etc. ? ...

#### 2. Intensité de l'Open Marketing

- Sur toutes les activités marketing ? Dans tous les services de l'organisation marketing ?
- Qu'en est-il des activités « stratégiques » ?

### THÈME 5 : Le contexte dans lequel se déploie l'Open Marketing (modèle conceptuel)

#### 1. La figure du donneur (prestataire)

- Influence de sa motivation à transmettre (des différences entre les prestataires ?)
- Influence de sa capacité absorptive (veille réalisée par le prestataire et savoirs provenant de cette veille transmis à l'organisation marketing).

#### 2. La figure de receveur (organisation marketing)

- Trace d'une capacité absorptive élevée (recherche de variables pour la caractériser).
- Ancrage de l'apprentissage au sein de l'organisation marketing :
  - Partage de l'information entre les collaborateurs

- Formes de stockage de l'information dans l'organisation

### **3. Les dynamiques inter-organisationnelles**

- Influence du type de relation avec les prestataires du réseau
- Risques liés à la démarche d'Open Marketing pour le donneur et pour le receveur.
- Influence des liens avec les prestataires (court-terme versus long-terme)
- Modalités d'apprentissage : par quelles modalités s'effectue l'apprentissage ? Quel type de « formation » de la part des prestataires ? Une logique d'accompagnement ? Les collaborateurs marketing se rendent-ils sur place chez le prestataire pour apprendre ?
- Influence du pouvoir relatif du donneur

### **4. Influence de la nature de la prestation**

Trouve-t-on des différences dans le transfert selon le type de prestataires, le type de prestation ?

Phase conclusive :

*« Pour conclure, j'aimerais vous proposer une définition d'un nouveau concept, l'Open Marketing. L'Open Marketing se définit comme une démarche qui consiste à ouvrir le département marketing à un réseau externe de prestataires. La collaboration avec ces prestataires s'effectue dans le cadre de relations commerciales classiques peu formalisées. Le but de l'Open Marketing est de générer une connaissance des ressources, des capacités et des compétences marketing localisées chez les partenaires du réseau, d'accéder à ces actifs puis ensuite d'organiser un transfert de ces actifs du réseau vers l'organisation marketing au travers d'une logique d'apprentissage de façon à enrichir le stock de ressources, de capacités et de compétences marketing. Au vu de cette définition, pensez-vous que votre entreprise mène une démarche d'Open Marketing ? »*

## Annexe H. Guide d'entretien pour la phase exploratoire (prestataire)

Phase introductive :

*« Je m'intéresse aux interactions que vous avez avec vos clients et notamment au transfert de savoir et de compétences qui peut survenir de vous vers vos clients lors de ces interactions. Plus précisément, je cherche à savoir comment certaines organisations marketing utilisent un réseau de partenaires extérieurs (dont vous faites partie) pour apprendre, se former, et développer leur savoir et leurs compétences internes. Cependant, avant de parler de vos clients, peut-être pouvez-vous me parler de votre entreprise et de son activité ? ».*

### THÈME 1 : Types de relations avec les clients, types d'organisations marketing

#### 1. Mise à jour d'une typologie de clients/d'organisations marketing

- Des clients transactionnels, des clients relationnels ?
- Des clients dans l'exécution (« commanditaires » et peu impliqués), des clients apprenants ?
- Degré de transfert ressenti par le prestataire selon le type de client (client exécution vs. apprenant) ?

#### 2. Focalisation sur les clients apprenants : recherche de leur orientation « Open Marketing »

- Apprentissage explicitement recherché ? Contractuel ou explicité par oral ?
- Apprentissage ponctuel versus apprentissage durable ?
  - Apprentissage ponctuel, transitoire pour réintégrer en interne au final ?
  - Apprentissage continu pour se former en permanence au contact du réseau ?
- Dans quels buts un client orienté « Open Marketing » cherche-t-il à apprendre des prestataires ?
  - Développement de l'expertise
  - Autonomie
  - Contrôle des prestataires ...

#### 3. Identification des actifs du prestataire par le client

- Importance de la prise de renseignements sur les actifs détenus par le prestataire lors de la rencontre initiale et importance de cette phase dans le processus de choix du client.
- Une fois que l'organisation marketing travaille avec le prestataire, prend-t-elle des renseignements sur les nouveaux actifs qu'il développe ?

### THÈME 2 : Les apports en actifs marketing transférés aux clients de type « apprenant »

Une question large : Que cherchez à obtenir vos clients de type « apprenant » en travaillant avec vous ? Que leur apportez-vous concrètement ? Quels sont les apports fournis ?

#### 1. Ressources, capacités et compétences marketing transmises

Identification de différents types de ressources transmises par le prestataire

[NB : Annexe précisant les types de ressources possibles, d'après la typologie de Morgan (2012)]

- Exemples de capacités et de compétences transmises par le prestataire.
- Types de compétences transmises (e.g. *soft* versus *hard*).

## 2. Difficultés et freins à la transmission

- Evaluation de la difficulté à transmettre certains actifs et en particulier certaines compétences.
- Actifs que le prestataire ne souhaite pas transférer.

## 3. La question du flux « inversé » (logique bidirectionnelle)

- Le cas des actifs circulant de l'organisation marketing vers les prestataires. Ce flux est-il nécessaire pour que le transfert d'actifs provenant du réseau de prestataires ait lieu ?

# THÈME 3 : Les caractéristiques des clients « Open Marketing » perçues par le prestataire

## 1. Organisation interne des départements « Open Marketing »

Recherche du degré de formalisation, de centralisation et de spécialisation des clients orientés vers l'Open Marketing selon le point de vue des prestataires.

[NB : Annexe précisant les questions à poser pour chaque dimension lors de l'entretien]

## 2. Le réseau de prestataires des départements « Open Marketing »

Largeur et richesse du réseau, types de liens avec les prestataires, statuts des prestataires, ...

## 3. Origine de la démarche d'Open Marketing chez le client

- Impulsion stratégique provenant d'une personne (décision stratégique marquée dans le temps) ?
- Un évènement/une histoire particulière ayant poussé à l'Open Marketing ?
- Le contexte environnemental, économique, etc. ? ...

## 4. Intensité de l'Open Marketing chez le client

- Sur toutes les activités marketing ? Dans tous les services ?
- Qu'en est-il des activités « stratégiques » ?

# THÈME 4 : Le contexte dans lequel se déploie l'Open Marketing (modèle conceptuel)

## 1. La figure du donneur (prestataire)

- Motivation à transmettre du prestataire : différences entre les prestataires, conditions permettant d'engager le prestataire à transmettre des apports, ...
- Influence de sa capacité absorptive (veille réalisée par le prestataire et savoirs provenant de cette veille transmis à l'organisation marketing).

## 2. La figure de receveur (organisation marketing)

- Trace d'une capacité absorptive élevée (recherche de variables pour la caractériser).
- Vision sur l'ancrage de l'apprentissage au sein de l'organisation marketing (partage et stockage)

### 3. Les dynamiques inter-organisationnelles

- Influence du type de relation entre le prestataire et l'organisation marketing
- Risques liés à la démarche d'Open Marketing pour le donneur et pour le receveur.
- Influence des liens entre le prestataire et l'organisation marketing (court-terme versus long-terme)
- Modalités d'apprentissage : par quelles modalités s'effectue la transmission des apports ? Comment le prestataire forme-t-il les collaborateurs de l'organisation marketing cliente ? Une logique d'accompagnement ? Les collaborateurs se rendent-ils sur place chez le prestataire pour apprendre ?
- Influence du pouvoir relatif du donneur

### 4. Influence de la nature de la prestation

Trouve-t-on des différences dans le transfert selon le type de prestataires, le type de prestation ?

Phase conclusive :

*« Pour conclure, j'aimerais vous proposer une définition d'un nouveau concept, l'Open Marketing. L'Open Marketing se définit comme une démarche qui consiste à ouvrir le département marketing à un réseau externe de prestataires. La collaboration avec ces prestataires s'effectue dans le cadre de relations commerciales classiques peu formalisées. Le but de l'Open Marketing est de générer une connaissance des ressources, des capacités et des compétences marketing localisées chez les partenaires du réseau, d'accéder à ces actifs puis ensuite d'organiser un transfert de ces actifs du réseau vers l'organisation marketing au travers d'une logique d'apprentissage de façon à enrichir le stock de ressources, de capacités et de compétences marketing. Au vu de cette définition, pensez-vous que certains de vos clients mènent une démarche d'Open Marketing ? Est-ce courant selon vous ? »*

**Annexe I. Grille d'analyse des entretiens de managers marketing - Phase exploratoire**

<b>Méta-catégories</b>	<b>Catégories (thèmes)</b>	<b>Sous-catégories (sous-thèmes)</b>	<b>Répondant n°...</b>
<b>Organisation interne du département marketing</b>	<i>Renseignements généraux sur la fonction marketing</i>	Taille, effectifs, organigramme	.....
		Contexte dans lequel évolue la fonction marketing	.....
	<i>Caractéristiques structurelles interne</i>	Formalisation	.....
		Centralisation	.....
		Spécialisation	.....
<b>L'ouverture en question : vers l'Open Marketing ?</b>	<i>Arbitrage interne versus externe : les critères</i>	Absence/présence des ressources et compétences en interne	.....
		Coût	.....
		Sécurité et limitation du risque	.....
		Temps imparti pour réaliser la tâche	.....
		Uniformisation et cohérence	.....
		Enjeux politiques ou comptables	.....
		Dépendance envers l'interne/l'externe	.....
		Temporalité	.....
	<i>Orientation interne versus externe de l'organisation marketing</i>	Ouverture vs. fermeture	.....
		Si ouverture, de quel type ? Pour délégation ? Internalisation totale ? Ou enrichissement (apprentissage) ?	.....
		« Connexion » à l'environnement extérieur grâce au réseau	.....
		Recherche d'apprentissage explicite vs. implicite	.....
		Recherche d'apprentissage continue et durable vs. temporaire et ponctuelle	.....
			.....
<b>Le réseau de prestataires et son management</b>	<i>Description du réseau de prestataires</i>	Composition et statuts des prestataires	.....
		Largeur et richesse du réseau	.....
		Caractère spécialisé des prestataires	.....
		Types de liens (CT vs. LT) et variance	.....
		Réseau de second ordre	.....
	<i>Management du réseau de prestataires</i>	Ecoute et volonté de comprendre le marché des prestataires	.....
		Identification des actifs des prestataires	.....
		Renseignement sur les nouveaux actifs développés par les prestataires actuels	.....
		Challenge des prestataires pour les pousser à fournir des apports	.....
	<i>Maîtrise et pilotage interne du réseau</i>	Pilotage interne malgré l'ouverture (« Garder le contrôle sur l'activité »)	.....
		Existence d'un organe de pilotage du	.....

		réseau (créant un réseau « inscrit ») ?	
		Raisons ayant conduit à la création de cet organe de pilotage	.....
		Modalités de fonctionnement de cet organe de pilotage	.....
<b>La démarche d'Open Marketing et son fonctionnement</b>	<i>Origine de la démarche</i>	Contexte environnemental	.....
		Personne (ex. Directeur marketing)	.....
		Parcours et histoire de l'entreprise	.....
	<i>Motivation et but de l'apprentissage</i>	Faire « plus » (développement)	.....
		Faire « mieux » (renforcement)	.....
	<i>Intensité de l'Open Marketing</i>	Sur toutes les activités (même « stratégiques ») ?	.....
		Dans tous les services de l'organisation marketing ?	.....
	<i>Les conditions facilitatrices et les freins à l'Open Marketing [liés à l'entreprise, à l'organisation marketing, aux collaborateurs, ...]</i>	La culture d'entreprise	.....
		La culture et l'état d'esprit dans l'organisation marketing	.....
		Les moyens financiers de l'organisation marketing	.....
		Le contexte : pression du court-terme, du chiffre d'affaires, etc.	.....
		L'autonomie de l'organisation marketing en local	.....
		La présence/l'absence de prérequis chez les collaborateurs marketing	.....
		Temps d'apprentissage disponible pour les collaborateurs	.....
<b>Les apports captés par l'organisation marketing</b>	<i>Flux d'actifs captés (de niveau collectif)</i>	Ressources marketing	.....
		Capacités marketing	.....
		Compétences marketing	.....
		Des actifs difficiles à capter ?	.....
	<i>Flux de « challenge extérieur » capté</i>	Exemples de challenges provenant du réseau de prestataires : benchmarks, nouvelles possibilités, etc.	.....
<b>Le contexte dans lequel se déploie l'Open Marketing [Modèle conceptuel]</b>	<i>Le donneur</i>	Motivation du prestataire à fournir des apports d'actifs	.....
		Capacité du prestataire à transmettre des apports	.....
		Evaluation de la capacité absorbative du prestataire (sa connexion aux nouveautés et aux évolutions)	.....
	<i>Le receveur</i>	Implication quotidienne auprès du prestataire	.....



		Recherche de proximité physique avec le prestataire	.....
		Evaluation de la capacité absorptive du receveur	.....
		Ancrage des actifs collectifs : partage et stockage des actifs	.....
	<i>Les dynamiques inter-organisationnelles</i>	Relation partenariale et d'échange	....
		Influence du type de relation avec les prestataires du réseau (CT vs. LT)	.....
		Risques du receveur	.....
		Risques du donneur, et rôle du flux d'apports inversé pour réduire le risque	.....
		Modalités d'apprentissage du receveur	.....
	Pouvoir relatif du donneur et du receveur	.....	
	<i>La nature de la prestation</i>	Grands domaines de prestation	.....
		Influence du type de prestation sur les apports captés	.....

**Annexe J. Grille d'analyse des entretiens de prestataires - Phase exploratoire**

<b>Méta-catégories</b>	<b>Catégories (thèmes)</b>	<b>Sous-catégories (sous-thèmes)</b>	<b>Répondant n°...</b>
<b>Distinction des clients du prestataire</b>	<i>Typologie des organisations marketing clientes</i>	Description des types de clients, et recherche d'un type s'approchant de l'Open Marketing	.....
	<i>Analyse des types d'organisations marketing clientes mis à jour</i>	Objectif du recours aux prestataires dans les types de clients mis à jour : déléguer vs. apprendre ?	.....
		Degré de transfert ressenti avec ces différents types de clients	.....
<b>Focalisation sur le type « apprenant » et détermination de son orientation vers l'Open Marketing</b>	<i>Type d'apprentissage recherché</i>	Apprentissage explicite vs. implicite ? Apprentissage contractuel ?	.....
		Apprentissage ponctuel vs. durable ?	.....
		Motivations quant à cet apprentissage (buts et objectifs poursuivis)	.....
	<i>Management du réseau de prestataires</i>	Ecoute et volonté de comprendre le marché des prestataires	.....
		Identification des actifs des prestataires	.....
		Renseignement sur les nouveaux actifs développés par les prestataires actuels	.....
		Challenge des prestataires pour les pousser à fournir des apports	.....
	<i>Maîtrise et pilotage interne du réseau</i>	Pilotage interne malgré l'ouverture (« Garder le contrôle sur l'activité »)	.....
		Existence d'un organe de pilotage du réseau (créant un réseau « inscrit ») ?	.....
		Modalités de fonctionnement de cet organe de pilotage	.....
<b>Caractéristiques des clients orientés vers l'Open Marketing [Selon la typologie mise à jour par le prestataire]</b>	<i>Leur organisation interne</i>	Type d'entreprise et taille de l'organisation marketing	.....
		Centralisation	.....
		Formalisation	.....
		Spécialisation	.....
		Maturité marketing	.....
	<i>Les caractéristiques de leur réseau</i>	Largeur et richesse	.....
		Types de liens et variance	.....
Caractère spécialisé du réseau		.....	
<b>L'Open Marketing et son fonctionnement en question</b>	<i>Origine de l'Open Marketing</i>	Contexte environnemental	.....
		Personne (ex. Directeur marketing)	.....
		Parcours et histoire de l'entreprise	.....
	<i>Intensité de l'Open</i>	Sur toutes les activités (même	.....

	<i>Marketing</i>	« stratégiques ») ?	
		Dans tous les services de l'organisation marketing ?	.....
	<i>Les conditions facilitatrices et les freins à l'Open Marketing</i> [liés à l'entreprise, à l'organisation marketing, aux collaborateurs, ...]	La culture d'entreprise	.....
		La culture et l'état d'esprit dans l'organisation marketing	.....
		Les moyens financiers de l'organisation marketing	.....
		Le contexte : pression du court-terme, du chiffre d'affaires, etc.	.....
		L'autonomie de l'organisation marketing en local	.....
		La présence/l'absence de prérequis chez les collaborateurs marketing	.....
<b>Apports fournis aux clients « apprenants »</b>	<i>Flux d'actifs transmis (de niveau collectif)</i>	Ressources marketing	.....
		Capacités marketing	.....
		Compétences marketing	.....
	<i>Flux de « challenge extérieur » transmis</i>	Exemples de challenges transmis : benchmarks, nouvelles possibilités, etc.	.....
	<i>Difficultés/freins à transmettre certains apports</i>	Des éléments que le prestataire ne peut pas transmettre facilement	.....
		Des actifs utiles/inutiles pour les collaborateurs marketing	.....
		Des éléments que le prestataire ne veut pas transmettre	.....
	<b>Le contexte dans lequel se déploie l'Open Marketing</b> [Modèle conceptuel]	<i>Le donneur</i>	Motivation du prestataire à fournir des apports d'actifs
Capacité du prestataire à transmettre des apports			.....
Evaluation de la capacité absorptive du prestataire (sa connexion aux nouveautés et aux évolutions)			.....
<i>Le receveur</i>		Implication quotidienne des clients orientés « OpM » auprès du prestataire	.....
		Recherche de proximité physique des clients orientés « OpM » avec le prestataire	.....
		Evaluation de la capacité absorptive du receveur	.....
		Vision du prestataire quant à l'ancrage des actifs captés : partage et stockage	.....

	<i>Les dynamiques inter-organisationnelles</i>	Relation partenariale et d'échange	....
		Influence du type de relation avec les prestataires (CT vs. LT) sur les apports	.....
		Risques du receveur	.....
		Risques du donneur, et rôle du flux d'apports inversé pour réduire le risque	.....
		Modalités d'apprentissage du receveur	.....
		Pouvoir relatif du donneur et du receveur	.....
	<i>La nature de la prestation</i>	Grands domaines de prestation	.....
		Influence du type de prestation sur les apports captés	.....

## Annexe K. Engagement unilatéral de confidentialité signé pour l'étude de cas sur Alpha

### ENGAGEMENT UNILATÉRAL DE CONFIDENTIALITÉ DANS LE CADRE D'UNE THÈSE

Sujet de la thèse (ci-après désigné par la « Thèse ») : La mise en œuvre d'une démarche d'Open-Marketing au sein d'un département marketing.

Doctorante : Hélène MORAUX, née le [...].

Pour conduire les travaux de cette Thèse, des entretiens vont être conduits avec des salariés de la société [Alpha] (ci-après désignée par la « Société »), dans le cadre d'une étude de cas permettant de mieux comprendre les enjeux liés à la démarche d'Open-Marketing qui caractérise le département « [Marketing Operations] » de la Société. Ce département est dirigé par [Répondant 28] qui a donné à la Doctorante Hélène MORAUX son accord pour mener cette étude de cas.

En tant qu'étudiante inscrite en thèse de doctorat à l'Université Paris-Dauphine, je soussignée, Hélène MORAUX accepte, par la présente, de recevoir, lors des travaux conduits en vue d'obtenir la Thèse, des dossiers et/ou des présentations et/ou des informations orales lors d'entretiens que je conduirai, ci-après désignés collectivement par les « Dossiers ».

J'ai bien compris que ces Dossiers me permettent d'accéder à des Informations Confidentielles, par lesquelles il convient d'entendre des informations de toutes natures, communiquées sous quelque forme que ce soit et contenues dans les Dossiers.

En conséquence, afin de préserver la confidentialité de ces Informations Confidentielles, je m'engage à :

- n'utiliser les Informations Confidentielles qui m'ont été communiquées que dans le cadre strict de la Thèse, de sa soutenance et d'éventuelles publications académiques liées à la Thèse, sachant que la Société, par l'intermédiaire [de Répondant 28], aura un droit de regard préalable et pourra décider des informations devant être rendues confidentielles.

- demander (si la Société m'en fait préalablement la demande) à ce que la soutenance de la Thèse se fasse à huis clos afin de prévenir toutes atteintes au caractère secret des Informations Confidentielles.

- ne pas déposer en mon nom, ni faire déposer au nom d'un tiers, de demande de brevet ou autres titres de propriété industrielle incluant tout ou partie d'une Information Confidentielle.

- traiter l'Information Confidentielle avec le même degré de protection que j'accorde à mes informations confidentielles. Au minimum, je suis chargée d'y apporter tous les soins d'un « bon père de famille » et je me porte garant du fait que les personnes ayant à connaître les Informations Confidentielles (comme mon Directeur de Thèse, Pierre VOLLE) soient tenues à des obligations au moins équivalentes à celles prévues dans le présent engagement.

Le présent engagement de confidentialité est conclu et prend effet à la date de sa signature par l'intéressé pour une durée de cinq (5) ans.

Pour faire valoir ce que de droit par la Société.

À Paris, le 28 Mars 2013.

## **Annexe L. Guide d'entretien pour la phase d'étude de cas (organisation marketing)**

Phase introductive :

« Nous nous rencontrons aujourd'hui dans le cadre de l'étude de cas que je mène sur votre département marketing pour ma thèse, que je réalise à l'Université Paris-Dauphine. Votre responsable m'a autorisé à mener cette étude et m'a permis de vous contacter. Dans ma recherche, je m'intéresse au fait que votre équipe marketing cherche à apprendre, à capter du savoir, et à se former auprès d'un réseau de prestataires. C'est donc ce comportement d'apprentissage qui va m'intéresser tout au long de l'entretien. Cependant, pour commencer l'entretien, vous pouvez peut-être présenter votre poste, ainsi que les prestataires avec qui vous travaillez... ».

### **THÈME 1. Les apports provenant des prestataires : nature, évolution, intérêts pour l'équipe**

#### **1. Nature des apports recherchés**

- Positionnement sur la matrice de l'Open-Marketing : mode « Orchestration », mode « Maîtrise », ou bien les deux ? [NB : Présentation de la matrice au répondant et discussion autour de cet outil]
- Exemples concrets sur le mode « Maîtrise » (i.e. prendre en charge une tâche que le prestataire faisait) et sur le mode « Orchestration ».
- Passage d'un mode à l'autre : qu'est-ce qui l'explique ?
- Notion de volume : quantification subjective des apports provenant des agences.

#### **2. Evolution de la recherche d'apports**

Importance de la recherche d'apports au cours du temps : est-ce devenu au fil du temps un critère de choix ?  
Une raison de votre fidélité à un prestataire ? Un prérequis pour chaque prestataire ?  
De leur côté, les prestataires se servent-ils du transfert comme d'un critère de vente, de fidélisation ?  
Validation du fait que, si certaines activités finissent par être gérées en interne à terme (mode « Maîtrise »), l'équipe continuera de recourir à des experts chez les prestataires.

#### **3. Intérêts des apports pour développer l'équipe marketing (et question de la performance)**

- Présentation du terme « apports » au répondant : des actifs (e.g. du savoir, du savoir-faire, des compétences, des idées, ...) mais aussi du *challenge extérieur*.
- Validation du fait que l'équipe marketing recherche ces deux types d'apports et exemples.
- Intérêt de ces apports pour développer les collaborateurs de l'équipe marketing : « En quoi ces apports renforcent et développent l'équipe marketing au global ? ».
- Recherche de l'influence des apports captés sur la performance de l'équipe : « En quoi tous ces apports vous rendent plus performants ? ». Générer des exemples.

### **THÈME 2. [Pour le cas OpMO uniquement] Focus sur le SGP mis en place**

#### **1. Structure interne et organes participant au SGP : description**

#### **2. Rôles et intérêts du SGP quant à l'apprentissage et à la captation d'apports**

Fonctionnement du SGP lors de la *sélection*, la *gestion quotidienne*, et l'*évaluation* des prestataires.

Influence du SGP sur le développement de l'expertise marketing (connaissances et compétences) et sur la « qualité » des apports (i.e. apports plus en ligne avec ce qu'attendent les équipes ?).

Influence de la structuration du réseau de prestataires dans un système établi sur l'apprentissage : cela permet-il de formaliser le processus et la demande d'apprentissage ?

### THÈME 3. Positionnement de l'organisation « OpM » sur le modèle conceptuel

#### 1. La figure du donneur (prestataire)

- *Motivation à transmettre*

Sélection des prestataires en fonction de leur volonté et de leur capacité à transmettre (= un critère de choix) ? Comment est-ce évalué ?

- *Capacité absorptive du donneur (et impulsion push) :*

L'équipe pousse-t-elle les prestataires à aller chercher de nouvelles idées, informations, connaissances, compétences continuellement ou les prestataires le font-ils d'eux-mêmes ? Est-ce explicité oralement ?

Comment l'équipe motive-t-elle les prestataires à se challenger et à progresser ? Par quels moyens et mécanismes (ex : les points « *inspiring morning* » chez Alpha) ?

Est-ce valable pour tout type de prestataires ou uniquement avec certains ?

#### 2. La figure du receveur (équipe marketing)

- *Motivation à apprendre*

Degré d'implication de l'équipe marketing aux côtés des prestataires.

La proximité physique avec le prestataire est-t-elle encouragée ? Par quels moyens ?

- *Capacité absorptive du receveur*

Identification formalisée des apports à capter ?

Existence d'un tri dans les apports provenant des prestataires ?

Ce qui a été appris est-il toujours mis à profit par la suite ? Mécanismes permettant de s'en assurer ?

- *Ancrage de l'apprentissage*

Partage des connaissances et compétences apprises au sein de l'équipe : état d'esprit et/ou mécanismes permettant le partage, degré de formalisation du partage, ...

Stockage des éléments appris : utilisation de supports, modifications des façons de faire (routines), transmission entre les collaborateurs de l'équipe managée... ?

Evolutions prévues quant à l'ancrage de l'apprentissage ?

#### 3. Les dynamiques inter-organisationnelles

- *Relation de partenariat*

Existence de mécanismes permettant de rapprocher l'équipe avec les prestataires et de développer une relation partenariale ? Les prestataires ont-ils l'impression de faire partie d'un réseau, d'avoir une relation privilégiée avec l'équipe marketing ?

- *Risques*

Gestion du « risque donneur » et du « risque receveur ».

- *Modalités d'apprentissage*

Organisation concrète de l'apprentissage et degré de formalisation du processus d'apprentissage.

Mécanismes utilisés pour le transfert et part d'écrit versus d'oral.

▪ *Liens sociaux*

#### **4. L'influence du domaine d'activité, du type de projet**

Des projets avec les prestataires parfois techniques (*hard competences*) et parfois créatifs (*soft competences*): qu'apprend-t-on sur chaque type de projet? Est-ce possible de parler de transfert de connaissances et de compétences dans chaque cas?

### **THÈME 4 : L'apprentissage inter-organisationnel dans le cadre de liens LT ou CT**

#### **1. Caractérisation du type de lien (et de contrat) avec les prestataires du réseau**

#### **2. Influence des liens sur l'apprentissage**

Qu'apprend-t-on dans chaque type de lien? A relier avec les notions de connaissances, de compétences mais aussi de challenge extérieur.

En quoi les deux types de lien sont importants? Limites du court-terme, limites du long-terme?

Peut-on apprendre à maîtriser une tâche (et gagner des compétences opérationnelles) même au travers d'une collaboration de court-terme? Générer des exemples.

Phase conclusive :

*« Pour résumer ce que nous avons dit dans cet entretien, pouvez-vous me dire si vous avez l'impression que votre organisation marketing met en place les conditions et les mécanismes qui permettent à votre équipe marketing d'apprendre et de s'enrichir collectivement au contact du réseau de prestataires?... »*



## Annexe M. Guide d'entretien pour la phase d'étude de cas (prestataire)

Phase introductive :

« Nous nous rencontrons dans le cadre de l'étude de cas que je mène sur l'organisation marketing de Celio, votre client, pour ma thèse que je réalise à l'Université Paris-Dauphine. Dans ma recherche, je m'intéresse au fait que l'équipe marketing Celio cherche à apprendre, à capter du savoir, et à se former auprès d'un réseau de prestataires dont vous faites partie. C'est donc le transfert de savoir et de savoir-faire de vous vers Celio qui va m'intéresser tout au long de l'entretien. Cependant, pour commencer, vous pouvez peut-être me présenter votre poste et votre activité au service de Celio ? ».

### THÈME 1. Le transfert avec Celio et les autres clients : comparaison

#### 1. Le transfert avec Celio en général

Emergence du transfert avec Celio : apparition à un certain moment ou depuis toujours ?

Qui est à l'origine de la démarche de transfert : Celio uniquement ou le prestataire aussi ?

Explicitation orale par Celio de ses attentes d'apprentissage à un moment donné ?

Evaluation du prestataire par Celio ? Présence de ce critère du transfert lors de l'évaluation ?

Evolution du transfert : intensification à certains moments (idée de courbe) ?

#### 2. Comparaison avec d'autres clients du prestataire

Positionnement de Celio sur cette notion de demande de transfert par rapport à d'autres clients.

Caractère courant de cette demande de transfert ? S'est-elle renforcée ces dernières années ?

Est-ce considéré comme un « plus » ou bien un « prérequis » chez le prestataire par les clients ?

### THÈME 2. La place du transfert dans la stratégie du prestataire

#### 1. Le prestataire interrogé et son positionnement par rapport au transfert

Perception des attentes de transfert de savoir des clients par le prestataire : Acceptées ? Recherchées ?

Vues négativement ? En résumé, évaluation de la motivation à transmettre du prestataire.

Existence d'une culture ou d'un ADN de transfert de savoir *interne* chez le prestataire ?

Existence d'une culture ou d'un ADN de transfert de savoir *vers l'externe* (avec les clients) ?

#### 2. Le transfert comme argument pour les prestataires

Le transfert de savoir comme un critère de vente et/ou comme un critère de fidélisation pour le prestataire interrogé d'une part et pour les prestataires en général d'autre part (selon sa perception).

### THÈME 3. Les apports transmis à Celio : nature et intérêts pour l'équipe marketing

#### 1. Nature des apports transmis à Celio

▪ Positionnement de Celio sur la matrice de l'Open-Marketing : mode « Orchestration », mode « Maîtrise » ou les deux ? [NB : Présentation de la matrice au répondant et discussion autour de cet outil]

- Exemples concrets sur le mode « Maîtrise » (i.e. prise en charge par l'équipe Celio d'une tâche que le prestataire faisait) et sur le mode « Orchestration ».
- Passage d'un mode à l'autre : qu'est-ce qui l'explique ?
- Difficultés et limites : Peut-on tout transférer ? Sur le plan technique, y-a-t-il des limites ?

## 2. Intérêt des apports pour développer l'équipe Celio (question de la performance)

- Présentation du terme « apports » au répondant : des actifs (e.g. du savoir, du savoir-faire, des compétences, des idées, ...) mais aussi du *challenge extérieur*.
- Validation du fait que l'équipe Celio recherche ces deux types d'apports et exemples.
- Intérêt de ces apports pour développer les collaborateurs de l'équipe Celio : « En quoi ces apports renforcent et développent l'équipe marketing Celio au global ? ».
- Recherche de l'influence des apports captés sur la performance de l'équipe Celio : En quoi tous ces apports transmis les rendent plus performants ? Générer des exemples.

# THÈME 4. Positionnement de Celio sur le modèle conceptuel

## 1. La figure du donneur (prestataire)

- *Motivation à transmettre*

Sélection du prestataire interrogé en fonction de sa volonté et de sa capacité à transmettre (= un critère de choix au moment du processus de sélection pour Celio) ? Comment cela a-t-il été évalué ?

- *Capacité absorptive du donneur :*

De façon générale, l'équipe Celio pousse-t-elle le prestataire à aller chercher de nouvelles idées, informations, connaissances, compétences continuellement ou bien le fait-il de lui-même ?

Si première option : est-ce explicité oralement (un cadre posé) ou implicite ? Et par quels mécanismes éventuels l'équipe Celio motive-t-elle le prestataire à aller chercher ces nouveaux apports ?

Présence d'un département « recherche et innovation » en interne chez le prestataire ? Dans quelle mesure le prestataire s'en sert-il pour Celio ?

Au quotidien, est-ce que le prestataire propose spontanément et proactivement des apports ? Ou est-ce plutôt Celio qui pose les questions et tire parti de la connaissance du prestataire ?

## 2. La figure du receveur (équipe Celio)

- *Motivation à apprendre*

Degré d'implication de l'équipe marketing aux côtés des prestataires.

La proximité physique entre l'équipe Celio et le prestataire est-t-elle encouragée ? Par quels moyens ?

- *Capacité absorptive du receveur*

Identification formalisée par Celio des apports à capter ou apprentissage « au gré des opportunités » ?

Ce qui a été transmis par le prestataire est-il toujours mis à profit/réutilisé ensuite par l'équipe Celio ?

- *Ancrage de l'apprentissage*

Perception d'un partage collectif important des éléments appris grâce au prestataire chez Celio ?

## 3. Les dynamiques inter-organisationnelles

- *Relation de partenariat*

Existence de mécanismes permettant de rapprocher l'équipe Celio du prestataire et de développer une relation partenariale ? Le prestataire a-t-il l'impression de faire partie d'un réseau, d'avoir une relation privilégiée avec l'équipe Celio ? Impact du statut privilégié sur le transfert ?

▪ *Risques*

Présence du « risque donneur » dans le cadre de la relation avec Celio ?

Le « risque du receveur » (sur-implication, enfermement du prestataire) existe-t-il ?

▪ *Modalités d'apprentissage*

Organisation concrète de la transmission et degré de formalisation du processus d'apprentissage.

Mécanismes utilisés pour le transfert et part d'écrit versus d'oral.

Etapas du transfert.

▪ *Pouvoir relatif*

Evaluation du pouvoir relatif de Celio par rapport au prestataire et influence générale (pour tous les clients) du pouvoir relatif sur le transfert.

▪ *Structure relationnelle - Liens CT/LT*

Le fait que la collaboration avec Celio soit une collaboration de long-terme a-t-elle un impact sur le transfert ?

De façon générale, y-a-t-il plus de transfert dans une collaboration de LT que de CT ?

Phase conclusive :

« Pour conclure, j'aimerais vous posez une question pour résumer tout ce que nous nous sommes dits dans cet entretien : dans quelle mesure avez-vous la sensation de participer à la construction de l'expertise interne de Celio et à son développement de compétences ? »

Annexe N. Grille d'observation des interactions équipe « OpM » - prestataire

Méta-catégorie	Catégories	Sous-catégories	Interaction
<b>1. Contexte de la réunion (informations générales)</b>	<i>Type de réunion et de prestataire</i>	But de la réunion	...
		Type d'activité (technique vs. créative)	...
	<i>Type de lien</i>	Prestataire « long-terme » vs. « court-terme »	...
<b>2. Positionnement par rapport à la matrice de l'Open Marketing</b>	« <i>Orchestration</i> »	Connaissance générale du sujet recherchée	...
	« <i>Maîtrise</i> »	Points de détails techniques abordés	...
		Points de savoir-faire opérationnel abordés	...
<b>3. Gouvernance au quotidien</b>	<i>Impulsion « push »</i>	Challenge « <i>push</i> » du prestataire (cadre rappelé)	...
		Prestataire à l'initiative des propositions	...
	<i>Impulsion « pull »</i>	Nombreuses questions posées par l'équipe	...
		Challenge du prestataire « à tout instant »	...
<b>4. Les apports captés</b>	<i>Nature</i>	Ressources, capacités, compétences marketing	...
		Challenge extérieur provenant du prestataire	...
		De type « <i>Orchestration</i> », « <i>Maîtrise</i> », les deux	...
	<i>Volume</i>	Importance de l'enrichissement perçu	...
<b>5. Eléments intéressants dans le cadre du modèle conceptuel</b>	<i>Donneur</i>	Sur sa volonté et sa capacité à transmettre	...
		Sur sa capacité absorptive	...
	<i>Receveur</i>	Sur sa volonté d'apprendre : quelle traduction ?	...
		Sur sa capacité absorptive	...
		Sur l'ancrage du savoir	...
	<i>Dynamiques inter-organisationnelles</i>	Confiance	...
		Risques	...
		Modalités d'apprentissage	...
		Liens sociaux	...
		Pouvoir relatif	...

Annexe O. Grille d'analyse des entretiens de l'équipe marketing - Phase étude de cas

Méta-catégories	Catégories (thèmes)	Sous-catégories (sous-thèmes)	Répondant n°...
<b>Les apports captés grâce au réseau : nature, évolution, intérêt</b>	<i>Matrice de l'Open Marketing</i>	Orchestration	.....
		Maîtrise	.....
		Dynamique de l'Open Marketing	.....
	<i>Nature et volume perçu des apports captés</i>	Ressources	.....
		Capacités	.....
		Compétences	.....
		Challenge extérieur	.....
		Apports impossibles à capter	.....
		Volume perçu des apports	.....
	<i>Evolution des apports</i>	Evolution dans le temps de la recherche d'apports	.....
		Confirmation de la non-internalisation définitive des activités sur lesquelles l'apprentissage a lieu	.....
	<i>Influence des apports sur la performance de l'équipe</i>	Sur la performance de travail de l'équipe	.....
		Sur la performance de rendu de l'équipe (i.e. les éléments délivrés)	.....
<b>Le système de gouvernance en place</b>	<i>Système de Gestion des Prestataires (SGP)</i>	Présence d'un SGP et organes du SGP	.....
		Rôle de veille	.....
		Rôle de gestion quotidienne	.....
		Rôle d'évaluation	.....
		Influence du SGP sur les apports captés	.....
	<i>Mode de management quotidien</i>	Management « <i>push</i> »	.....
		Management « <i>pull</i> »	.....
	<i>Gouvernance relationnelle</i>	[Voir le thème « Relation partenariale » du modèle conceptuel]	
<b>(1) Application du modèle conceptuel : le donneur<sup>152</sup></b>	<i>Capacité et motivation à transmettre</i>	Existence de différentes capacités et motivations à transmettre chez les prestataires	.....
		Un critère de sélection des prestataires	.....
		Evaluation de la capacité à transmettre	.....
		Un critère de vente/fidélisation pour les prestataires	.....
	<i>Capacité absorptive du donneur</i>	Existence de différentes capacités absorptives chez les prestataires	.....
		Existence d'un cadre posé pour inciter le prestataire à développer sa capacité absorptive	.....

<sup>152</sup> Par souci de clarté, nous faisons de chacun des quatre blocs de facteurs du modèle conceptuel une méta-catégorie. En réalité, le modèle devrait davantage être considéré comme une méta-catégorie, les quatre blocs de facteurs comme quatre catégories, les catégories actuelles comme des sous-catégories, et ainsi de suite.

		Traduction de ce cadre au quotidien	.....	
		Mécanismes mis en place pour inciter le prestataire à développer sa capacité absorptive	.....	
<b>(2) Application du modèle conceptuel : le receveur</b>	<i>Motivation à apprendre</i>	Implication quotidienne	.....	
		Proximité physique recherchée	.....	
	<i>Capacité absorptive du receveur</i>	Identification des éléments à capter vs. captation « au gré des opportunités »	.....	
		Tri dans ce qui est capté	.....	
		Réutilisation des choses apprises	.....	
	<i>Ancrage de l'apprentissage</i>	Partage : formalisation et mécanismes	.....	
		Stockage : formalisation et mécanismes	.....	
		Evolutions probables de l'ancrage	.....	
	<b>(3) Application du modèle conceptuel : les dynamiques inter-organisationnelles</b>	<i>Relation partenariale</i>	Sensation de relation privilégiée avec l'équipe marketing ressentie par les prestataires du réseau	.....
Existence de mécanismes de rapprochement			.....	
<i>Liens sociaux</i>		Importance des liens sociaux	.....	
		Influence des liens sociaux	.....	
<i>Risques</i>		Gestion du risque « donneur »	.....	
		Gestion du risque « receveur »	.....	
<i>Modalités d'apprentissage</i>		Formalisée vs. « au fil de l'eau »	.....	
		Mécanismes de transmission	.....	
		Etapas de la captation d'apports	.....	
<i>Pouvoir relatif</i>		Indications sur le pouvoir relatif de l'organisation marketing par rapport aux différents prestataires	.....	
		Influence sur les apports captés	.....	
<i>Différences de thought world</i>		Dimensions des différences de <i>thought world</i>	.....	
		Influence sur les apports captés	.....	
<b>(4) Application du modèle conceptuel : nature de la prestation</b>		<i>Prestation stratégique vs. tactique</i>	Quelle gestion ?	.....
		<i>Prestation générale vs. spécifique ?</i>	Quelle gestion ?	.....
	<i>Prestation « système » vs. « sans système »</i>	Quelle gestion ?	.....	
<b>Influence des liens de court-terme vs. de long-terme sur les apports captés</b>	<i>Description du réseau de prestataires</i>	Composition du réseau	.....	
		Types de liens	.....	
	<i>Influence du type de lien</i>	Apports captés dans les liens de court-terme	.....	
		Apports captés dans les liens de long-terme	.....	

**Annexe P. Le réseau social interne chez Celio : une illustration**  
 (Les noms des employés et les données sensibles ont été grisées).

The screenshot shows the 'eCelio' community page on an internal social network. The header includes the 'celio\*' logo, a search bar, and a 'Partager' button. The page is titled 'Communautés' and lists 'Toutes les communautés' and 'Recommandations personnalisées'. The main content area features a post by Laurent (13 juin 2013) titled 'La télé n'est plus le "petit écran"', which includes a link to a news article about 26% of French people preferring to abandon their TV for smartphones. Another post by François (12 juin 2013) discusses a record sales day on the website. A sidebar on the left shows the community profile for 'eCelio', including a shopping cart icon, notification settings, and a list of members. A right-hand panel provides information about the community, such as its location (St Ouen, Bruxelles & Row) and a welcome message.

This screenshot continues the social network interface, displaying several posts. One post by Stéphane (6 juin 2013) mentions '7800 euros pour une place dans le top 10 français de l'appstore'. Another post by Laurent (6 juin 2013) says 'Et surtout 72 heures pour réussir...'. A post by JENNIFER (5 juin 2013) is also visible. On the right, a large photo shows a 'Tweet Mirror' display in a store, which features a 'Départ' button and promotional images for 'MY DREAM MAN' and 'XMAS'. The interface includes standard social media elements like '+1' buttons and comment input fields.

plus\_google.com/photos/104044316176629950238/\_/s886276674002646450?\_...ile sur les app (réseaux et jeux en tête), 26% sur les

## Annexe Q. Exemples de mémos réalisés par l'équipe Celio

Les mémos sont des documents en format Word, stockés sur le serveur interne. Nous présentons deux mémos (contenu original), en précisant le titre donné au document Word.

### ❖ Mémo n°1 « MEMO Facebook-1 »

## FACEBOOK

---

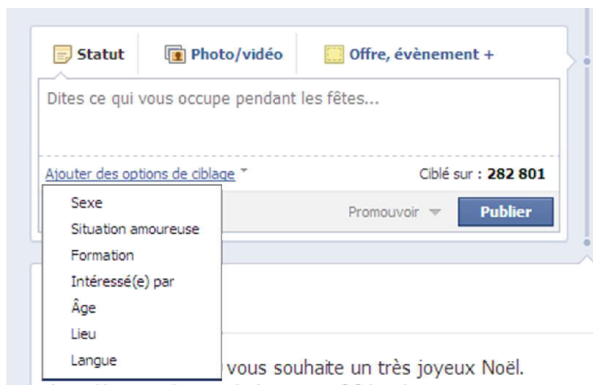
### 1. Spec cover plus vignette de profil

Pour l'image de profil la réglementation pour les entreprises est de toujours faire apparaître la marque : logo ou nom d'enseigne, mais qui permette d'identifier de façon claire la marque et l'entreprise. Image de profil au minimum 180px (elle est carrée)

Pour la cover le format est de 851x315px, mais si l'image est plus haute, il est possible de recadrer l'image avant d'effectuer la mise en ligne.

### 2. Cibler des posts

Permet de rendre la publication visible seulement par une partie de la communauté. Dans le cas des pages internationales, cela permet de faire des posts dans différentes langues par exemple.



### 3. Programmer des posts

Pratique pour prévoir tous les posts de la semaine d'un coup ! Cliquer sur la petite horloge en bas à gauche de l'espace de rédaction du message. Choisir l'année, le mois, le jour puis l'heure.



#### 4. Rédiger des brouillons

Pour faire des essais, voir comment rend le post sans qu'il n'apparaisse sur le wall, il suffit de cocher la case « Ne pas afficher dans le fil d'actualité » cette fonctionnalité permet de publier un post qui ne sera visible que par son rédacteur.

❖ Mémo n°2 « CELIO\_Améliorations\_newsletter\_reco [Théta]041011 »<sup>153</sup>

**CELIO\***

---

France

---

Voici la ligne à insérer dans la news au niveau de la date : [EMV SYSDATE]dd/MM/yyyy,fr[EMV /SYSDATE]

Compléter tous les liens miroirs et de désabo par “&&&”  
 « consultez notre version en ligne » (header et footer)

Compléter tous les liens de désabo par “&&&”

---

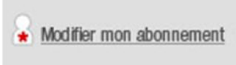
<sup>153</sup> Ce mémo est plus long. Nous ne présentons que la partie dédiée aux newsletters France. Il existe cependant des indications pour d'autres pays (e.g. Espagne, Italie, ...).

- >> header      « être retiré définitivement »
- >> Footer      « être retiré définitivement de nos listes de diffusion »

Liens de partage : "[EMV SHARE lang=fr]"

Liens facebook : "<http://www.facebook.com/celio.official>"

Remplacer le lien de l'image  par  
"&&& "

Remplacer le lien du bouton  par :  
"[http://as1.emv2.com/20440/desabonnement\\_fr2?email=\[EMV FIELD\]EMAIL\[EMV /FIELD\]](http://as1.emv2.com/20440/desabonnement_fr2?email=[EMV FIELD]EMAIL[EMV /FIELD])"

---

Attention aux images trop grandes:

width="650" height="463" pour l'image « les jours de l'homme » de la news française du 28/09/2011  
Idem pour la même news pour l'image « Quel est votre jeans ? »

Attention également au ratio texte/image

Ne pas oublier les `border="0" style="display:block;"` dans les balises d'images

---



## TABLE DES MATIÈRES

<b>Remerciements</b>	<b>V</b>
<b>Résumés de la thèse</b>	<b>VII</b>
<b>Sommaire général</b>	<b>IX</b>
<b>Liste des tableaux</b>	<b>XIII</b>
<b>Liste des figures</b>	<b>XV</b>
<b>Liste des annexes</b>	<b>XVII</b>

<b>Introduction générale</b>	<b>1</b>
1. <i>Contexte et enjeux de la recherche</i>	2
1. 1. Définition d'un objet de recherche pour la thèse	2
1. 2. Intérêt du sujet de recherche du point de vue académique	4
1. 3. Intérêt du sujet du point de vue managérial	7
2. <i>Réflexions sur l'objet de recherche et positionnement de la thèse</i>	9
2. 1. Réflexion sur la direction de l'ouverture et sur la nature des acteurs contribuant à l'enrichissement de l'organisation marketing	10
2. 2. Réflexion sur l'approche principale pour appréhender l'interface « organisation marketing - prestataires »	11
2. 3. Réflexion sur la nature du savoir marketing capté auprès des prestataires	17
2. 4. Synthèse des choix effectués et du positionnement de la thèse dans la littérature	18
3. <i>Problématique et questions de recherche</i>	20
4. <i>Résultats et contributions attendus</i>	21
4. 1. Contributions attendues sur le plan académique	21
4. 2. Contributions attendues sur le plan managérial	23
4. 3. Contributions attendues sur le plan pédagogique	24
5. <i>Structure et progression de la thèse</i>	24
5. 1. Progression détaillée de la thèse	24
5. 2. Schéma de synthèse représentant la structure de la thèse	26

### PARTIE 1. FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA THÈSE (p. 29)

#### Revue de la littérature, modèle conceptuel et méthode de recherche

<b>Chapitre 1. La fonction marketing en entreprise et son ouverture</b>	<b>30</b>
<b>Section 1. Panorama des recherches sur la fonction marketing en entreprise</b>	<b>30</b>
1. <i>Existence, localisation structurelle et structure interne du département marketing</i>	31
1. 1. L'existence du département marketing et sa localisation structurelle	31
1. 2. La structure organisationnelle interne du département marketing	32
2. <i>Le pouvoir et l'influence relative de la fonction marketing dans l'entreprise</i>	34

2. 1. Le planning stratégique et la budgétisation marketing : une négociation politique	34
2. 2. L'influence relative de la fonction marketing par rapport aux autres fonctions	35
3. <i>La coordination et les interactions cross-fonctionnelles de la fonction marketing</i>	36
3. 1. Le rôle de coordination endossé par la fonction marketing	36
3. 2. Les interactions cross-fonctionnelles en général	37
3. 3. Les interactions spécifiques du marketing avec une autre fonction	37
4. <i>Les activités marketing et leur répartition</i>	39
4. 1. L'identification des activités marketing	39
4. 2. La répartition des activités marketing au sein de l'entreprise	40
4. 3. La répartition des activités marketing en interne versus en externe	42
<b>Section 2. L'ouverture de la fonction marketing vers l'extérieur</b>	<b>44</b>
1. <i>L'émergence du paradigme du réseau en marketing</i>	44
1. 1. Le réseau : définition marketing et avantages par rapport à la hiérarchie	45
1. 2. Les différents types de réseaux identifiés dans la littérature marketing	46
2. <i>La place et le rôle du marketing dans les entreprises désintégrées en réseau</i>	48
3. <i>Vers de nouvelles formes d'organisations marketing « ouvertes »</i>	50
3. 1. De nouvelles formes d'organisations marketing adaptées aux environnements dynamiques et organisés en réseaux	50
3. 2. L'ouverture de la fonction marketing à des réseaux extérieurs : un thème actuel	51
4. <i>L'ouverture de l'organisation marketing : vers un réseau qui renforce ou qui affaiblit ?</i>	54
4. 1. Vers un réseau qui « affaiblit » : une tendance de la littérature sur l'ouverture de la fonction marketing	55
4. 2. Vers un réseau qui « renforce » : les apports de la théorie du réseau social	55
4. 3. La littérature marketing sur les réseaux d'alliances et de partenariats stratégiques : un positionnement ambigu	56
<b>Section 3. Synthèse du champ sur l'organisation marketing et son ouverture</b>	<b>58</b>
1. <i>Un panorama des courants sur la fonction marketing utile au regard de notre sujet</i>	58
2. <i>Des lacunes dans le courant sur l'ouverture de l'organisation marketing justifiant le sujet de thèse</i>	59
2. 1. Un manque conceptuel et empirique sur la notion d'organisation marketing « ouverte »	60
2. 2. Un manque de prise en compte des réseaux spécifiques de prestataires	60
2. 3. Un manque de reconnaissance du potentiel d'enrichissement provenant du réseau	61
2. 4. Un manque d'indications sur la gouvernance du réseau en marketing	62
<b>Chapitre 2. L'apprentissage dans le domaine du marketing</b>	<b>64</b>
<b>Section 1. L'apprentissage en management stratégique</b>	<b>64</b>
1. <i>L'apprentissage organisationnel</i>	64
1. 1. L'apprentissage organisationnel : définitions et généralités	64
1. 2. L'apprentissage organisationnel traité comme un processus	65
1. 3. L'apprentissage organisationnel et ses mécanismes	66
1. 4. L'apprentissage organisationnel et la notion d'« auto-challenge »	67
1. 5. L'apprentissage organisationnel dans le cadre de la Knowledge-Based View	67
2. <i>L'apprentissage au contact de l'extérieur et l'apprentissage inter-organisationnel</i>	68
2. 1. Le concept de « capacité absorbative »	68
2. 2. Les facteurs explicatifs du transfert de savoir inter-organisationnel	69
2. 3. Les modalités et mécanismes permettant le transfert de savoir inter-organisationnel	70

2. 4. Le transfert de savoir inter-organisationnel « réussi »	70
2. 5. Un cadre théorique intégratif sur l'apprentissage inter-organisationnel	70
3. <i>De l'apprentissage inter-organisationnel au concept de « network learning »</i>	71
<b>Section 2. L'apprentissage en marketing spécifiquement</b>	<b>72</b>
1. <i>L'apprentissage organisationnel en marketing</i>	72
1. 1. Deux perspectives d'étude sur l'apprentissage organisationnel en marketing	73
1. 2. Les difficultés existantes quant au développement d'un apprentissage et d'un savoir organisationnel en marketing	75
2. <i>L'apprentissage inter-organisationnel en marketing</i>	76
2. 1. Le transfert inter-organisationnel d'un savoir marketing général	76
2. 2. Le transfert inter-organisationnel d'un savoir marketing spécifiquement relié au développement de nouveaux produits	78
<b>Section 3. Synthèse du champ sur l'apprentissage en marketing</b>	<b>79</b>
1. <i>Principaux enseignements du champ sur l'apprentissage en marketing</i>	79
2. <i>Des lacunes dans ce champ justifiant le sujet de thèse</i>	80
<b>Chapitre 3. Les actifs marketing : ressources, capacités et compétences marketing</b>	<b>83</b>
<b>Section 1. Ressources, capacités et compétences en management stratégique</b>	<b>83</b>
1. <i>Un ancrage de la thèse dans l'approche par les ressources</i>	83
1. 1. Les théories mobilisant la notion de « ressource » non retenues	84
1. 2. Les origines de l'approche par les ressources et ses caractéristiques	85
2. <i>Le courant évolutionniste</i>	87
3. <i>Les ressources et la théorie Resource-Based View (RBV)</i>	88
3. 1. Les ressources en management stratégique : définition et typologies	88
3. 2. La théorie Resource-Based View (RBV)	89
3. 3. Les limites de la théorie RBV	90
4. <i>La théorie des capacités et des capacités dynamiques</i>	90
4. 1. Les capacités et la théorie des capacités	90
4. 2. La théorie des capacités dynamiques	91
5. <i>Les théories sur les compétences</i>	95
5. 1. Un détour par la notion de « compétence » en GRH	95
5. 2. Une définition de la compétence organisationnelle en management stratégique	99
5. 3. Les théories sur la compétence développées dans l'approche par les ressources	100
<b>Section 2. Ressources, capacités et compétences : quelle application en marketing ?</b>	<b>104</b>
1. <i>Les ressources marketing</i>	104
1. 1. Typologie des ressources en marketing	104
1. 2. Focus sur une ressource marketing particulière : le savoir marketing	105
2. <i>Les capacités marketing</i>	108
2. 1. Description théorique des capacités marketing	108
2. 2. Typologie des capacités marketing	109
2. 3. Les tests empiriques sur les capacités marketing	111
3. <i>Les compétences marketing</i>	112
3. 1. Différents niveaux d'analyse de la compétence marketing	112
3. 2. Identification des compétences marketing organisationnelles	113
3. 3. Le développement des compétences marketing : une perspective dynamique	116

<b>Section 3. Synthèse du champ sur les actifs marketing</b>	<b>117</b>
1. <i>Principaux enjeux autour des actifs marketing</i>	118
1. 1. Confusion et manque de distinction entre capacités et compétences marketing	118
1. 2. L'importance du niveau d'analyse des actifs marketing	119
2. <i>Des lacunes dans le champ sur les actifs marketing justifiant le sujet de thèse</i>	120
2. 1. Manque de reconnaissance des différents niveaux d'analyse des actifs marketing	120
2. 2. Manque de typologies et d'outils disponibles pour étudier les actifs marketing aux différents niveaux d'analyse	122
2. 3. Manque d'étude en profondeur d'une capacité ou d'une compétence marketing située à un niveau d'analyse supérieur	122
2. 4. Manque de précision quant aux éléments captés grâce aux capacités et compétences supérieures d'apprentissage	123
3. <i>L'Open Marketing comme une capacité dynamique</i>	124
3. 1. La TCD <sup>154</sup> : le courant de l'approche par les ressources le plus pertinent	124
3. 2. La TCD : une théorie encore peu mobilisée dans le champ du marketing	127
3. 3. L'Open Marketing comme une capacité dynamique et non adaptative	128
<b>Chapitre 4. Opportunité de recherche, propositions théoriques et modèle conceptuel</b>	<b>131</b>
<b>Section 1. Synthèse générale de la revue de littérature et formalisation d'une opportunité de recherche</b>	<b>131</b>
1. <i>Synthèse des différentes lacunes de la littérature investiguée</i>	131
2. <i>Emergence d'une opportunité de recherche formalisée</i>	133
3. <i>Problématique et questions de recherche</i>	135
3. 1. Problématique de la thèse et termes clés de la recherche	135
3. 2. Question de recherche n°1 (QR1)	138
3. 3. Question de recherche n°2 (QR2)	139
3. 4. Question de recherche n°3 (QR3)	140
3. 5. Question de recherche n°4 (QR4)	140
<b>Section 2. Conceptualisation théorique proposée de l'Open Marketing</b>	<b>141</b>
1. <i>Une définition de l'Open Marketing précise et distinctive</i>	142
1. 1. Une définition théorique qui dépasse les limites de la conceptualisation de Day (2011)	142
1. 2. Distinction entre l'Open Marketing et des concepts <i>a priori</i> « proches »	143
2. <i>Une définition exprimant un positionnement clair par rapport à la littérature</i>	150
2. 1. Positionnement par rapport à la littérature sur la fonction marketing	150
2. 2. Positionnement par rapport à la littérature sur l'apprentissage en marketing	151
2. 3. Positionnement par rapport à la littérature sur les actifs marketing	152
<b>Section 3. Modèle conceptuel proposé</b>	<b>152</b>
1. <i>Cadre théorique original d'Easterby-Smith et al. (2008)</i>	153
2. <i>Adaptation du cadre théorique d'Easterby-Smith et al. (2008) et proposition d'un modèle conceptuel pour la thèse</i>	154
2. 1. Le donneur, le receveur et leurs caractéristiques « miroir »	157
2. 2. Flux d'apports marketing entre le donneur et le receveur	158

<sup>154</sup> TCD pour « Théorie des Capacités Dynamiques ».

2. 3. Les dynamiques inter-organisationnelles	159
2. 4. La nature de la prestation	162
3. Précisions sur le modèle et lien avec les questions de recherche de la thèse	163
3. 1. Deux précisions sur le modèle conceptuel	163
3. 2. Lien entre le modèle conceptuel et les questions de recherche	164
<b>Chapitre 5. Méthode de recherche générale</b>	<b>167</b>
<b>Section 1. Positionnement épistémologique</b>	<b>167</b>
1. Les principaux paradigmes en sciences de gestion	167
2. L'adoption d'une posture « positiviste aménagée » ou « réaliste transcendentale »	169
<b>Section 2. La stratégie générale de recherche ou « design » de la recherche</b>	<b>171</b>
1. Le type de recherche : l'exploration qualitative	171
2. Le mode de raisonnement de la recherche : l'abduction	172
3. L'élaboration du design de la recherche	173
3. 1. Représentation graphique de l'élaboration du design	173
3. 2. Deux études empiriques utilisant chacune une unité d'analyse différente	176
4. Les difficultés méthodologiques	180
4. 1. Difficultés méthodologiques liées au concept d'Open Marketing	180
4. 2. Difficultés méthodologiques liées à l'accès au terrain	181
5. La fiabilité et la validité de la recherche conduite	181
5. 1. La fiabilité de la recherche	182
5. 2. La validité de la recherche	183
5. 3. Synthèse : application des « tests-qualité » de Hlady-Rispal (2002)	184

## PARTIE 2. ÉTUDE EXPLORATOIRE (p. 189)

Mise à jour de l'Open Marketing, application du modèle conceptuel et décomposition du flux d'apports  
provenant des prestataires

<b>Chapitre 6. Méthode de recherche pour l'étude exploratoire</b>	<b>192</b>
<b>Section 1. L'étude exploratoire en général</b>	<b>192</b>
1. Rôle et objectifs de l'étude exploratoire	192
2. Déroulement général de l'étude exploratoire	193
<b>Section 2. Sources de données et méthode d'analyse</b>	<b>194</b>
1. Les sources de données : des entretiens semi-directifs	194
1. 1. L'échantillon de répondants : constitution et contenu	194
1. 2. Le type d'entretien et la construction du guide	199
1. 3. Le déroulement des entretiens	200
2. Le traitement des données	201
2. 1. La retranscription	201



2. 2. Le codage	201
2. 3. La présentation des données	202
<b>Chapitre 7. Résultats de l'étude exploratoire</b>	<b>203</b>
<b>Section 1. Antécédents de l'Open Marketing et confirmation empirique de son existence</b>	<b>203</b>
1. <i>Un premier antécédent : l'arbitrage interne-externe dans l'organisation marketing</i>	203
1. 1. Un arbitrage interne-externe suivant différents critères	203
1. 2. Analyse des différents critères identifiés au regard de la littérature	205
2. <i>Un deuxième antécédent : l'influence de la culture d'entreprise</i>	207
2. 1. Culture d'entreprise et orientation interne ou externe de l'organisation marketing	207
2. 2. Confirmation de l'existence empirique de l'Open Marketing et influence de la culture d'entreprise	209
3. <i>Synthèse et schéma récapitulatif</i>	214
<b>Section 2. Les dimensions du concept d'Open Marketing</b>	<b>216</b>
1. <i>Mise à jour des dimensions et des indicateurs du concept d'Open Marketing</i>	216
1. 1. Dimension n°1 : la préparation organisationnelle de l'Open Marketing	217
1. 2. Dimension n°2 : l'état d'esprit dans l'organisation marketing	219
1. 3. Dimension n°3 : la gouvernance et la gestion du réseau	221
2. <i>Une cartographie de l'orientation « Open Marketing » des organisations marketing étudiées</i>	224
2. 1. Une représentation du positionnement des organisations étudiées par rapport à l'Open Marketing	225
2. 2. Résultats et interprétation de la cartographie obtenue	225
<b>Section 3. Origine, motivations et freins quant à la démarche d'Open Marketing</b>	<b>228</b>
1. <i>Motivations et origine de la démarche d'Open Marketing</i>	228
1. 1. Les motivations quant au développement d'une capacité d'Open Marketing	228
1. 2. L'élément déclencheur du développement d'une capacité d'Open Marketing	230
2. <i>Freins potentiels à la démarche d'Open Marketing</i>	231
2. 1. L'influence du contexte court-termiste et du manque de temps	231
2. 2. L'influence de l'organisation de plus en plus « globalisée » des entreprises	232
3. <i>Influence des caractéristiques structurelles de l'organisation marketing</i>	232
<b>Section 4. Application du modèle conceptuel</b>	<b>234</b>
1. <i>Le prestataire en marketing « donneur »</i>	235
1. 1. Motivation et capacité du donneur à enseigner et transmettre	235
1. 2. La capacité absorptive du prestataire : une des raisons d'être de l'Open Marketing	237
2. <i>L'organisation "Open Marketing" « receveuse »</i>	238
2. 1. Motivation à apprendre et conséquences visibles par le prestataire	238
2. 2. La capacité absorptive de l'organisation « Open Marketing »	241
2. 3. L'ancrage de l'apprentissage dans l'organisation marketing	244
3. <i>Les dynamiques inter-organisationnelles dans lesquelles se déploie l'Open Marketing</i>	248
3. 1. Relation de partenariat entre donneur et receveur et liens interpersonnels	248
3. 2. La notion de risque dans la démarche d'Open Marketing	250
3. 3. La structure relationnelle	254
3. 4. Les modalités d'apprentissage du receveur	256
3. 5. Le pouvoir relatif entre l'organisation « Open Marketing » et ses prestataires	260
4. <i>L'influence de la nature de la prestation sur le flux d'apports provenant du donneur</i>	260

4. 1. Une diversité de prestataires et de prestations possibles	261
4. 2. L'influence des différentes natures de prestation sur le flux d'apports	263
<b>Section 5. Analyse et décomposition du flux d'apports provenant des prestataires</b>	<b>270</b>
1. <i>Les ressources marketing captées par les collaborateurs marketing</i>	270
1. 1. Une grille d'analyse des ressources marketing captées	270
1. 2. Des résultats qui dialoguent avec la littérature et l'enrichissent	276
2. <i>Captation de capacités et de compétences marketing</i>	279
3. <i>Analyse des types de compétences captées par l'organisation marketing</i>	284
3. 1. Deux types de compétences captées utiles aux collaborateurs marketing	284
3. 2. Focus sur les compétences marketing « managériales spécifiques »	286
<b>Section 6. Identification de différentes formes d'Open Marketing</b>	<b>289</b>
1. <i>Une matrice permettant d'identifier différentes formes d'Open Marketing</i>	289
2. <i>Deux types d'Open Marketing : l'Open Marketing Organisé et l'Open Marketing Intuitif</i>	290
2. 1. La présence d'un Système de Gestion des Prestataires : un critère permettant de distinguer l'Open Marketing Organisé de l'Open Marketing Intuitif	290
2. 2. Le Système de Gestion des Prestataires en détails : organes constitutifs et rôles	292
3. <i>Les modes d'Open Marketing et la dynamique de l'Open Marketing</i>	295
3. 1. Distinction entre le mode « Orchestration » et le mode « Maîtrise »	295
3. 2. Mise en évidence de la dynamique de l'Open Marketing	297
<b>Chapitre 8. Contributions de l'étude exploratoire</b>	<b>300</b>
<b>Section 1. Contributions attendues et bouclage par rapport à la littérature</b>	<b>300</b>
1. <i>Contributions apportées au travers de la réponse à QR1</i>	300
1. 1. La conceptualisation de l'Open Marketing et son test empirique	300
1. 2. Contributions par rapport à la littérature sur la fonction marketing	301
1. 3. Contributions par rapport à la littérature sur les actifs marketing	302
2. <i>Contributions apportées au travers de la réponse à QR2</i>	303
2. 1. Contributions par rapport à la littérature sur l'apprentissage en marketing	303
2. 2. Une compréhension du contexte dans lequel peut se déployer l'Open Marketing	304
3. <i>Contributions apportées au travers de la réponse à QR3</i>	304
3. 1. Contributions par rapport à la littérature sur l'apprentissage en marketing	304
3. 2. Contributions par rapport à la littérature sur les actifs marketing	305
<b>Section 2. Contributions non-anticipées de l'étude exploratoire</b>	<b>306</b>
1. <i>Contributions non-anticipées autour du modèle conceptuel de la thèse</i>	306
1. 1. Une description plus précise du flux d'apports circulant du donneur vers le receveur	306
1. 2. Le donneur, le receveur et leurs capacités absorbatives	311
1. 3. La variable « structure relationnelle » : précisions et analyse	314
2. <i>Révision des propositions théoriques de la thèse</i>	327
2. 1. Une définition affinée du concept d'Open Marketing	327
2. 2. Un modèle conceptuel révisé	327
<b>Section 3. Une contribution théorique : proposition d'une architecture des actifs marketing permettant d'analyser les actifs captés</b>	<b>329</b>
1. <i>Une lacune quant à l'articulation des actifs marketing à différents niveaux dans l'organisation</i>	329

2. Proposition d'une architecture des actifs marketing	330
3. Illustration empirique de l'architecture des actifs marketing	332

### PARTIE 3. ÉTUDES DE CAS (p. 335)

#### Analyse de l'influence de la structure relationnelle sur les apports captés et sur le processus de captation des apports au moyen de deux études de cas

<b>Chapitre 9. Méthode de recherche pour la phase d'étude de cas</b>	<b>337</b>
<b>Section 1. La phase d'étude de cas en général</b>	<b>337</b>
1. Buts et objectifs de la phase d'étude de cas	337
2. L'échantillonnage ou la sélection des cas	338
2. 1. Cas unique ou cas multiples ?	338
2. 2. Le statut des cas étudiés	340
3. Présentation des deux cas retenus	341
3. 1. Présentation du cas Alpha	341
3. 2. Présentation du cas Celio	343
4. Déroulement général de la phase d'étude de cas	346
<b>Section 2. Sources de données et méthodes d'analyse</b>	<b>347</b>
1. Les sources de données utilisées	347
1. 1. Les entretiens semi-directifs	348
1. 2. L'étude de documents	352
1. 3. L'observation non-participante	352
2. Le traitement des données	354
<b>Chapitre 10. Résultats de la phase d'étude de cas</b>	<b>356</b>
<b>Section 1. Influence du type de lien avec les prestataires du réseau sur les apports captés : une confirmation de l'étude exploratoire</b>	<b>356</b>
1. Apports de ressources marketing	357
2. Apports de connaissances générales et de capacités/compétences opérationnelles	358
3. Apports de challenge extérieur	360
<b>Section 2. Influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur le processus de captation des apports</b>	<b>362</b>
1. Alpha et Celio : deux cas d'Open Marketing très différents	362
1. 1. Deux types d'Open Marketing différents	362
1. 2. Deux systèmes de gouvernance du réseau de prestataires différents	365
1. 3. Positionnement de chacun des cas sur la matrice de l'Open Marketing	372
2. Influence du type d'Open Marketing et de son système de gouvernance du réseau de prestataires associé sur les variables du modèle conceptuel	375
2. 1. La figure du donneur selon le type d'Open Marketing	375

2. 2. La figure du receveur selon le type d'Open Marketing	382
2. 3. Les dynamiques inter-organisationnelles selon le type d'Open Marketing	394
2. 4. Gestion de l'apprentissage en fonction la nature de la prestation selon le type d'Open Marketing	403
3. <i>Synthèse des observations sur les cas Alpha et Celio</i>	405
3. 1. Résumé de l'étude de cas comparée	405
3. 2. Le cas Alpha : un cas « extrême » riche d'enseignements	410
<b>Chapitre 11. Contributions de la phase d'étude de cas</b>	<b>415</b>
<b>Section 1. Contributions attendues et bouclage par rapport à la littérature</b>	<b>415</b>
1. <i>Contributions relatives à l'influence des liens structurels de long-terme et de court-terme avec le réseau et dialogue avec la littérature sur la force des liens</i>	415
2. <i>Contributions relatives à la notion de gouvernance du réseau de prestataires en marketing et dialogue avec la littérature de management stratégique</i>	418
2. 1. Un enrichissement de la littérature marketing	418
2. 2. Un dialogue avec la littérature de management stratégique	419
<b>Section 2. Nouveaux éclairages et enrichissements du modèle conceptuel</b>	<b>420</b>
1. <i>Nouveaux éclairages et précisions sur la figure du donneur</i>	421
1. 1. Une explication possible de la volonté de transmettre du prestataire	421
1. 2. Une explication possible de la capacité du prestataire à transmettre et du niveau de sa capacité absorbative	422
2. <i>La spécialisation du receveur : un élément important dans le cadre du modèle</i>	422
3. <i>L'influence des différences de « thought world » entre le prestataire et l'organisation marketing : une nouvelle variable à inclure dans le modèle conceptuel</i>	423
<b>Section 3. Des apports captés à la performance de l'équipe marketing</b>	<b>428</b>
1. <i>Un lien entre l'apprentissage de l'équipe et la performance de l'équipe</i>	428
1. 1. La notion de performance de l'équipe : un concept manquant en marketing	428
1. 2. Les enseignements de la littérature de management sur le concept de « performance de l'équipe »	431
2. <i>Proposition de conceptualisation de la performance de l'équipe marketing</i>	432
3. <i>Amélioration de la performance de l'équipe marketing grâce aux apports captés : proposition d'un modèle théorique et illustration empirique</i>	434
3. 1. Amélioration de la performance de travail grâce aux apports captés	435
3. 2. Amélioration de la performance de rendu grâce aux apports captés	444
<b>Conclusion générale et discussion</b>	<b>451</b>
1. <i>Synthèse de la recherche et des résultats</i>	451
1. 1. Opportunité générale de recherche	451
1. 2. Principaux résultats de la recherche	454
2. <i>Contributions de la thèse</i>	460
2. 1. Contributions théoriques	460
2. 2. Contributions méthodologiques	470
2. 3. Contributions managériales	470
2. 4. Contributions pédagogiques	472

3. <i>Limites de la thèse</i>	473
3. 1. Limites théoriques et conceptuelles	473
3. 2. Limites méthodologiques	475
4. <i>Voies de recherche futures</i>	476
4. 1. Voies de recherche liées au concept d'Open Marketing et à la théorie de l'Open Marketing en construction	476
4. 2. Voies de recherche liées aux modèles pouvant être utilisés ou développés pour étudier l'Open Marketing	478
4. 3. Voies de recherche liées aux actifs marketing captés par les collaborateurs marketing en général	480
4. 4. Voies de recherche liées au lien entre Open Marketing et performance	481
<b>Liste des références</b>	<b>483</b>
<b>Annexes</b>	<b>503</b>
<b>Table des matières</b>	<b>537</b>

Vu : Le Président

M.....

Vu : Les suffragants

M.....

M.....

Vu et permis d'imprimer : Le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la Recherche de l'Université Paris-Dauphine