



HAL
open science

Étude de la compétence d'agilité : facilitateurs, freins et coordination des deux capacités dynamiques qui la composent (vigilance et action)

Audrey Davoust Davoust Grignon

► To cite this version:

Audrey Davoust Davoust Grignon. Étude de la compétence d'agilité : facilitateurs, freins et coordination des deux capacités dynamiques qui la composent (vigilance et action). Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2016. Français. NNT : 2016PSLED015 . tel-01474973

HAL Id: tel-01474973

<https://theses.hal.science/tel-01474973>

Submitted on 23 Feb 2017

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.

THÈSE DE DOCTORAT

de l'Université de recherche Paris Sciences et Lettres
PSL Research University

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

Étude de la compétence d'agilité : facilitateurs, freins et
coordination des deux capacités dynamiques qui la
composent (vigilance et action)

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité **Sciences de gestion**

COMPOSITION DU JURY :

Mme Claire GAUZENTE
Professeure, Université de Nantes
Rapporteuse

M. Eric VERNETTE
Professeur, IAE Université de Toulouse
Rapporteur

M. Bernard PRAS
Professeur, Université Paris-Dauphine
Président du jury

M. Bernard de MONTMORILLON
Professeur, Université Paris-Dauphine
Membre du jury

Soutenue le 02.12.2016
par Audrey DAVOUST GRIGNON

Dirigée par Pr. Pierre VOLLE

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

Si faire de la recherche est souvent décrit comme un effort intellectuel solitaire, il résulte en même temps d'un travail collectif. Je souhaite aujourd'hui remercier particulièrement les personnes sans qui ce travail n'aurait pas été possible.

Mes premiers remerciements vont à mon directeur de thèse, le Professeur Pierre Volle. Je lui suis énormément reconnaissante d'avoir accepté d'encadrer mon travail de thèse, alors que je venais du milieu professionnel, et que mon unique expérience de recherche se résumait à une conférence en chimie des polymères. Merci d'avoir cru en ma capacité à m'adapter à la recherche en marketing. Je le remercie pour sa grande disponibilité, d'avoir toujours trouvé un moment pour un rendez-vous, et d'avoir pris le temps de m'écouter et de m'orienter. Enfin, je le remercie de m'avoir fait confiance et de m'avoir permis de collaborer avec lui pour des communications pour l'AFM et pour l'écriture de notes de recherches. Ces collaborations m'ont permis d'apprendre et de m'améliorer dans l'écriture scientifique.

Je remercie également les membres de mon jury qui ont accepté d'évaluer mon travail, les Professeurs Claire Gauzente (Université de Nantes), Éric Vernet (IAE de l'Université de Toulouse), Bernard Pras (Université Paris-Dauphine), et Bernard de Montmorillon (Université Paris-Dauphine). Leurs commentaires et leurs remarques lors de ma pré-soutenance m'ont permis d'améliorer ma thèse.

Ma thèse ne serait pas ce qu'elle est aujourd'hui sans les séminaires de l'équipe ERMES auxquels j'ai pu participer, et qui ont été un lieu d'échanges et de rencontres particulièrement structurants. Merci à tous les professeurs et doctorants qui ont assisté à mes présentations pour leurs remarques constructives.

Je remercie également les professeurs invités que j'ai rencontrés et avec qui j'ai pu échanger sur mon travail doctoral. J'ai pu notamment m'entretenir avec le Professeur Asis Martinez-Jerez (Harvard Business School) et avec le Professeur Priya Raghubir (New York University).

Par ailleurs, je remercie particulièrement les Professeurs Paul-Valentin NGobo (Université Paris-Dauphine), Corinne Faure (Grenoble Ecole de Management), et Ayse Öncüler (ESSEC Business School) pour leurs conseils pertinents lors de ma

participation au colloque doctoral de l'AFM qui m'ont permis de réorienter certaines parties théoriques de ma thèse. De même, je remercie les Professeurs Jaap Wieringa (Groningen University), Wagner Kamakura (Rice University), et Peter Ebbes (HEC Paris) qui m'ont permis de réorienter une seconde fois ma thèse sous leurs conseils avisés, lors du colloque doctoral de l'EMAC.

Je tiens tout particulièrement à remercier l'ensemble des professionnels qui ont accepté de me rencontrer et de répondre à mes questions. Sans eux, cette thèse n'aurait pas pu exister. Merci d'avoir pris de votre temps pour moi. En particulier, merci Aurélie de m'avoir mise en contact avec deux de tes collègues, et de m'avoir permis de terminer ma dernière étude à temps !

Un grand merci également à tous ceux qui m'ont permis de financer ma thèse. Je pense particulièrement au laboratoire de recherche M&O de l'Université Paris-Dauphine et plus particulièrement à François-Xavier de Vaujany, pour le poste d'assistante pédagogique et de recherche, à Sébastien Tran et Florence Jacob qui m'ont mise en relation avec l'EM Normandie pour des vacances, ainsi qu'au Center for Customer Management pour lesquels j'ai retranscrit des entretiens. Je remercie également l'Université Paris-Dauphine et l'Université de Cergy-Pontoise (et notamment Elisa) pour m'avoir recrutée en tant qu'ATER.

Je tiens à remercier particulièrement Emmanuel Coblence qui a pris le temps de m'écouter et de me briefer, alors que naissait en moi l'envie de m'engager dans une thèse. Merci de m'avoir orientée et de m'avoir fait découvrir le métier d'enseignant-chercheur. J'espère que tu as oublié le niveau de mes premiers écrits que tu as relus et je te remercie de ne pas les avoir jugés trop durement.

J'ai une pensée également pour toutes les personnes qui ont égayé mon quotidien, que ce soit en A107 et en A105 ou à la BNF. Merci pour ces belles rencontres.

Je remercie Béa et Guillaume pour leur aide et leurs conseils avisés, quelle que soit notre interrogation. Nos échanges lors de pauses café sont toujours un moment très agréable pour moi.

Je pense également à tous les doctorants qui m'ont montré la voie : Alice, Romain, Vivien, Julien, Céline, Camille, Max et Maggie ; à mes collègues de promotion Julia,

Wafa, Florence, Sandra, et à ceux qui prennent la relève : Amélie, Camille, Mahaut, Adèle et Thibaut.

Merci également à la team BNF (Maud, Wafa, Julia, Anissa, Jérémy, Mahaut et Céline) de m'avoir permis de tenir dans cette longue dernière ligne droite, ensemble, accompagnés de cookies le travail paraissait plus facile.

Je remercie ma famille qui m'a soutenue quand j'ai émis l'idée de démissionner pour faire une thèse et qui a trouvé cette idée « formidable ». Merci de m'avoir soutenue, même si parfois c'était difficile pour vous de comprendre exactement ce que je faisais. Merci également pour la relecture très assidue de mon document, et pour certaines retranscriptions d'entretiens qui m'a fait gagner un temps très précieux. Votre aide m'a fait me sentir accompagnée dans ce long cheminement.

Enfin, je remercie Jérôme pour son soutien pendant tout ce temps. Je me souviendrai toujours de nos vacances en Bolivie où tu as lu des articles « pour qu'on puisse en discuter », de nos mercredis soir « Save the Chaireleader, save the world », de nos weekends-retranscriptions, et des derniers week-end relecture.

Étude de la compétence d'agilité : facilitateurs, freins et coordination des deux capacités dynamiques qui la composent (vigilance et action)

Notre projet de recherche vise à comprendre comment les organisations peuvent s'adapter à leur environnement et le faire évoluer en tirant partie de la richesse d'informations auxquelles le marketing a accès. Pour cela, nous avons mobilisé un cadre d'analyse croisant la littérature sur l'agilité en marketing, sur les capacités dynamiques et les compétences, et sur l'apprentissage organisationnel. Grâce à une démarche abductive, qui se compose de trois études qualitatives, nous répondons à la problématique : Quelles sont les ressources, capacités et compétences qui influencent la compétence d'agilité pour le marketing ?

Nos résultats mettent en évidence l'importance de facilitateurs de l'agilité en termes de structure, de culture et de technologie. Ils montrent par ailleurs que l'objectif du transfert d'informations entre les chargés d'études et le marketing opérationnel, ainsi que le degré de contrôle sur l'interprétation des informations par le marketing opérationnel influence la coordination des activités qui composent l'agilité.

Mots-clés : agilité du marketing ; apprentissage intra-organisationnel ; capacités dynamiques et compétences-clés ; fonction marketing.

**A study of agility competency: micro-foundations, inhibitors, and alignment
between its two dynamic capabilities (sense and respond)**

The aim of this project is to understand how organizations are able to adapt to their environment and to make it evolve in making use of the wealth of market information.

For that purpose, we used an analytical framework based on the literature on customer agility, on dynamic capabilities and core competencies, and on organizational learning.

An abductive approach based on three qualitative studies helped us answer the following research problem: What resources, capabilities and competencies influence customer agility?

Our results show that micro-foundations of customer agility, in terms of structure, culture and technologies, are needed.

We also show the importance of the objective of the intra-organizational transfer between market analysts and product managers and of the level of control over the receiver on the coordination of the two activities of customer agility.

Keywords : customer agility ; intraorganizational learning ; dynamic capability and core competency ; marketing function.

SOMMAIRE GENERAL

Remerciements	V
Résumés de la thèse	IX
Sommaire général	XI

Introduction générale	- 1 -
Section 1. Introduction	- 1 -
Section 2. Contexte et enjeux de la recherche	- 3 -
Section 3. Formulation de la problématique de recherche	- 13 -
Section 4. Méthodologie générale et design de la recherche	- 14 -
Section 5. Structure et plan de la thèse	- 19 -

Première partie - Fondements théoriques de la recherche - 25 -

Chapitre 1. L'agilité : une capacité d'adaptation des organisations aux évolutions de l'environnement - 27 -

Section 1. Les évolutions théoriques en marketing face aux évolutions des problématiques des professionnels du marketing	- 27 -
Section 2. La définition et les dimensions de l'agilité	- 33 -
Section 3. Les facilitateurs de l'agilité	- 45 -
Section 4. Synthèse de la littérature sur l'agilité et opportunités théoriques	- 49 -

Chapitre 2. Les ressources, capacités, capacités dynamiques et compétences - 51 -

Section 1. La resource-based view (RBV)	- 51 -
Section 2. Les capacités dynamiques : la reconfiguration des actifs pour s'adapter aux changements	- 64 -

Section 3. La complémentarité des actifs et les notions de compétence et de compétence-clé	- 70 -
Section 4. Synthèse de la littérature sur les actifs et opportunités théoriques	_____ - 75 -
Chapitre 3. L'apprentissage organisationnel en marketing	_____ - 79 -
Section 1. L'apprentissage organisationnel : un processus social	_____ - 79 -
Section 2. Le transfert d'informations intra-organisationnel	_____ - 84 -
Section 3. Les spécificités propres à la fonction marketing dans l'apprentissage organisationnel	__ - 101 -
Section 4. L'utilisation des connaissances dans la prise de décision marketing : un transfert d'informations réussi	_____ - 106 -
Section 5. Synthèse du chapitre 3 sur l'apprentissage et opportunités théoriques	_____ - 111 -
Chapitre 4. Synthèse et voies de recherche issues de la revue de la littérature	_____ - 115 -
Section 1. Synthèse et articulation des fondements théoriques mobilisés	_____ - 115 -
Section 2. Choix des axes de recherche à partir des opportunités de recherche explorées	__ - 117 -
Section 3. Problématique et questions de recherche	_____ - 118 -
Chapitre 5. Design général de la recherche	_____ - 125 -
Section 1. L'enchaînement des trois études	_____ - 125 -
Section 2. Techniques de codage	_____ - 128 -
Section 3. Les difficultés méthodologiques rencontrées	_____ - 129 -
Section 4. Critères d'évaluation de la recherche (fiabilité et validité de la recherche)	_____ - 131 -

Deuxième Partie – Première étude : Identification des innovations managériales diffusées par des prescripteurs (cabinets de conseil et vendeurs de solutions), pour aider les entreprises à être agiles _____ - 135 -

Chapitre 6. Dispositif méthodologique de la première étude : analyse de contenu inductive de données documentaires _____ - 137 -

Section 1. Objectif de l'étude : Identifier les ressources, capacités et compétences prescrites par les cabinets de conseil et vendeurs de solutions pour être agile _____ - 137 -

Section 2. Les sources de données – Des données documentaires produites par des cabinets de conseil et vendeurs de solutions _____ - 139 -

Section 3. Méthode d'analyse – Analyse de contenu inductive _____ - 142 -

Section 4. Synthèse du chapitre 6 _____ - 146 -

Chapitre 7. Résultats de l'analyse des documents _____ - 147 -

Section 1. Le discours commercial des fashion setters _____ - 147 -

Section 2. Confirmation de l'agilité présentée comme importante pour faire face à un environnement turbulent _____ - 151 -

Section 3. Les facteurs présentés comme des facilitateurs de l'agilité par les consultants ____ - 159 -

Section 4. Les liens entre les facilitateurs de l'agilité _____ - 180 -

Section 5. Synthèse des principales contributions théoriques et nouvelles questions de recherche - 187 -

Troisième Partie – Deuxième étude : Analyse des facteurs qui favorisent de la compétence d'agilité au sein des organisations, et comparaison avec la vision des cabinets de conseil et vendeurs de solutions _____ - 191 -

Chapitre 8. Dispositif méthodologique de la deuxième étude : analyse de contenu thématique d'entretiens semi-directifs et observations _____ - 193 -

Section 1. Objectifs de l'étude - Étudier le choix des facilitateurs de l'agilité : l'influence des éléments de contexte, les tensions au sein de l'organisation, et la coordination entre la vigilance et l'action pour saisir et créer les opportunités _____ - 193 -

Section 2. Les sources de données – Entretiens semi-directifs et données d'observation ____ - 195 -

Section 3. Méthode d'analyse – Analyse de contenu thématique _____	- 202 -
Section 4. Synthèse du dispositif méthodologique de la deuxième étude _____	- 204 -
Chapitre 9. Résultats de l'analyse des entretiens et des observations _____	- 205 -
Section 1. Confirmation de l'importance de l'agilité pour les organisations _____	- 205 -
Section 2. Les facteurs facilitateurs de l'agilité _____	- 216 -
Section 3. Les liens entre les éléments identifiés _____	- 260 -
Section 4. Synthèse des principales contributions théoriques et des résultats _____	- 270 -
<i>Quatrième Partie – Troisième étude : L'influence de l'objectif d'utilisation et du degré de contrôle de l'interprétation des informations sur la coordination des activités de vigilance et d'action de l'agilité _____</i>	- 275 -
Chapitre 10. Dispositif méthodologique de la troisième étude : étude de cas au niveau dyadique _____	- 277 -
Section 1. Objectif : Illustrer empiriquement les quatre cas identifiés dans la deuxième étude et étudier la relation entre l'émetteur et le récepteur d'informations en fonction des deux facteurs définis dans la deuxième étude _____	- 277 -
Section 2. Les données : l'étude de cas au niveau dyadique _____	- 278 -
Section 3. Méthode générale d'analyse _____	- 283 -
Section 4. Synthèse du dispositif méthodologique de la troisième étude _____	- 285 -
Chapitre 11. Résultats de la troisième étude _____	- 287 -
Section 1. Présentation des cas : illustration des cas théoriques par des exemples concrets et justification des cas _____	- 287 -
Section 2. L'influence des facteurs (objectif d'utilisation et degré de contrôle) sur le transfert d'informations entre un émetteur et un récepteur _____	- 297 -
Section 3. L'influence des facteurs (objectif d'utilisation et degré de contrôle) sur l'utilisation réelle des informations par le récepteur _____	- 310 -

Section 4. Identification de deux nouveaux éléments qui entrent en jeu dans le transfert et l'utilisation d'informations intra-organisationnel dyadique en marketing _____	- 316 -
Section 5. Synthèse des résultats de la troisième étude _____	- 320 -
Conclusion générale _____	- 323 -
Section 1. Les principales contributions de la recherche _____	- 326 -
Section 2. Les limites et les voies de recherche _____	- 330 -
Liste des tableaux _____	- 333 -
Liste des figures _____	- 335 -
Liste des annexes _____	- 336 -
Bibliographie _____	- 337 -
Annexes _____	- 359 -

INTRODUCTION GENERALE

Section 1. Introduction

« 40% des grandes entreprises d'aujourd'hui ne survivront pas une autre décennie »¹. C'est ce qu'a affirmé John Chambers, ex-PDG du groupe Cisco, une entreprise d'informatique américaine, lors de la conférence Cisco Live de juin 2015.

L'espérance de vie moyenne des entreprises du S&P 500, qui représente les 500 grandes entreprises cotées sur les bourses américaines, ne cesse de diminuer. Elle était de 61 ans pour les entreprises fondées en 1958, elle est de 25 ans pour celles fondées en 1980 selon une étude Innosight, qui estime que cette durée de vie moyenne atteindra 18 ans pour les entreprises créées en 2011². La réduction de l'espérance de vie des entreprises apporte un problème qui est double. Premièrement d'un point de vue de l'entreprise elle-même, son intérêt est d'être pérenne, et donc de faire face aux turbulences de l'environnement le plus longtemps possible. Deuxièmement, d'un point de vue social et sociétal, la survie des entreprises est liée aux emplois et au chômage.

Pourtant, de nos jours, les entreprises font face à des avancées d'un point de vue technologique et technique. Ces avancées leur offrent de nombreuses opportunités dans l'amélioration de la connaissance de leurs clients et consommateurs, et des interactions qu'elles peuvent avoir avec eux.

La digitalisation des activités marketing s'est fortement développée (Fader et Winer, 2012), et représente une source d'opportunités pour les entreprises :

Le nombre de points de contact que les entreprises ont avec leurs clients et consommateurs ne cesse d'augmenter, que ce soit dans la recherche d'informations ou encore pour la transaction (Day, 2011 ; Verhoef et al., 2010). Il est donc, a priori, plus facile pour les entreprises d'interagir avec leurs clients, tout au long de leur parcours d'achat, afin de leur offrir une expérience agréable et fluide.

¹ Source : http://www.lesechos.fr/journal20151102/lec2_1_entretien_du_lundi/021437810099-john-chambers-40-du-business-daujourd'hui-nexistera-plus-dans-dix-ans-1171250.php

² Source et méthodologie de calcul : <http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/upload/Corporate-Longevity-2016-Final.pdf>

Dans les années 90, l'orientation marché informationnelle se mesurait au travers d'interactions « au moins une fois par an » avec les clients (Kohli, Jaworski, et Kumar, 1993). De nos jours, les nouveaux canaux de communication tels que, par exemple, les réseaux sociaux, offrent la possibilité aux entreprises d'interagir non seulement directement avec les clients et les consommateurs, mais surtout quasiment en temps réel (Leeflang et al., 2014).

En 2011, plus de la moitié des utilisateurs de réseaux sociaux tels que Facebook, ou encore Twitter y suivent des marques ou des entreprises. Cet engouement de la part des individus pour les réseaux sociaux, permet aux entreprises d'être au courant de ce qui est dit sur elles, sur leurs marques, sur leurs produits et sur leurs concurrents, et de réagir en conséquence (Day, 2011 ; Leeflang et al., 2014).

La présence des entreprises sur les réseaux sociaux leur permet également de mettre en place des campagnes de marketing viral, de s'associer à des personnes influentes sur ces plateformes, et de contrôler leur contenu de marque (Day, 2011). Les entreprises peuvent ainsi développer un lien avec leurs clients les plus intéressants, afin de les engager jusqu'à créer une communauté de « fans » très fidèles, qui a un effet positif pour l'entreprise grâce au bouche-à-oreille (Dholakia et Durham, 2010 ; Peelen et al., 2009 ; De Vries, Gensler, et Leeflang, 2012).

La seconde opportunité pour les entreprises face à ce contexte concerne les données et les informations sur les clients et les consommateurs.

Le volume de données émises sur le marché, les clients et les consommateurs a augmenté de façon exponentielle ces dernières années, et devrait se poursuivre, en raison du développement des objets connectés, des réseaux sociaux, de l'informatisation de la relation client, et du commerce électronique, qui ont rendu disponible ce gisement d'informations (Verhoef et al., 2010).

Les nouvelles sources de données sont très riches (blogs, avis de consommateurs, forums de discussion, comportement sur un site Internet, moteurs de recherche...). Les entreprises ont à leur disposition des indicateurs très divers sur le comportement de consommation et d'achat des clients et des consommateurs : taux de clic, taux de conversion, taux d'engagement, indice de recommandation, verbatim, etc. (Leeflang et al., 2014 ; Neslin et al., 2006).

La multitude et la diversité des données disponibles offrent de grandes opportunités, en termes de relation et de connaissance client, aux entreprises qui sauront identifier les indicateurs pertinents pour comprendre le comportement des consommateurs et mesurer la performance des actions engagées par le marketing (Gulati et Oldroyd, 2005).

En parallèle à l'augmentation des données produites sur les clients et les consommateurs, le développement des nouvelles technologies permet aux entreprises de les conserver et de les traiter. Non seulement le coût de stockage de l'information s'est radicalement réduit (Nunan et DiDomenico, 2013), mais de nouveaux outils permettent de mettre en place des analyses plus fines, des analyses en temps quasi réel, ainsi que des modèles prédictifs (Davenport, Barth, et Bean, 2012).

Grâce à ces nouveaux outils d'analyse, les entreprises ont l'opportunité d'acquérir et de mobiliser une profonde connaissance du client et du consommateur (Leeflang et al., 2014).

L'ubiquité des données et la richesse d'informations offrent au marketing l'opportunité d'anticiper les comportements, de mettre en place une offre personnalisée en fonction d'une segmentation fine de leurs clients et de leurs consommateurs, et d'ajuster leur offre en temps quasi réel en fonction du comportement des clients et des consommateurs (Bughin, Chui, et Manyika, 2010 ; Davenport, Barth, et Bean, 2012 ; Day, 2011).

En prenant en considération ces différents points qui, *a priori*, devraient permettre aux entreprises une meilleure connaissance de leurs clients et de leurs consommateurs, et la possibilité d'agir de manière personnalisée et en temps réel, **pourquoi l'espérance de vie des entreprises ne cesse-t-elle de diminuer ?**

Section 2. Contexte et enjeux de la recherche

Après avoir détaillé le contexte dans lequel notre travail de recherche s'inscrit, ainsi que les enjeux qui en ressortent, nous présentons les contours de ce travail de recherche, puis l'intérêt de notre sujet d'un point de vue académique et managérial.

1. Contexte et objet de la recherche

La digitalisation des activités marketing, ainsi que l'augmentation de la quantité et de la richesse des données disponibles, rendent de plus en plus complexe la compréhension des marchés, du comportement des clients et des consommateurs.

L'hyperpersonnalisation des offres crée une hyper fragmentation du marché, c'est-à-dire que le marché de masse devient composé de nombreuses niches, difficiles à identifier et à cibler (Anderson, 2006). La multiplication des segments de consommation complexifie fortement le marché, à travers la multiplication des offres. Une étude de 2006 concernant les secteurs bancaire, des télécommunications, de la livraison, pharmaceutique, et automobile, a montré que le nombre de produits, de canaux de vente, et de prix différents a doublé entre les années 90 et les années 2000 (Court, French, et Knudsen, 2006).

La multiplication du nombre de points de contact avec les clients et les consommateurs rend le parcours client de plus en plus fragmenté et difficile à appréhender dans son ensemble (Vanheems, 2007). L'augmentation du nombre de canaux de communication complexifie sa gestion. À titre d'illustration, Day (2011) évoque l'exemple de l'entreprise Nestlé face à une campagne de Greenpeace contre l'utilisation d'huile de palme d'Indonésie qui détruit l'habitat naturel des Orang Outans. Nestlé a rapidement réagi et répondu efficacement contre ces attaques en utilisant des canaux de communication traditionnels (presse, site institutionnel...). Cependant, l'entreprise a laissé un employé répondre agressivement aux commentaires sur Facebook. Cette mauvaise gestion des réseaux sociaux a ravivé la protestation et a annulé les effets de la communication officielle. Cet exemple illustre les difficultés qu'ont les entreprises à uniformiser les actions sur l'ensemble des points de contact, pour fluidifier l'expérience des clients et des consommateurs (Leeflang et al., 2014).

En parallèle, la digitalisation des activités confère de plus en plus de pouvoir aux clients et aux consommateurs (Leeflang et al., 2014). Plus de 90% des clients consultent des avis en ligne avant d'acheter un produit ou un service et lisent en moyenne quatre commentaires (Godes et Silva, 2012). Les clients deviennent plus influencés par les autres clients que par les publicités. De plus, l'utilisation d'Internet, par la consultation de blogs et de forums de discussion, améliore la connaissance qu'ont les clients du marché, des offres, et des prix (Leeflang et al., 2014).

L'augmentation de la quantité des données à disposition du marketing pose également des problèmes de surcharge informationnelle, c'est-à-dire que la masse d'informations est telle que les organisations n'arrivent pas à les intégrer, ni à les utiliser dans leur prise de décision (Klingberg, 2009).

Ces évolutions rendent les marchés turbulents en menaçant les modèles d'affaires établis (Sorescu et al., 2011) avec l'entrée de nouveaux concurrents qui modifient les caractéristiques de l'environnement et qui déséquilibrent le marché et les entreprises qui en font partie. C'est le cas, de Blockbuster n'a pas réagi à l'entrée de Netflix sur son marché, et qui, en 2010 est devenu complètement obsolète³.

Face au volume, à la variété croissants des données disponibles, ainsi qu'à la turbulence des marchés, le marketing éprouve des difficultés à suivre les évolutions de l'environnement par manque de compétences adéquates : l'écart entre les capacités marketing et la complexité du marché se creuse (Day, 2011). Ainsi, comme Blockbuster, le manque d'adaptation à la turbulence du marché réduit la longévité des entreprises de nos jours, alors qu'apparaissent de nouveaux concurrents qui parviennent à s'adapter et à modifier les règles du marché.

Day (2011) identifie deux barrières à l'adaptation des entreprises. La première barrière concerne la lenteur d'action des organisations par rapport à la vitesse d'évolution de leur environnement. La seconde barrière concerne des rigidités organisationnelles qui sont :

- La dépendance au chemin (« *path dependency* »), c'est-à-dire que la prise de décision dépend des décisions et des expériences passées (Zollo et Winter, 2002). Les expériences réussies sont répétées et renforcées, tandis que les nouvelles approches sont écartées.
- L'inertie et la complaisance, c'est-à-dire que les organisations restent stables, répliquent leurs actions et préfèrent exploiter leurs activités plutôt qu'explorer de nouvelles voies de croissance. Pourtant, selon Bob Iger, le CEO de Disney : « *The riskiest thing we can do is just maintain the status quo.* »⁴.
- L'insularité structurelle, c'est-à-dire le travail en silos au sein de l'organisation. Les départements travaillent de manière indépendante et interagissent très peu. Ce frein est cohérent avec l'une des difficultés les plus importantes identifiées par Leeflang *et al.*

³ Source : <http://www.marketwatch.com/story/sadly-blockbuster-outlives-its-usefulness-2010-09-23>

⁴ Source : World Economic Forum, <https://www.weforum.org/agenda/2015/01/what-is-the-life-expectancy-of-your-company>

(2014) selon laquelle les activités marketing impliquent plusieurs fonctions. Leeflang *et al.* (2014) ont mis en évidence des tensions concernant la coopération entre la fonction marketing et les autres fonctions de l'organisation.

La vigilance envers les opportunités de l'environnement ne constitue qu'une partie qui favorise l'adaptation des organisations à un environnement turbulent, il faut également répondre aux opportunités en adaptant ses compétences de manière continue et rapide. Les entreprises doivent donc être agiles.

L'agilité est un concept développé (Nagel et al., 1991) dans le but de définir comment les industries américaines peuvent reconquérir leur place de leader au 21^e siècle, dans un contexte turbulent. La littérature sur l'agilité nous permet d'identifier trois dimensions qui la composent (voir chapitre 2) **(1)** la dimension adaptative, à travers la flexibilité des ressources et capacités de l'organisation, **(2)** la gestion et le partage des connaissances sur le marché, les clients et les consommateurs, et **(3)** la dimension temporelle. Ces trois dimensions sont cohérentes avec les lacunes des organisations présentées par Day (2011). Ainsi, si depuis longtemps, en théorie, les organisations doivent être agiles pour s'adapter à un environnement turbulent, certaines font face à des difficultés concernant sa mise en place.

De plus l'agilité est constituée de deux activités : la vigilance envers les opportunités de l'environnement, et l'action pour saisir et créer les opportunités. Ces deux activités doivent être alignées dans l'organisation (Roberts et Grover, 2012), de deux manières différentes :

- L'alignement par correspondance (« *matching* »), c'est-à-dire que les processus sont accordés vers un objectif commun et/ou une méthode commune (Strandholm, Kumar, et Subramanian, 2004). Autrement dit, il s'agit d'une **coopération** entre les acteurs des deux activités.
- Une relation de coordination entre les tâches afin d'élaborer un ensemble cohérent. Autrement dit une relation de **coordination** entre les deux activités.

Cette notion d'alignement est cohérente avec les enjeux identifiés par Leeflang *et al.* (2014) concernant la coopération du marketing avec d'autres départements, lorsque les deux processus (vigilance et action) se trouvent au sein de deux départements distincts.

Malgré l'émergence de travaux sur l'adaptation des organisations à un environnement turbulent (Day, 2011 ; Leeflang et al., 2014), la question de l'agilité est relativement peu traitée, notamment au niveau de l'organisation. Nous avons peu d'indications sur les facilitateurs de l'agilité, ainsi que sur l'alignement entre les capacités de vigilance et d'action pour saisir et créer les opportunités.

Par conséquent, nous proposons d'étudier le concept d'agilité. Pour ce faire, nous nous intéressons aux facilitateurs de l'agilité, au niveau organisationnel, afin de comprendre comment les entreprises peuvent devenir agiles : leur identification, leurs relations, et les freins et les tensions liés au contexte de l'organisation.

Nous proposons par ailleurs d'étudier l'alignement entre les deux capacités dynamiques qui composent l'agilité (vigilance envers les opportunités et action pour saisir et créer les opportunités), à travers la relation entre les entités qui possèdent chacune une de ces deux activités.

2. Contours de la recherche

Face aux changements de leur environnement, les organisations devront s'adapter pour acquérir ou conserver un avantage par rapport à leurs concurrents (Eisenhardt et Martin, 2000). Quand les entreprises investissent dans le domaine des connaissances qui portent sur le marché, les clients et les consommateurs, la dimension technologique est souvent privilégiée, tandis que la dimension organisationnelle et humaine est reléguée au second plan.

Une concentration des efforts sur les aspects technologiques en oubliant les enjeux organisationnels explique pourquoi les entreprises peinent à tirer profit des systèmes de relation client (Gauzente et Volle, 2012).

Day (2011) mentionne les rigidités organisationnelles comme un frein à l'adaptation à un environnement turbulent. C'est donc l'organisation au sens large qui est soumise à sa redéfinition, impliquant une réorganisation de ses actifs, non seulement techniques et technologiques, mais également structurels et culturels, pour pleinement tirer profit des données. Il nous paraît donc important d'étudier l'agilité au niveau organisationnel, pour appréhender l'adaptation de l'organisation dans son ensemble, à travers le déploiement d'actifs nécessaires.

Néanmoins, même si nous choisissons d'étudier l'agilité au niveau organisationnel, nous nous intéressons particulièrement à la prise de décision marketing. En effet, même lorsque le concept est étudié dans des champs différents du marketing, le concept d'agilité évoque l'importance des connaissances qui portent sur les clients et les consommateurs (voir Chapitre 2).

De plus, on peut considérer l'agilité comme une capacité marketing (Day, 2011), puisqu'elle est composée de deux processus marketing, celui d'identifier les opportunités du marché (vigilance), et celui d'y répondre, à partir de la production et de l'assimilation d'informations du marché (action), des clients et des consommateurs actuels et potentiels. Nous choisissons donc de nous intéresser aux décisions marketing.

Enfin, le besoin de flexibilité et de réactivité pour faire face à la turbulence des marchés nécessite une collaboration étroite entre les différents départements (Day, 2011 ; Gulati, 2007), particulièrement entre la direction marketing, la direction commerciale, la direction des opérations et la direction des systèmes d'information.

Ces nouveaux modèles d'organisation marketing nécessitent donc la mise en place de mécanismes de coordination qui favorisent la flexibilité et le transfert d'informations intra-organisationnel, dans le but d'accroître la capacité d'adaptation des organisations (Homburg, Artz, et Wieseke, 2012).

Pour gagner en flexibilité, les organisations doivent développer des partenariats qui permettent de coordonner leurs propres compétences avec les compétences des partenaires intra-organisationnels (Day, 1997 ; Homburg, Artz, et Wieseke, 2012). Ces partenariats rendent plus floues les frontières de la fonction marketing, car les activités marketing (c'est-à-dire la prise de décision marketing) sont réalisées grâce à la coopération de plusieurs départements.

Leeflang *et al.* ont d'ailleurs mis en évidence, grâce à un questionnaire auprès de 777 professionnels, des tensions concernant la coopération du marketing avec les autres départements de l'organisation. De même, selon Day (2011) l'insularité structurelle est un frein à l'adaptation des organisations à un environnement turbulent.

Pour ce faire, il nous paraît intéressant d'étudier la relation entre l'entité qui transfère les informations marketing, et l'entité qui reçoit ces informations et qui les intègre dans la prise de décision marketing. Plus particulièrement, notre intérêt se porte sur le transfert d'informations

intra-organisationnel entre l'émetteur d'informations et le récepteur d'informations, qui les assimile pour, par la suite, prendre des décisions marketing adaptées.

3. Intérêt du sujet au niveau académique

La littérature en management met en avant la nécessité de s'adapter à un environnement de plus en plus turbulent (Day, 2011 ; Hamel, 2007 ; Leeflang et al., 2014). Ce sujet est en ligne avec l'agilité des organisations, définie comme la capacité d'une organisation à s'adapter de manière régulière et rapide à l'environnement, à partir de la production et de l'assimilation d'informations marketing (Dove, 2001 ; Nagel et al., 1991).

Plus particulièrement, notre objet de recherche correspond à une des priorités du Marketing Science Institut (MSI) 2014-2016⁵ intitulé : « *Developing and organizing for marketing excellence* » (voir Annexe 1). Le MSI justifie ce choix par la nécessité du marketing à se réinventer face à un environnement de plus en plus turbulent, en mettant en place de nouveaux processus, de nouvelles structures organisationnelles et en développant de nouveaux savoir-faire.

Plus particulièrement, parmi les cinq questions qui composent cette priorité, quatre font écho à notre objet de recherche. En effet, elles évoquent les deux activités qui composent l'agilité selon Roberts et Grover (2012) (vigilance et action), les conditions organisationnelles qui facilitent l'agilité, et la relation entre le département marketing et les autres départements :

- ***How can companies organize to monitor and respond to changes in the external environment?*** — Face à la turbulence de leur environnement, les entreprises doivent redéfinir leur organisation dans son ensemble pour devenir plus flexibles et adaptables. Cette redéfinition fait écho à la théorie sur les capacités dynamiques (Teece, Pisano, et Shuen, 1997), puisqu'elle passe par le développement de nouvelles ressources et capacités de l'organisation. La théorie sur les capacités dynamiques est largement étudiée, ce qui montre l'importance du sujet d'un point de vue théorique. Néanmoins, beaucoup portent sur les capacités dynamiques d'un point de vue conceptuel (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Helfat et Peteraf, 2009 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Zollo et Winer, 2002), ou encore étudient essentiellement la relation entre les capacités dynamiques et la

⁵ Source : <http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/tier-2-developing-and-organizing-formarketing-excellence/>

performance (Morgan, Slotegraaf, et Vorhies, 2009 ; Wilden et Gudergan, 2014). Peu de recherches portent sur les micro-fondations des capacités dynamiques (Macher et Mowery, 2009).

De même, la littérature sur l'agilité, ainsi que, plus spécifiquement en marketing, la littérature sur le « *vigilant market learning* » (Day, 2011) évoquent peu de micro-fondations qui permettraient de comprendre comment atteindre une organisation agile.

- ***What skills will marketers and market researchers need in the future?*** – De la même manière que les entreprises doivent redéfinir leur organisation, elles doivent également identifier le savoir-faire nécessaire pour faciliter leur adaptation en environnement turbulent. Le marketing a de plus en plus de difficultés à appréhender des données plus nombreuses, plus complexes, plus variées, et qui nécessitent de nouvelles compétences humaines spécifiques pour les assimiler (Leeflang et al., 2014). Pour que la fonction marketing conserve une place centrale dans la stratégie de l'entreprise, elle a besoin de développer des compétences qui facilitent les échanges avec les autres départements de l'entreprise, notamment avec des fonctions plus techniques. Elle a également besoin de pouvoir continuer à mettre en œuvre de nouvelles idées en intégrant les possibilités offertes par les nouvelles méthodes d'analyse (Davenport et Patil, 2012 ; Leeflang et al., 2014). Ces questionnements sont d'autant plus critiques que le marketing se retrouve dans une situation paradoxale où la fonction marketing doit combiner compétences analytiques et compétences créatives. Le développement de nouvelles technologies, et le développement des systèmes d'information dans l'organisation, poussent le marketing à développer des compétences techniques et analytiques (McGovern et Quelch, 2005). En parallèle, les activités telles que le développement de nouveaux produits, packaging, publicité, etc. impliquent le développement de compétences créatives (Im et Workman, 2004).
- ***How can insights be communicated more effectively to have increased impact in the organization?*** et ***How should different functional areas (e.g. analytics and customer service) be organized to improve marketing outcomes?*** – Ces deux questionnements font référence au transfert d'informations au sein de l'organisation et à la coordination entre les départements, dans le but de prendre des décisions marketing adaptées.
Plus qu'une simple fonction, le marketing peut être appréhendé comme une discipline, c'est-à-dire un ensemble d'activités marketing orientées vers le client et le consommateur

(Srivastava, Shervani, et Fahey, 1998). Les activités marketing sont alors dispersées dans l'ensemble de l'organisation. Ainsi, d'autres départements, non spécialisés en marketing, sont impliqués dans des activités marketing. Cette dispersion de l'activité marketing nécessite alors une forte communication entre le département marketing et les autres départements (Day, 1994 ; Hult, 2011 ; Möller et Rajala, 1999 ; Workman, Homburg, et Gruner, 1998).

La dispersion des pratiques et activités liées au marketing dans l'organisation favorise la création de compétences-clés, c'est-à-dire une compétence qui regroupe différents savoirs et savoir-faire issu de plusieurs départements de l'organisation.

Face à la turbulence des marchés, et dans le but de développer leur agilité, les organisations ou départements se regroupent par spécialisations complémentaires (Achrol, 1991 ; Homburg, Artz, et Wieseke, 2012 ; O'Driscoll, Carson, et Gilmore, 2000). Les recherches en marketing se sont peu intéressées à la coopération et la coordination entre le département marketing et des départements qui possèdent des compétences analytiques (comme le service études par exemple).

Le développement de nouvelles technologies et de nouvelles techniques d'analyse de données pousse le marketing à travailler avec des départements plus techniques, tels que les systèmes d'information, ou le service études. Davenport et Patil (2012) ont mis en évidence la difficulté à coordonner des profils totalement scientifiques avec des profils uniquement managériaux. Selon eux, l'acquisition de compétences nouvelles, à travers, par exemple, le recrutement de « *data scientists* », facilite cette coordination. De même, Leeftang *et al.* (2014) ont mis en évidence l'existence de tensions dans la coordination entre le marketing et d'autres fonctions. Ils estiment que l'interface entre le marketing analytique et le marketing opérationnel est une voie de recherche importante, notamment au travers de l'étude de leur relation et du transfert d'informations du marketing analytique vers le marketing opérationnel.

Ces questionnements font écho à notre objet de recherche, puisqu'ils concernent l'une des dimensions de l'agilité, qui est la gestion et le transfert d'informations au sein de l'organisation. Ces questions sont également cohérentes avec l'alignement entre les deux capacités dynamiques qui composent l'agilité (vigilance et action), puisqu'il n'est pas rare qu'elles soient intégrées dans deux entités différentes de l'organisation.

4. Intérêt du sujet au niveau managérial

L'agilité des entreprises en environnement turbulent est au cœur des préoccupations managériales actuelles.

Le 3 mai 2016, Le Monde a publié un article intitulé « *Les entreprises face aux défis de l'adaptation* », évoquant l'intérêt des managers à réinventer leur organisation pour survivre en environnement turbulent.

L'adaptation des organisations à leur environnement est importante d'un point de vue managérial depuis déjà de nombreuses années. On connaît l'histoire de Blockbuster qui a fait faillite en 2010, face à Netflix qui ne cesse de croître, du déclin de Kodak, face à l'arrivée de la photographie numérique, ainsi que de l'anecdote sur un cadre de chez Phillips, qui, en voyant un prototype d'un lecteur MP3 en 1995, s'est exclamé : « *Il n'y aura jamais de lecteur MP3 dans le commerce* »⁶.

Toutefois, cette préoccupation s'est accrue ces dernières années avec l'accroissement de la turbulence des marchés. Le contexte dans lequel les entreprises évoluent, marqué par un déluge de données, de nature très différente les unes des autres, et qui sont générées de plus en plus rapidement, accentue la difficulté des organisations à s'adapter.

Certains professionnels évoquent le terme « Big Data » et certains évoquent même le « *phénomène de Big Data* » (Mayer-Schönberger et Cukier, 2013), dont le terme est de plus en plus pris au sérieux par les entreprises qui investissent dans des stratégies de « Big Data ».

Selon une enquête internationale réalisée en 2012-2013 auprès de 1217 entreprises qui ont un chiffre d'affaires supérieur à 1 milliard de dollars, la moitié a mené une stratégie « Big Data » en 2012. Parmi celles-ci, 7% ont investi au moins 500 millions de dollars et 15% au moins 100 millions de dollars⁷, dans le but de profiter de cette richesse de données. Ces sommes investies montrent que l'adaptation au contexte turbulent auquel les entreprises font face est un réel enjeu managérial.

⁶ Source : Ernst & Young, <https://betterworkingworld.ey.com/disruption/the-innovation-paradox>

⁷ Source : Tata Consultancy Service (2013), The Emerging Big Returns on Big Data.

Plus particulièrement, en 2012 paraissait un article dans le journal Les Échos intitulé « *L'agilité, enjeu managérial des entreprises industrielles* »⁸, mettant en évidence l'intérêt pour les managers de développer l'agilité de leur organisation, afin de s'adapter rapidement aux changements de leur environnement.

Section 3. Formulation de la problématique de recherche

À partir des enjeux liés au contexte, et des choix effectués pour définir les contours de la recherche, nous proposons d'énoncer la problématique de la recherche de la manière suivante :

Quelles sont les ressources, capacités et compétences (parties prenantes, micro-fondations, contexte organisationnel, et coordination inter-fonctionnelle) qui influencent la compétence d'agilité ?

Cette problématique se décline en plusieurs questions de recherche, qui ont émergé tout au long de ce travail doctoral (voir la section suivante pour suivre les différentes étapes de recherche et notre choix de raisonnement abductif).

Les questions de recherche qui décomposent cette problématique sont annoncées à la fin du chapitre 4 de la première partie, après avoir présenté notre revue de la littérature.

⁸ Source : Les Échos, http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/11/12/cercle_58463.htm

Section 4. Méthodologie générale et design de la recherche

Dans cette partie, nous présentons notre positionnement épistémologique, les étapes de notre démarche de recherche, ainsi que les critères d'évaluation de notre travail.

1. Positionnement épistémologique retenu

L'épistémologie se définit comme « *l'étude critique de la connaissance, de ses fondements, de ses principes, de ses méthodes, de ses conclusions et des conditions d'admissibilité de ses propositions* » (Legendre, 1993 : p. 549). Elle a pour objectif d'apporter des réponses à trois questions principales : « *Qu'est-ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?* » (Gavard-Perret et al., 2012 : p.13).

La réflexion épistémologique permet généralement de distinguer trois grands paradigmes : les paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste (Perret et Seville, 2003). Ils se distinguent sur plusieurs critères, le statut de la connaissance, la nature de la réalité (ontologie), la relation entre l'objet de la recherche et le chercheur lui-même, le projet de connaissances, et le processus de construction de connaissances (Giordano, 2003 ; Perret et Seville, 2003).

Les trois grands paradigmes se distinguent tous sur les critères énoncés précédemment, sauf en ce qui concerne le statut de la connaissance. Alors que le paradigme positiviste présuppose l'existence d'une réalité qui peut s'appréhender de manière objective et indépendante des interactions dans lesquelles l'individu entre en jeu, les paradigmes interprétativiste et constructiviste estiment que la réalité ne peut pas être directement atteinte (Perret et Seville, 2003).

D'autres sortes de paradigmes épistémologiques existent, tels que le réalisme critique, selon lequel le réel profond n'est pas observable, et le réalisme scientifique, selon lequel le réel, n'est pas forcément connaissable en soi (Gavard-Perret et al., 2012).

Nous nous inscrivons dans une posture épistémologique interprétativiste (Perret et Seville, 2003). Nous cherchons à comprendre le sens donné, et les représentations de l'objet de recherche par les acteurs que nous étudions. Cette posture induit une hypothèse d'interdépendance entre l'objet d'étude et le chercheur.

Nous admettons donc la subjectivité de l'analyse, puisque notre objectif n'est pas d'avoir une connaissance objective de la réalité, mais d'en capter une vision liée à l'expérience personnelle et à la subjectivité du chercheur et des individus étudiés et interrogés, en tenant compte des intentions, des motivations, des attentes, des raisons, et des croyances des acteurs (Perret et Seville, 2003).

Dans le cadre de notre recherche, nous cherchons donc à comprendre le concept d'agilité, au travers des interprétations que les individus ont de leur situation et de la situation de leur organisation. Nous nous intéressons ainsi à la réalité telle que les acteurs l'interprètent, avec une démarche compréhensive.

2. Étapes de la recherche : une démarche de recherche qualitative abductive

L'abduction est un mode de raisonnement qui rapproche l'induction (passage du particulier au général) et la déduction (élaboration d'hypothèses testées de manière empirique). L'abduction se définit comme « *a reasoning process invoked to explain a puzzling observation* » (Aliseda, 2006). Autrement dit, c'est un processus de raisonnement grâce auquel une observation qui interpelle le chercheur sera expliquée.

C'est Charles Sanders Peirce qui est le premier à théoriser l'abduction. Il n'est pas parvenu à fixer une définition (certaines de ses définitions sont même contradictoires) ni un vocabulaire stable pour mentionner l'abduction (Dumez, 2012).

Malgré les difficultés à trouver un consensus entre les différentes définitions, trois étapes permettent de qualifier l'abduction.

Tout d'abord, l'abduction s'initie par un fait surprenant par rapport à la prédiction, alors que le chercheur s'attendait à quelque chose de différent (Dumez, 2012). La surprise liée au fait peut être de deux ordres : la nouveauté ou l'anomalie (Aliseda, 2006).

À partir de ce fait surprenant, le chercheur émet une nouvelle hypothèse, à partir d'une nouvelle théorie, qui permet de donner du sens à ce qui s'est produit (Dumez, 2012).

Enfin, la dernière étape représente la validation ou le test de l'hypothèse qui a été émise, dans le but de tirer des conclusions et mettre en place des règles ou des lois (Charreire-Petit et Durieux, 2003).

La démarche abductive de notre recherche justifie que notre démarche de recherche soit de nature qualitative (Charreire-Petit et Durieux, 2003 ; Dumez, 2012).

Notre recherche étant essentiellement à visée compréhensive et exploratoire (Charreire-Petit et Durieux, 2003), il nous paraît plus intéressant de procéder à une recherche exclusivement qualitative, car la différence fondamentale entre les méthodes qualitatives et les méthodes quantitatives réside dans « *la richesse et la complexité des données qualitatives par rapport aux données quantitatives* » (Gavard-Perret et al., 2012 : p.277).

Enfin, compte tenu de notre objet de recherche, il est préférable d'utiliser des méthodes qualitatives pour son étude. En effet, elles sont plus intéressantes que les méthodes quantitatives dans le cas de phénomènes complexes, tels que, par exemple, l'apprentissage (Gavard-Perret et al., 2012 : p. 108).

Notre travail de thèse s'inscrit dans le mode de raisonnement abductif. Tout au long de notre recherche, nous avons constamment procédé à des phases d'induction et de test, par itérations. Nous avons réalisé une démarche d'allers-retours réguliers et fréquents entre les observations du terrain et les connaissances théoriques, en remettant en question et en testant les propositions formulées à l'issue de la phase inductive (Charreire-Petit et Durieux, 2003).

Il nous paraît important de mentionner que notre approche abductive est différente de la théorie enracinée. En effet, alors que la théorie enracinée (*grounded theory*) utilise une méthode inductive dans le but de générer une théorie à partir des données (Corley, 2015), notre approche abductive se complète par une phase de test qui suit la phase inductive. La première étape de notre approche méthodologique est donc commune à celle de la théorie enracinée, mais elle se complète par une seconde étape.

Notons également que, à l'inverse de Glaser et Strauss (1967) selon lesquels la littérature doit être ignorée, les évolutions de la théorie enracinée tendent à pousser le chercheur vers la lecture de la littérature lors de toutes les étapes de sa recherche, pour l'aider à identifier les éléments importants qui émergent de ses données (Strauss et Corbin, 1998).

Notre travail doctoral s'articule en trois études qui peuvent être représentées par des boucles abductives.

Au départ, nous avons mené une recherche inductive à travers notre première étude, qui nous a permis de mieux définir notre objet de recherche, et d'appréhender l'agilité à travers les innovations managériales diffusées par des prescripteurs.

À l'issue des résultats de cette première étude, de nouvelles questions de recherche ont émergé, plus spécifiques, afin de répondre à des intuitions qui ont émané de la première étude.

De la même manière, les résultats de notre deuxième étude ont fait émerger de nouveaux questionnements qui ont donné lieu à de nouvelles questions de recherche. Une troisième et dernière étude nous a, de nouveau, permis de tester nos intuitions et de répondre aux dernières questions de recherche.

Notre travail est passé par de nombreuses phases d'essais/erreurs, que ce soit dans les concepts théoriques mobilisés, ou encore dans la manière d'appréhender notre objet de recherche. Nous avons envisagé plusieurs cadres théoriques que nous avons décidé de ne pas retenir, tels que l'orientation marché (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990), et le sensemaking (Weick, 1979), avant que notre objet de recherche ne soit totalement défini.

La définition de l'objet de recherche telle qu'elle se formule actuellement est apparue relativement tard, au cours de la deuxième étude. Cette étude nous a également permis de choisir la littérature sur l'agilité et celle sur les ressources, capacités et compétences, qui nous semblaient correspondre le mieux aux résultats émergents. À partir des résultats de la deuxième étude, de nouvelles questions de recherche sont apparues, faisant émerger par la même occasion la littérature sur l'apprentissage.

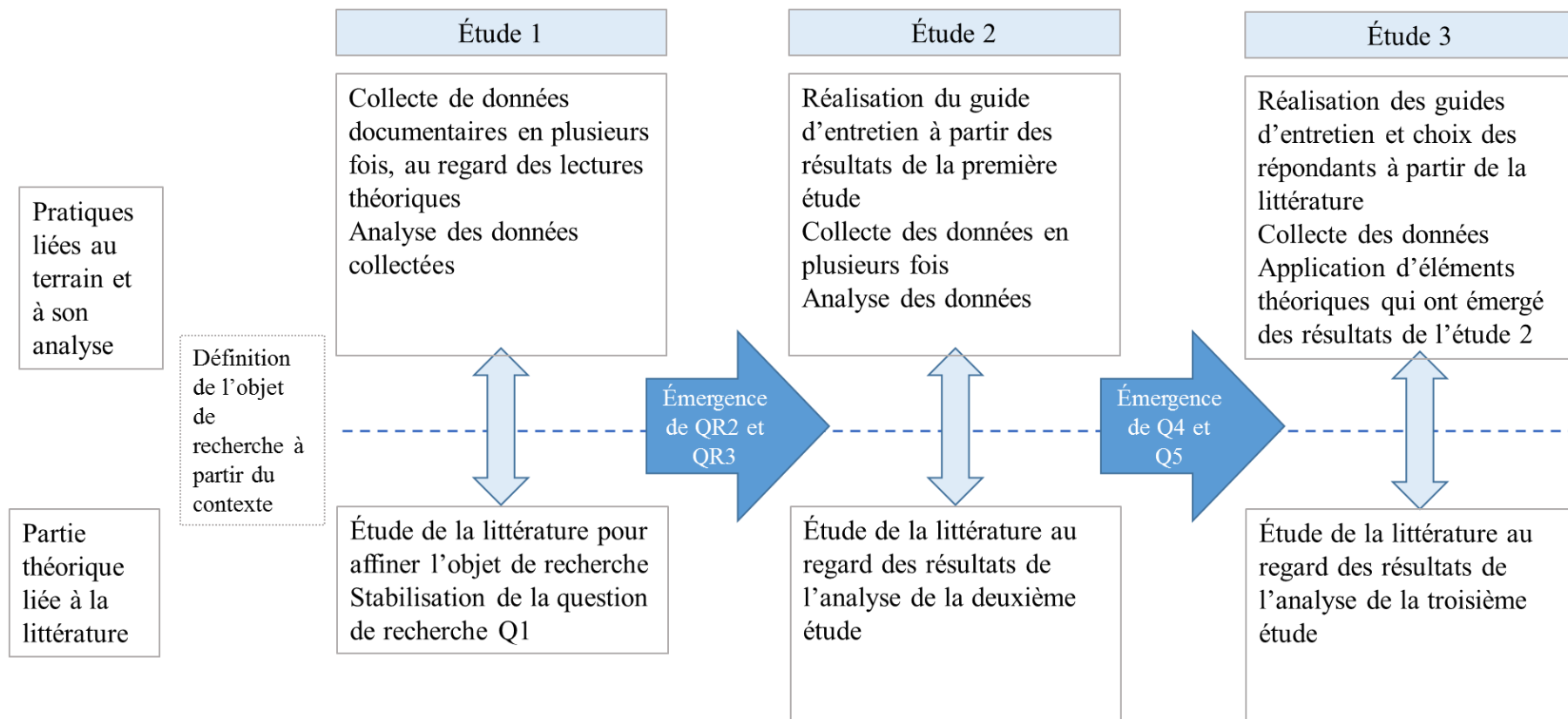


Figure 1. Étapes de l'élaboration de la recherche

Section 5. Structure et plan de la thèse

Notre recherche se structure en quatre grandes parties comprenant, au total, onze chapitres.

Partie	Titre
Partie 1	<i>Fondements théoriques de la recherche</i>
Partie 2	<i>Première étude : Identification des innovations managériales diffusées par des prescripteurs (cabinets de conseil et vendeurs de solutions), pour aider les entreprises à s'adapter à leur environnement</i>
Partie 3	<i>Deuxième étude : Analyse du développement de la compétence d'agilité au sein des organisations, et comparaison avec la vision des cabinets de conseil et vendeurs de solutions</i>
Partie 4	<i>Troisième étude : L'influence de l'objectif d'utilisation et du degré de contrôle de l'interprétation des informations sur la coordination des activités de vigilance et d'action de l'agilité</i>

Tableau 1. Structure de la thèse

La **partie 1** expose les fondements théoriques de la recherche. Chacun des trois premiers chapitres présente une revue de littérature des trois champs théoriques sur lesquels ce travail est ancré :

- *Le chapitre 1* concerne la littérature sur le concept d'agilité, qui est une capacité d'adaptation des organisations aux évolutions du marché. La section 1 présente l'évolution du concept de marketing au gré de l'évolution des problématiques du marketing. La section 2 présente la définition et les dimensions de l'agilité. La section 3 s'intéresse aux facilitateurs de l'agilité, et enfin, la section 4 propose une synthèse de la littérature sur l'agilité et les opportunités théoriques.
- *Le chapitre 2* présente la littérature sur les ressources, les capacités, les capacités dynamiques et les compétences. Après avoir présenté la théorie basée sur les ressources et les définitions des différentes notions (Section 1), puis l'évolution de la théorie vers le concept de capacités dynamiques (Section 2), la section 3 évoque la complémentarité des

actifs, et les notions de compétence et compétence-clé. Enfin, la section 4 propose une synthèse de la littérature sur les actifs et les opportunités de recherche qu'elle offre.

- *Le chapitre 3* présente une revue de la littérature sur l'apprentissage marketing. Dans un premier temps (Section 1), nous présentons l'apprentissage organisationnel, son processus et les différents modèles d'apprentissage issus de la littérature. Puis nous nous intéressons plus spécifiquement au transfert d'informations intra-organisationnel (Section 2). La section 3 présente les spécificités propres à l'apprentissage marketing, qui diffère d'autres formes d'apprentissage. La section 4 s'intéresse plus particulièrement à l'utilisation de la connaissance marketing. Enfin, la section 5 propose une synthèse de la revue de la littérature sur l'apprentissage et les voies de recherche.
- *Le chapitre 4* permet de réaliser une synthèse générale de la revue de la littérature de la Partie 1. Il permet d'articuler les trois champs de recherche mobilisés (Section 1), de présenter nos choix de recherche à partir des opportunités théoriques identifiées (Section 2), puis de présenter notre problématique et nos questions de recherche, qui émanent de ces choix de recherche (Section 3).
- *Le chapitre 5* introduit la partie empirique de la thèse. Il présente la méthodologie générale de la recherche, et plus spécifiquement l'ensemble des trois études qui composent le travail de recherche.

La **partie 2** concerne la première étude de ce travail doctoral, et permet de répondre à la première question de recherche (Q1).

- *Le chapitre 6* présente le dispositif méthodologique de l'étude. La section 1 concerne l'objectif de l'étude, qui est d'identifier pratiques managériales et outils proposés comme importants par les cabinets de conseil pour faire face à un environnement turbulent. La section 2 porte sur les sources de données choisies en fonction de l'objectif de l'étude, et la section 3 présente de manière détaillée la méthode d'analyse des données. Enfin, la section 4 est une synthèse de ce chapitre.
- *Le chapitre 7* expose les résultats de l'analyse et permet de répondre à la première question de recherche (Q1). La section 1 confirme que les sources de données ont pour objectif de diffuser de nouveaux outils et pratiques managériaux. La section 2 confirme la pertinence de l'agilité pour faire face à un environnement turbulent. La section 3 nous permet d'identifier les innovations managériales mises en avant par les cabinets de conseil et vendeurs de solutions. Enfin, la section 4 présente les relations entre les pratiques et outils

identifiés (alignement, séquence et influences). La section 5 présente une synthèse des contributions et des résultats, et introduit de nouvelles questions de recherche (Q2 et Q3).

La **partie 3** vise à répondre aux questions de recherche Q2 et Q3 à travers une deuxième étude, permettant l'analyse du développement de la compétence d'agilité au sein des organisations, et une comparaison avec la vision des prescripteurs.

- *Le chapitre 8* présente le dispositif méthodologique de l'étude. La section 1 concerne l'objectif de l'étude. La section 2 présente les sources de données, des entretiens semi-directifs et des données d'observation. La section 3 expose la méthode d'analyse, c'est-à-dire comment les données sont traitées, et les résultats restitués. La section 4 est une synthèse des sections précédentes.
- *Le chapitre 9* restitue les résultats de la deuxième étude. La section 1 confirme l'importance et l'existence de l'agilité. La section 2 présente les facilitateurs de l'agilité identifiés et les compare avec les résultats de la première étude. À l'issue de cette section, nous avons identifié deux facteurs qui impactent la coordination entre la capacité à identifier les opportunités de l'environnement et la capacité à y répondre. La section 3 présente les résultats concernant les liens entre les facilitateurs de l'agilité, et les compare avec les résultats de la première étude. Enfin, la section 4 est une synthèse des contributions principales et des résultats qui ouvre la voie vers deux nouvelles questions de recherche (Q4 et Q5). Elle introduit la troisième étude.

La **partie 4** présente la troisième étude de ce travail de recherche.

- *Le chapitre 10* expose le dispositif méthodologique de l'étude. La section 1 présente les objectifs de l'étude qui sont d'illustrer empiriquement les cas identifiés dans la partie précédente, et d'étudier l'influence de l'objectif d'utilisation et du degré de contrôle sur la relation entre l'émetteur et le récepteur d'informations. La section 2 expose le choix des sources de données : des études de cas au niveau dyadique, et la section 3 évoque, de manière détaillée, la méthode générale de l'analyse. La section 4 est une synthèse du dispositif méthodologique.
- *Le chapitre 11* présente les résultats de la troisième étude. La section 1 permet d'illustrer empiriquement les cas théoriques de l'étude précédente, grâce aux cas Mc Donald's, Groupe Accor, Entreprise C, et Santé publique France. Dans la section 2, nous mettons en

évidence l'influence des facteurs (objectif d'utilisation et degré de contrôle) sur le transfert d'informations au sein des dyades. La section 3 montre en quoi les facteurs (objectif d'utilisation et degré de contrôle) influencent l'utilisation des informations au sein des dyades. La section 4 présente deux nouveaux éléments identifiés comme ayant un effet sur la coordination des activités de vigilance et d'action de l'agilité. Enfin la section 5 présente une synthèse des résultats de cette troisième étude.

À l'issue de ces quatre parties, ce travail de recherche est clos par une **conclusion générale** qui synthétise les principaux résultats de la recherche et rappelle leur contribution, à la fois théorique et managériale. Dans cette dernière partie, nous mettons également en évidence les limites de notre travail et les voies de recherche.

Le plan de ce travail doctoral s'illustre selon le schéma suivant :

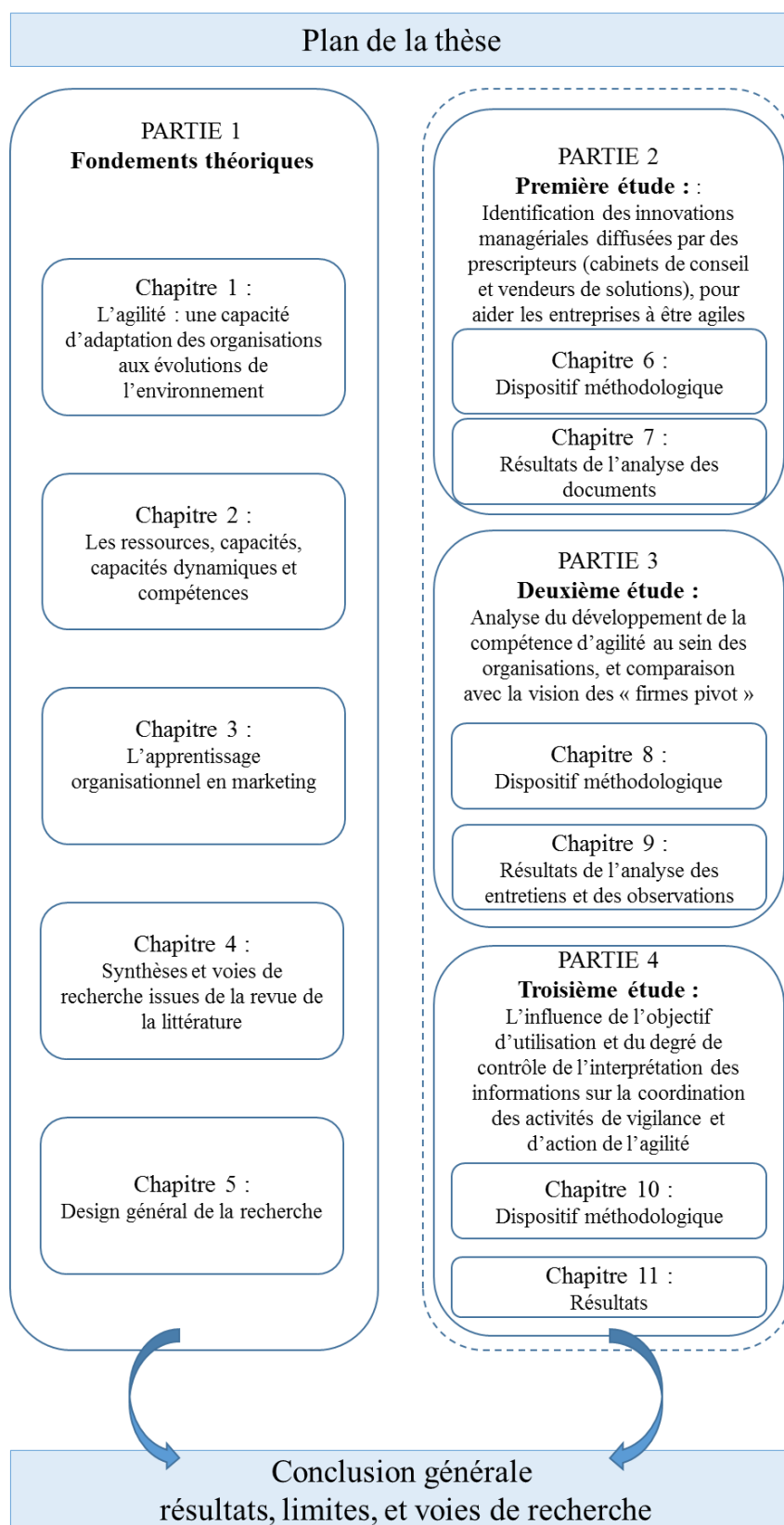


Figure 2. Plan général de la thèse

PREMIERE PARTIE - FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE

La première partie de la thèse présente les fondements théoriques de ce travail de recherche. Dans cette partie, nous présentons les différents cadres théoriques qui seront mobilisés pour répondre à notre problématique de recherche.

Dans un premier temps, nous présentons trois champs de recherche le premier présente la littérature sur l'agilité (Chapitre 1), les évolutions théoriques en marketing pour faire face aux problématiques des entreprises, la définition et les dimensions du concept, et ses facilitateurs. Nous poursuivons cette revue de littérature par la littérature sur les ressources, les capacités, les capacités dynamiques et les compétences en marketing (Chapitre 2). Après avoir défini les notions de la littérature, nous nous intéressons particulièrement aux capacités dynamiques, qui confèrent une flexibilité aux actifs de l'organisation, et aux compétences et compétences clés, issues de la coordination des actifs de l'organisation.

Afin de développer leur capacité d'adaptation, les entreprises doivent devenir des organisations apprenantes pour faire face à l'augmentation de la complexité de leur environnement. Ainsi, le troisième champ théorique mobilisé est celui de l'apprentissage organisationnel (Chapitre 3), et plus particulièrement l'étude du transfert d'informations intra-organisationnel, et l'étude de l'utilisation des informations, une fois qu'elles sont assimilées et transformées en connaissances.

Le chapitre 4 présente une synthèse et une articulation des trois cadres théoriques précédents. À partir de l'identification des fossés théoriques apportés par les concepts mobilisés, nous choisissons des axes de recherches, qui nous amènent à formuler la problématique de recherche et à la décliner en plusieurs questions de recherche.

Enfin, un dernier chapitre (Chapitre 5) présente le design général de la recherche et ouvre la revue de la littérature sur nos trois études empiriques.

CHAPITRE 1. L'AGILITE : UNE CAPACITE D'ADAPTATION DES ORGANISATIONS AUX EVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT

Section 1. Les évolutions théoriques en marketing face aux évolutions des problématiques des professionnels du marketing

Cette section retrace les évolutions théoriques du concept marketing face aux changements des problématiques des professionnels du marketing. Dans un premier temps, nous présentons le concept marketing comme il a été évoqué jusque dans les années 50, puis nous nous intéressons ensuite à son évolution en orientation marché, puis nous ouvrons sur le concept d'agilité.

1. À l'origine, le concept marketing : mettre le client au cœur des préoccupations de l'entreprise

Jusque dans les années 50, le terme « marketing » s'apparente au terme de « vente » de produits. L'objectif des entreprises est jusque-là de faire des volumes, dans le but de réaliser des profits. L'entreprise est orientée vers le produit et vers sa production qu'elle doit vendre. Les pratiques marketing sont alors tactiques (orientées sur la promotion et les ventes), avec une vision court terme, et avec pour objectif de convaincre les prospects d'acheter ce que l'entreprise produit.

Les années 50 voient, notamment aux États-Unis, apparaître de nombreuses entreprises industrielles et de plus en plus de marques sur le marché. Une orientation vers les volumes, le prix et la promotion devient alors de moins en moins profitable pour les entreprises. C'est pendant cette période que le concept de « marketing » évolue.

Dans les années 50, faire du marketing va s'apparenter à s'intéresser aux besoins de certains clients, plutôt qu'à se concentrer uniquement sur le pilotage des prix et de la promotion pour écouler sa production. On passe alors d'un marketing tactique avec une vision sur le court terme à un marketing stratégique avec une vision sur le long terme. La rentabilité ne s'effectue plus uniquement grâce aux volumes vendus, mais également par l'efficacité de certains investissements (Webster, 1988).

Le concept marketing marque alors le début de la segmentation des consommateurs, et du développement d'offres différenciées en fonction des cibles choisies.

2. L'orientation marché : la mise en œuvre du concept marketing

L'orientation marché tire son origine du concept marketing. Elle permet de se concentrer sur les activités spécifiques de la mise en œuvre du concept marketing (Kohli et Jaworski, 1990), qui faisaient défaut avant les années 90 (Day, 1994 ; Deshpande, Farley, et Webster, 1993 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Lafferty et Hult, 2001).

C'est en 1990 que les chercheurs et les entreprises redécouvrent le concept marketing et s'intéressent à sa mise en œuvre, ainsi qu'au développement d'une échelle pour mesurer la capacité des entreprises à « faire du marketing » (Webster, 1988). En effet, pendant cette période, l'environnement des entreprises évolue. Les entreprises américaines perdent en compétitivité dans le monde et subissent de plus en plus la concurrence étrangère dans leur propre pays (Webster, 1988). Elles doivent donc évoluer pour faire face aux changements de leur environnement.

Le concept d'orientation marché est issu de deux articles fondateurs : celui de Kohli et Jaworski (1990) et celui de Narver et Slater (1990), chacun ayant une approche différente de ce concept. Alors que Kohli et Jaworski (1990) abordent l'orientation marché avec une approche informationnelle et comportementale, Narver et Slater (1990) l'appréhendent avec une approche culturelle.

Dans leur approche comportementale de l'orientation marché, Kohli et Jaworski (1990) la définissent comme « la génération au sein de l'organisation de connaissances sur les besoins actuels et futurs des clients, la diffusion de cette connaissance dans les différents départements et la réaction de l'organisation à cette connaissance ». Plus précisément, l'orientation marché se caractérise par trois comportements organisationnels caractéristiques : la génération des connaissances, la diffusion des connaissances au travers de tous les départements de l'entreprise et la réactivité de l'ensemble de l'organisation à cette connaissance (Jaworski et Kohli, 1993).

La perspective culturelle met l'accent sur les normes et valeurs organisationnelles qui encouragent les comportements qui sont compatibles avec l'orientation du marché (Day, 1994 ; Deshpandé, Farley, et Webster, 1993 ; Narver et Slater, 1990). Cette vision induit alors trois comportements : (1) l'orientation client, c'est-à-dire la compréhension des attentes actuelles et latentes des clients (Narver et Slater, 1998), (2) l'orientation concurrence à court et à long terme et (3) la coordination inter-fonctionnelle (un effort continu qui utilise des ressources de toute

l'organisation pour offrir une valeur supérieure au client). Coley, Mentzer, et Cooper (2010) rajoutent un quatrième comportement : l'orientation consommateur (« *consumer orientation* »), qui se différencie de l'orientation client.

Les travaux de Homburg et Pflesser (2000) ont rapproché ces deux visions de l'orientation marché (comportementale et culturelle). Ils ont démontré que la culture d'orientation marché était antécédente aux comportements informationnels, tels que décrits par Kohli et Jaworski (1990).

L'orientation marché se définit comme une culture où tous les employés sont impliqués dans la création d'une valeur supérieure pour les clients (Day, 1994 ; Deshpandé, Farley, et Webster, 1993 ; Narver, Salter, et Tietje, 1998), antécédente à certains comportements spécifiques (Homburg et Pflesser, 2000) qui font référence à la connaissance des clients et de l'environnement, dans le but de prendre des décisions marketing adaptées (par exemple, Jaworski et Kohli, 1993; Kohli et Jaworski, 1990; Narver et Slater, 1990).

Elle comporte alors quatre dimensions : (1) l'orientation vers les clients, (2) l'importance du partage des informations au sein de l'organisation, (3) la coordination inter-fonctionnelle, et (4) une réactivité face au marché en prenant les décisions appropriées (Lafferty et Hult, 2001).

3. L'agilité : une approche « *sense and respond* » pour faire face aux nouvelles problématiques du marketing

a. Un environnement de plus en plus turbulent

Depuis les années 90, le contexte dans lequel les entreprises évoluent a changé sur plusieurs points.

Le XXI^e siècle est très concurrentiel pour les entreprises qui doivent faire face à un environnement plus turbulent (en comparaison avec le contexte des années 90) et difficilement prévisible. L'augmentation de la complexité et l'accélération des évolutions des marchés sont soutenues par l'apparition de nouvelles technologies qui facilitent les points de contact et les échanges d'informations entre les parties prenantes, que ce soient avec les clients, au sein de l'entreprise, ou avec des entreprises partenaires (Leeflang et al., 2014).

Ainsi, alors que le concept marketing des années 90 ouvre la voie vers la segmentation des clients et le ciblage, les entreprises du XXI^e siècle font face à une hyper fragmentation de leur

marché et à une très forte concurrence liée à l'intégration fréquente de nouveaux produits et services sur les marchés (Day, 2011).

Le cadre managérial passe alors d'une approche « *make and sell* » à une approche « *sense and respond* » (Haeckel, 2004).

Les entreprises doivent donc gérer une accélération des évolutions de leur marché, produit par l'arrivée de nouveaux acteurs. Elles doivent entrer dans une perspective d'adaptation dynamique, où elles influencent de manière proactive leur environnement concurrentiel (*enactment*), pour définir les nouvelles règles de leur marché avant la concurrence. Pour ce faire, elles doivent donc également intégrer la notion de temps, de rapidité, et de flexibilité aux pratiques marketing.

Le XXI^e siècle est marqué par l'essor des canaux de communication et des technologies de l'information. Cette situation rend les clients de plus en plus au courant des pratiques de marketing traditionnelles et de plus en plus exigeants vis-à-vis de leur relation avec les entreprises (Leeflang et al., 2014). Cette exigence impose que les entreprises connaissent de mieux en mieux leurs clients et prospects (grâce à l'analyse de données), pour proposer la bonne offre, au bon moment, et au bon client.

Ces modifications favorisent l'émergence de nouvelles formes de marketing plus ouvertes, que ce soit en interne, ou en externe avec d'autres entreprises (Hult, 2011 ; Moraux-Sorel et Volle, 2015).

Elles collaborent de plus en plus avec leurs parties prenantes (clients et entreprises partenaires), et mettent en place une démarche d'open marketing afin d'acquérir des ressources externes d'une part, et de renforcer leurs ressources internes d'autre part (Day, 2011 ; Moraux-Sorel et Volle, 2015).

Une vision du marketing en tant que fonction marketing au sein d'une organisation hiérarchique n'est plus adaptée face à la turbulence des marchés, car elle ne permet pas de s'accoutumer rapidement aux changements de l'environnement par manque de flexibilité (Achrol et Kotler, 1999). Il s'agit plutôt de s'orienter sur les actifs à disposition de l'organisation ou à développer, et ce, dans l'ensemble de l'organisation plutôt qu'au sein d'un département bien défini. Ainsi, plus qu'une simple fonction, le marketing doit être appréhendé comme une discipline, c'est-à-

dire un ensemble d'activités marketing, orientées vers client et le consommateur (Srivastava, Shervani, et Fahey, 1998). Cet effacement de la fonction marketing modifie également la structure des entreprises, ainsi que leur manière de transférer et de coordonner leurs actifs pour mener leur activité marketing.

Face à ces évolutions, les entreprises doivent dépasser la manière de faire du marketing des années 90. Elles doivent mettre davantage l'accent sur la rapidité d'exécution, la flexibilité pour s'adapter et initier un environnement changeant, et la coordination et la coopération en interne et avec des partenaires extérieurs.

b. L'intérêt de l'agilité

Un groupe de travail mené par des chercheurs de l'Université de Leigh, à la demande du Congrès américain a identifié l'importance de l'agilité pour faire face aux conditions du XXI^e siècle (Nagel et al., 1991). Ils mettent en évidence l'importance pour les organisations de s'adapter de manière continue et rapide (plus rapidement que la concurrence) aux évolutions de l'environnement (concurrents, clients, fournisseurs), en développant de nouveaux actifs, « *pour répondre à la demande des clients, idéalement en temps réel* » (Nagel et al., 1991).

Alors que dans les perspectives statiques de l'adaptation les organisations ne font que réagir aux changements environnementaux, la perspective dynamique considère que les organisations réagissent, mais qu'elles influencent également de manière proactive l'environnement concurrentiel. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'agilité (Roberts et Grover, 2012), où certaines entreprises modifient les conditions du marché.

Les entreprises agiles sont constamment en train d'analyser l'environnement pour repérer les opportunités du marché et prendre des décisions à partir des informations acquises, au travers de la réorganisation et/ou l'acquisition de ses actifs (Roberts et Grover, 2012). C'est ce que Day (2011) identifie comme étant une approche « *sense and respond* », qui est plus adaptative et dynamique qu'une approche réactive.

L'agilité consiste en deux activités complémentaires qui sont :

- Repérer les opportunités fondées sur des connaissances des clients et des consommateurs, autrement dit, être alerte face aux événements du marché à partir des activités d'identification des besoins ou encore d'anticipation de la demande latente (vigilance).
- Saisir les opportunités de manière appropriée (action), en mobilisant les actifs à disposition de l'entreprise (Zaheer et Zaheer, 1997), et ce, dans un temps raisonnable.

En effet, identifier les changements et y répondre sont deux processus bien distincts (Chonko et Jones, 2005).

C'est ce que Day (2011) appelle « *vigilant market learning* », défini comme le fait d'analyser régulièrement son marché afin de donner du sens à un marché changeant et difficilement prévisible, et d'agir rapidement à partir des informations récoltées, pour évoquer l'agilité.

L'agilité est constituée de deux capacités qui sont celles de reconnaître les opportunités du marché, et d'y répondre, et ce, dans un délai raisonnable (« *sense and respond* »). Néanmoins, la seule possession de ces deux dimensions n'est pas, en soi, une condition suffisante à la mise en place d'un avantage concurrentiel. C'est leur alignement, c'est-à-dire la manière dont ces deux capacités s'articulent et se coordonnent qui peut offrir un avantage vis-à-vis des concurrents.

Roberts et Grover (2012) ont démontré que l'alignement entre les capacités de vigilance envers les opportunités du marché et de réaction aux opportunités est lié à la performance. L'alignement peut être représenté de deux manières :

- La correspondance entre les deux capacités (« *matching* ») : les deux variables (dans notre cas la capacité à repérer les opportunités et celle à réagir à ces opportunités) doivent toutes les deux être de niveau élevé pour que la capacité d'agilité soit élevée.
- Un mécanisme de médiation : la capacité à identifier des opportunités est antécédente à la capacité à réagir.

*

Les préoccupations des professionnels du marketing évoluent au cours du temps, en fonction de l'environnement des entreprises, passant d'une approche fondée sur la vente de produits à une approche fondée sur la connaissance des besoins des clients. En parallèle, le concept de marketing a lui aussi évolué vers une approche « sense and respond ».

Le XXI^e siècle est marqué par de nouvelles évolutions telles que la forte turbulence de l'environnement, l'hyper compétition, et l'essor des données qui portent sur le marché. Ces changements impliquent l'évolution des formes de marketing, vers plus de collaboration avec les partenaires extra- et intra-organisationnels (impliquant une dilution des activités marketing dans l'organisation), une rapidité d'exécution des tâches, plus de flexibilité, et une meilleure capitalisation des informations du marché. Face à ces préoccupations, l'agilité, composée des activités alignées entre elles, la vigilance envers les opportunités (« sense ») et l'action pour saisir et créer les opportunités (« respond »), est développée dans la littérature.

Section 2. La définition et les dimensions de l'agilité

Cette partie présente la définition de l'agilité, ainsi que les trois dimensions qui la composent, que l'on retrouve dans la littérature.

1. De nombreuses définitions en fonction du domaine d'application

À la suite des travaux préliminaires sur le concept d'agilité, ce dernier a été repris par des chercheurs de différentes disciplines des sciences de gestion, telles que la production (Gunasekaran, 1998 ; Nagel et al., 1991 ; Yusuf, Sarhadi, et Gunasekaran, 1999), les systèmes d'information (Sambamurthy, Bharadwaj, et Grover, 2003 ; Tallon et Pinsonneault, 2011 ; Weill, Subramani, et Broadbent, 2002), la logistique (Agarwal, Shankar, et Tiwari, 2006 ; Agarwal, Shankar, et Tiwari, 2007 ; Christopher, 2000), le management stratégique (Doz et Kosonen, 2010 ; Lewis, Andriopoulos, et Smith, 2014 ; Weber et Tarba, 2014) et le marketing (Mercanti-Guérin, 2013 ; Roberts et Grover, 2012).

Le tableau en Annexe 2 met en évidence les différentes définitions selon les auteurs, et selon le domaine dans lequel leur recherche s'inscrit. Il illustre la diversité des nombreuses définitions, et, de fait, le manque de consensus entre elles.

Les différences entre ces définitions sont essentiellement liées à la spécificité des domaines d'application. À titre d'illustration, si l'on considère les définitions de l'agilité employées dans le champ du marketing, les chercheurs mettent en avant l'innovation : ils évoquent la capacité d'adaptation à des changements de l'environnement à travers le développement de nouveaux produits, qui permettent de saisir des opportunités qu'offrent les marchés (Mercanti-Guérin, 2013 ; Roberts et Grover, 2012).

Dans ce travail de thèse, nous décidons de considérer ainsi l'agilité dans son ensemble, en prenant en considération les synergies possibles entre les différentes entités de l'organisation, lui apportant une meilleure capacité d'adaptation.

Nous décidons de reprendre la définition de Roberts et Grover (2012) de l'agilité qui est *la capacité d'une entreprise à s'adapter et réussir dans des environnements turbulents en tirant profit des opportunités.*

2. Les caractéristiques qui composent l'agilité

Malgré certaines différences qui existent entre les définitions de l'agilité, les éléments qui la composent sont communs, quel que soit le domaine d'application.

Dans cette partie, nous avons répertorié l'ensemble des caractéristiques mises en avant dans la littérature en gestion, afin de donner une explication de l'agilité. À partir de ce panorama des recherches, nous avons dégagé trois grandes dimensions qui constituent l'agilité : **(1)** la première dimension représente le caractère adaptatif de l'agilité, **(2)** la deuxième est la dimension temporelle, et **(3)** la troisième porte sur la gestion des connaissances du marché, des consommateurs et des clients.

Le tableau ci-après résume les différentes caractéristiques évoquées par article et par auteur.

Année	Auteurs	Dimension adaptative de l'agilité			Dimension temporelle		Gestion et transfert d'informations		
		Reconfiguration des ressources	Adaptation, changement et apprentissage	Flexibilité et ambidextrie	Processus continu	Vitesse	Repérage du marché et des attentes des clients	Action appropriée face aux opportunités	Coopération et transfert d'informations intra et inter entreprises
1995	Goldman, Nagel, et Preiss	x	x				x		x
1998	Gunasekaran	x	x	x		x	x	x	x
1999	McGaughey	x		x	x		x	x	x
1999	Yusuf, Sarhadi, et Gunasekaran	x	x		x	x		x	x
2000	Christopher			x		x	x	x	x
2001	Dove	x	x	x	x	x		x	
2003	Sambamurthy, Bharadwa, et Grover	x		x		x	x	x	x
2005	Chonko et Jones		x			x	x		
2006	Agarwal, Shankar, et Tiwari	x		x		x	x	x	x
2006	Overby, Bharadwaj, et Sambamurthy	x	x			x	x	x	
2007	Agarwal, Shankar, et Tiwari					x	x	x	x
2009	Conboy			x	x	x	x	x	x
2010	Doz et Kosonen	x	x	x	x		x		x
2011	Lu et Ramamurthy	x	x	x	x	x	x	x	
2011	Tallon et Pinsonneault		x	x		x	x	x	
2012	Nazir et Pinsonneault					x	x	x	x
2012	Roberts et Grover	x		x		x	x	x	
2013	Mercanti-Guérin	x	x	x	x	x	x	x	
2014	Brueller, Carmeli, et Drori	x				x	x	x	
2014	Fourné, Jansen, et Mom	x		x	x		x	x	
2014	Lewis, Andriopoulos, et Smith	x	x	x			x	x	
2014	Weber et Tarba	x	x	x	x	x	x	x	

Tableau 2. Les caractéristiques de l'agilité dans la littérature

a. La dimension adaptative de l'agilité

La première dimension de l'agilité identifiée dans la littérature concerne la capacité d'adaptation et de changement face à l'évolution de l'environnement.

En effet, le contexte dans lequel l'agilité est la plus utile pour acquérir ou conserver un avantage par rapport à la concurrence, et qui revient très souvent dans la littérature, est celui d'un environnement concurrentiel, incertain, et difficilement prévisible. Dans ce contexte spécifique, il est nécessaire que les entreprises aient la capacité à anticiper ces changements, afin de suivre les évolutions des marchés et des besoins, voire de contribuer à leur évolution.

Nous avons identifié trois caractéristiques qui composent cette première dimension de l'agilité, qui sont **(1)** la flexibilité et l'ambidextrie, **(2)** l'action, le changement et l'apprentissage, et **(3)** la reconfiguration des ressources et des processus de l'organisation. Nous allons les étudier plus en détail dans la suite de cette partie.

La flexibilité et l'ambidextrie – Comme cela a été évoqué précédemment, certains chercheurs emploient de manière analogue les termes d'agilité et de flexibilité (Agarwal, Shankar, et Tiwari, 2006). La flexibilité est effectivement une caractéristique clé d'une entreprise agile (Christopher, 2000 ; McGaughey, 1999), mais l'agilité est un concept plus vaste qu'une simple flexibilité organisationnelle, comme le démontrent les autres caractéristiques qui ont été identifiées dans cette section, telles que, par exemple, la dimension continue de l'agilité, la rapidité, ou encore la gestion des connaissances.

La flexibilité d'une organisation offre à cette dernière la capacité de se transformer et de s'adapter à son environnement, de façon réactive et/ou proactive (Conboy, 2009 ; Sharifi et Zhang, 1999), sans nécessairement mettre en place une planification à long terme. En effet, la planification stratégique peut être critiquée, car elle prévoit l'avenir en se basant sur des concepts et outils du passé, ce qui risque de créer de l'inertie, une dépendance aux savoirs passés (« *path dependency* »), et d'empêcher l'adaptation de l'organisation lorsque le contexte est turbulent (Weber et Tarba, 2014).

Ainsi, la flexibilité est une forme de souplesse et de fluidité dans les ressources et les processus de l'organisation, qui lui permet d'appréhender le changement, de s'adapter à de nouvelles contraintes, et surtout d'en tirer un avantage par rapport à la concurrence (McGaughey, 1999).

C'est le cas en environnement turbulent, où de longues périodes de stabilité, qui permettaient aux entreprises d'avoir un avantage durable, sont remplacées par de courtes périodes, rythmées par des perturbations qui remettent en cause les habitudes passées (D'Aveni, 1994 ; D'Aveni, Dagnino, et Smith, 2010).

Volberda (1996) a mis en évidence trois différents niveaux de flexibilité, chacun pouvant être interne, c'est-à-dire permettant une adaptation à l'environnement, ou externe, c'est-à-dire conférant une capacité à influencer les changements de l'environnement :

- Le premier niveau est la flexibilité opérationnelle. Elle n'affecte que de petits changements courants et rapides, et permet de s'adapter à court terme à de légères variations, comme par exemple une fluctuation de la demande.
- Le deuxième niveau, appelé flexibilité structurelle, concerne la structure organisationnelle et les processus de l'entreprise. Cette flexibilité permet à l'organisation d'évoluer dans le but de répondre aux changements, comme par exemple la mise en place d'une nouvelle équipe projet, ou encore le changement de responsabilités organisationnelles.
- Le troisième niveau est la flexibilité stratégique. Elle est liée aux objectifs et aux buts de l'entreprise et concerne les modifications des activités organisationnelles telles que, par exemple, l'entrée sur un nouveau marché.

L'ensemble de ces trois niveaux de flexibilité est important pour obtenir un avantage en environnement turbulent et hyper concurrentiel (Volberda, 1996), que ce soit pour adapter des produits ou services existants comme pour faire évoluer l'organisation plus en profondeur, en modifiant la façon dont les entreprises s'organisent (Weber et Tarba, 2014).

Toutefois, même si les recherches concernant la flexibilité des organisations mettent l'accent sur l'adaptation et/ou l'initiation du changement, cette facette doit être combinée à une certaine stabilité. En effet, une fluidité des actifs de l'organisation, sans certains éléments de stabilité qui fournissent un socle permanent n'apporterait que le chaos. Elle ne permettrait aucune continuité dans les actions, au risque de perdre l'identité de l'organisation (Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 2005). Ainsi, les organisations doivent adopter une forme qui leur permet à la fois d'explorer les nouvelles opportunités offertes par l'évolution de leur marché (en adaptant la structure de l'organisation, et les ressources et capacités à mobiliser), et d'exploiter ces opportunités, en déployant les ressources adéquates pour exécuter la stratégie de l'entreprise (Volberda, 1996).

C'est le paradoxe de la flexibilité, qui nécessite un équilibre et un dosage entre exploitation et exploration pour éviter, d'une part une réaction qui pourrait être excessive et risquerait de faire sombrer l'organisation dans le désordre et la confusion, et d'autre part, une totale rigidité qui scléroserait complètement l'organisation et l'empêcherait de suivre les évolutions du marché.

La flexibilité d'une entreprise résulte donc de l'interaction entre son degré de réactivité et son degré de contrôle (Volberda, 1996). Cette interaction, entre deux dimensions contradictoires (la réactivité et le contrôle), peut entraîner un conflit entre l'exploitation des ressources et capacités déjà existantes au sein de l'organisation, et la reconfiguration de nouvelles ressources et capacités dans le but d'anticiper et de s'adapter aux événements futurs. L'équilibre est d'autant plus difficile à atteindre que l'agilité nécessite différents niveaux de changement et de vitesse d'exécution, exigeant un fort alignement des ressources (Weber et Tarba, 2014). Cet équilibre est également appelé ambidextrie (March, 1991 ; O Reilly et Tushman, 2004). C'est la capacité à traiter deux actions contradictoires, parfois mutuellement (une action d'exploitation des actifs déjà existants, et une autre d'exploration des opportunités et reconfiguration des actifs nécessaires), avec le même niveau de qualité (Sambamurthy, Bharadwaj, et Grover, 2003). Plus particulièrement en marketing, l'ambidextrie est la capacité à exploiter les opportunités du marché actuelles et à explorer de nouvelles opportunités (Josephson, Johnson, et Mariadoss, 2015).

Le changement, et l'apprentissage – L'adaptation de l'organisation à un marché turbulent passe par l'application des connaissances qui a été créée (Chonko et Jones, 2005 ; Nazir et Pinsonneault, 2012). Elle peut être plus ou moins complexe : elle peut aller de la décision de ne pas agir, jusqu'à l'exploration de marchés totalement nouveaux pour l'entreprise (Overby, Bharadwaj, et Sambamurthy, 2006). En effet, les organisations accumulent de l'expérience tout au long de leur existence, au travers de savoirs tacites et de savoir-faire, qui à la fois leur donne une compétence distinctive, mais également peut être source d'inertie (Lewin et Volberda, 1999 ; Nelson et Winter, 1982). Ainsi, l'adaptation et la sélection sont reliées entre elles et évoluent conjointement grâce à un apprentissage.

De même, Sambamurthy, Bharadwaj et Grover (2003) appréhendent l'agilité avec une approche co-évolutionnaire, c'est-à-dire qu'ils estiment que le changement peut être initié, entre autres, par des interactions et des retours issus des autres acteurs de l'environnement. Ainsi,

l'adaptation est un cercle vertueux d'apprentissage itératif, à partir de retours d'expérience, et permettant la coévolution de processus, et de ressources et capacités.

Ainsi, tout au long des changements et des actions mises en place pour s'adapter, l'organisation apprend et intègre les enseignements pour les évolutions suivantes, et développe des capacités d'initiative pour initier elle-même ces changements et ainsi influencer de manière proactive son environnement (Mercanti-Guérin, 2013).

La reconfiguration des actifs et des processus de l'organisation – Un des enjeux majeurs des entreprises confrontées à un environnement turbulent est de répondre rapidement aux changements de l'environnement, voire d'y contribuer. Pour ce faire, les entreprises doivent être capables de modifier leurs processus et de mobiliser de nouveaux actifs.

Les organisations agiles ont cette capacité d'adaptation aux changements rapides du marché, et peuvent donc se renouveler de manière continue, en ajustant leurs actifs et processus en fonction des changements de l'environnement (Weber et Tarba, 2014). L'agilité confère une fluidité aux ressources et favorise ainsi l'adaptation continue des organisations. Elle offre une grande flexibilité aux organisations, un apprentissage continu, et la conservation d'un avantage concurrentiel en environnement turbulent (Eisenhardt et Martin, 2000).

Les entreprises doivent alors continuellement détecter les opportunités du marché, et développer leurs ressources et compétences, voire en acquérir de nouvelles (Brueller, Carmeli, et Drori, 2014), dans le but de mettre en place de nouvelles stratégies de développement (Lu et Ramamurthy, 2011).

En conclusion, l'agilité nécessite deux éléments qui s'opposent (Lewis, Andriopoulos, et Smith, 2014) :

- D'une part, une flexibilité stratégique qui confère à l'organisation une fluidité de ses actifs et processus, ainsi qu'un potentiel à mobiliser de nouvelles ressources internes et externes en fonction des nouvelles opportunités, lui permettant ainsi de s'adapter et d'apprendre face aux changements.
- D'autre part, une planification stratégique ancrée à une certaine structure, afin de ne pas sombrer dans le chaos.

*

La flexibilité de l'organisation est donc un élément nécessaire à l'adaptation de l'entreprise à son environnement, puisqu'elle permet, en fournissant un équilibre entre fluidité et rigidité organisationnelle, de s'adapter à un environnement changeant et incertain. Cette adaptation s'opère au travers de changements et d'un processus d'apprentissage qui permet de conserver un avantage vis-à-vis de la concurrence. Ces changements nécessitent alors une certaine fluidité des actifs disponibles et des processus, et une capacité à les intégrer et à les modifier.

b. La dimension temporelle de l'agilité

L'agilité est d'autant plus utile dans un environnement dynamique où l'équilibre concurrentiel est mis à mal par la turbulence des marchés (Zaheer et Zaheer, 1997), parce qu'elle permet de s'adapter régulièrement et plus rapidement que la concurrence aux changements.

La dimension temporelle fait partie intégrante de l'agilité, qui est un processus continu, et qui prend en considération la vitesse d'adaptation.

Processus continu – Si une entreprise réussit à développer un avantage concurrentiel, celui-ci ne sera probablement pas durable, à cause de la turbulence de son environnement. Le contexte auquel de plus en plus d'entreprises font face actuellement est instable et en constante évolution, ce qui rend de plus en plus difficile l'obtention, mais surtout la conservation d'un avantage vis-à-vis de la concurrence.

Il est alors nécessaire que les changements et les adaptations au marché se fassent de manière continue, pour reconquérir, à chaque fois, un avantage par rapport à ses concurrents (Eisenhardt et Martin, 2000). Il s'agira alors de reconquérir un avantage concurrentiel, de manière continue, à chaque changement environnemental. De fait, l'entreprise agile aura plus de facilité à conserver son avantage dans le temps, puisqu'elle est continuellement préparée au changement (Goldman, Nagel, et Preiss, 1995), et pourra à chaque turbulence, se réadapter et retrouver ou recréer un avantage.

L'organisation peut s'adapter à son environnement, en étudiant et en identifiant les changements qui sont apparus, en adaptant ses compétences existantes et également en les reconfigurant si nécessaire. Ces évolutions sont continues, pour reconquérir un avantage concurrentiel (Conboy, 2009 ; Lu et Ramamurthy, 2011 ; Weber et Tarba, 2014). Dans le cas

contraire, aussi rapides et efficaces que soient les changements, l'avantage concurrentiel sera perdu.

Enfin, il est plus facile de réaliser de petites modifications de manière régulière que de grandes transformations occasionnelles, qui seront difficiles et très douloureuses à mettre en place. Le risque serait que l'organisation devienne trop rigide et perde l'habitude de mettre en place des changements pour s'adapter à l'environnement, tandis que les transformations deviennent de plus en plus importantes et lourdes à effectuer, comme l'illustrent Doz et Kosonen (2008), lorsqu'ils évoquent, pour l'entreprise, le risque de devenir « un éléphant qui doit apprendre à danser ».

La vitesse d'exécution – Au vu du contexte spécifique dans lequel l'agilité devient un actif important pour obtenir un avantage, il est évident que la vitesse est souvent évoquée dans la littérature sur l'agilité (Christopher, 2000 ; McGaughey, 1999 ; Mercanti-Guérin, 2013 ; Overby, Bharadwaj, et Sambamurthy, 2006 ; Sambamurthy, Bharadwaj, et Grover, 2003 ; Tallon et Pinsonneault, 2011 ; Yusuf, Sarhadi, et Gunasekaran, 1999).

Day (2011) a identifié le temps de réaction de l'organisation comme une barrière à son adaptation aux environnements turbulents. En effet, l'assimilation des informations, ainsi que son interprétation peuvent prendre du temps. La prise de décision est souvent réfléchi et lente. En parallèle, l'évolution des marchés ne ralentit pas, et le risque est alors de prendre une décision à partir d'informations déjà obsolètes. De plus, il est important que les entreprises s'adaptent plus rapidement que la concurrence aux évolutions du marché (Tallon et Pinsonneault, 2011).

Toutefois, il convient de rappeler que même si la vitesse est une dimension de l'agilité, une action rapide face à une évolution du marché n'est pas forcément préférable à une réaction plus lente, mais dont les changements auront plus d'impact (Conboy, 2009). Ainsi Conboy (2009) préfère utiliser le terme « *in a timely manner* », autrement dit, dans un délai convenable, plutôt que « *rapidely* », que l'on peut traduire par « rapidement » pour évoquer cette facette de l'agilité, et pour relativiser l'importance de la vitesse par rapport à la qualité d'exécution et l'importance des changements. Il faut alors prendre en considération, la vitesse d'adaptation, sans oublier l'impact des changements qui sont opérés.

*

La dimension temporelle de l'agilité est présente sur deux aspects : la dimension continue de l'adaptation, qui se compose alors d'une succession de petits ajustements qui permettent à l'entreprise de reconquérir régulièrement un avantage concurrentiel, et la rapidité convenable d'exécution, par rapport à ses concurrents, tout en assurant une qualité d'exécution.

c. La gestion des connaissances du marché, des consommateurs et des clients

La troisième grande dimension de l'agilité qui a été identifiée dans la littérature est la gestion des informations et des connaissances du marché, des consommateurs et des clients.

Nous avons identifié deux éléments qui composent cette dimension de l'agilité : **(1)** la vigilance envers les opportunités du marché et des évolutions de la demande des clients et consommateurs, et **(2)** la coopération et le transfert d'informations intra et inter-organisationnel, que nous détaillons ci-dessous.

Vigilance envers les opportunités du marché et des évolutions de la demande – Pour pouvoir s'adapter aux changements environnementaux en mobilisant les actifs nécessaires, les entreprises agiles doivent dans un premier temps repérer de manière continue les opportunités qui apparaissent sur leur marché (Sambamurthy, Bharadwaj, et Grover, 2003).

Notons que les recherches sur l'agilité mentionnent l'importance des informations sur le marché, mais également sur les clients et sur les consommateurs, alors qu'elles appartiennent à d'autres champs que le marketing, tels que la production (Yusuf, Sarhadi, et Gunasekaran, 1999), ou encore les systèmes d'information (Conboy, 2009).

Ainsi les entreprises agiles sont orientées vers la connaissance, c'est-à-dire qu'elles reconnaissent que l'information est une ressource clé, source d'avantage par rapport à la concurrence. Le succès des organisations repose donc sur la capacité à convertir cette connaissance du marché, en une offre pour les consommateurs et les clients (Yusuf, Sarhadi, et Gunasekaran, 1999). C'est d'autant plus vrai que l'environnement est changeant et très concurrentiel, car il implique de prendre régulièrement connaissance, de comprendre et de réagir aux tendances qui évoluent rapidement (Christopher, 2000 ; Nazir et Pinsonneault, 2012).

Cette pratique (repérer les opportunités du marché) consiste alors à analyser, apprendre, anticiper, expérimenter et interpréter, voire prendre de la distance par rapport aux signaux du marché (Doz et Kosonen, 2010 ; Roberts et Grover, 2012 ; Strandholm, Kumar, et

Subramanian, 2004). Quel que soit le traitement appliqué aux données, qu'il soit statistique ou autre, il reste une part d'interprétation, inhérente à l'humain (Gauzente et Volle, 2012), qui permet de donner du sens aux informations (Daft et Weick, 1984).

La connaissance n'est pas totalement créée tant que les informations ne sont pas interprétées, mais également tant que cette interprétation n'est pas partagée et transférée au sein de l'entreprise (Day, 2011). En effet, selon Gauzente et Volle (2012), l'un des défis consiste à articuler les connaissances individuelles, et de les faire converger en partie, afin de parvenir à un ensemble de connaissances cohérentes entre elles et complémentaires. De plus, pour Kragh et Andersen (2009), cette complémentarité des connaissances est facilitée par certains acteurs, tels que les managers intermédiaires, qui emploient à dessein leur capacité de négociation et de communication pour faire converger les connaissances.

Coopération et transfert d'informations inter- et intra-organisationnels – La capacité de l'organisation à profiter des opportunités du marché dans un délai convenable dépend de sa capacité à créer des connaissances. Elle dépend également de sa capacité à transmettre et à utiliser ces connaissances en interne ainsi qu'au sein d'un réseau d'entreprises (Gunasekaran, 1998 ; Kragh et Andersen, 2009 ; Roberts et Grover, 2012).

Certaines recherches mettent en avant l'importance de la coopération intra et inter-organisationnelle (par le partage d'informations au sein de l'organisation ou au travers d'un réseau d'entreprises partenaires), ainsi que de la coordination au sein de l'entreprise, entre les différents départements (Nagel et al., 1991).

C'est la qualité et la fluidité des informations entre les différentes parties prenantes qui favorisent la flexibilité et la réactivité de l'organisation (Christopher, 2000). La fluidité d'informations intra-organisationnelle dépendra essentiellement de la manière dont les différentes parties communiquent (que ce soit inter- ou intra-organisationnel), alignent leurs processus, et se coordonnent (Roberts et Grover, 2012).

La coopération intra et inter-organisationnelle permet d'articuler et d'intégrer des informations, afin d'enrichir la base de connaissances de l'organisation.

L'agilité est constituée de deux capacités qui doivent être déployées continuellement et dans un délai convenable, qui sont : **(1)** la capacité à analyser le marché, à identifier ses évolutions et

les opportunités qui en sont issues, et acquérir des informations à partir de l'observation de l'environnement, et (2) la capacité à prendre des décisions et à partir de cette information, et à agir de manière adaptée à la situation, notamment en mobilisant, voire en créant ou en acquérant, les ressources et capacités nécessaires à l'exécution des décisions.

Aucune de ces deux capacités qui composent l'agilité n'est suffisante individuellement et séparément. La capacité d'adaptation s'acquiert au travers de l'articulation, de la coopération, et de la coordination entre les acteurs qui génèrent des informations et ceux qui agiront à partir de celle-ci (Overby, Bharadwaj, et Sambamurthy, 2006 ; Roberts et Grover, 2012 ; Weber et Tarba, 2014).

Il est ainsi essentiel qu'il y ait une coopération et une fluidité des informations entre l'entité qui étudie l'environnement dans le but d'acquérir des informations utiles et l'entité qui prend des décisions et agit à partir de ces informations. Toutefois, très peu de recherches portent sur la relation entre ces deux capacités, souvent séparées au sein de deux entités différentes.

Roberts et Grover (2012) ont montré qu'il existe une relation entre l'alignement de la capacité à identifier les opportunités du marché et de la capacité à agir en fonction des opportunités identifiées, et la performance. En effet, une entreprise qui aura une grande capacité à repérer les opportunités du marché et à prendre des décisions à partir de cette information aura un avantage par rapport à la concurrence (Nazir et Pinsonneault, 2012).

*

Les recherches sur l'agilité en ont produit de nombreuses définitions en fonction du domaine d'application. Nous décidons de reprendre la définition de Roberts et Grover (2012) de l'agilité qui est la capacité d'une entreprise à s'adapter et réussir dans des environnements turbulents en tirant profit des opportunités.

Malgré les nombreuses définitions dans la littérature, trois dimensions ressortent toujours de la littérature : (1) La flexibilité de l'organisation, qui s'opère grâce à la fluidité des actifs disponibles et la capacité à intégrer et modifier les actifs mobilisés. (2) La dimension temporelle, qui est présente sur deux aspects : la dimension continue de l'adaptation, qui se compose alors d'une succession de petits ajustements qui permettent à l'entreprise de reconquérir régulièrement un avantage concurrentiel, et la rapidité convenable d'exécution,

par rapport à ses concurrents, tout en assurant une qualité d'exécution. (3) la gestion des connaissances, c'est-à-dire la capacité à identifier les opportunités liées aux évolutions de l'environnement de l'entreprise (générer des informations au sujet de ces opportunités), et la capacité à échanger cet actif au sein de l'entreprise et entre entreprises, afin de réagir de façon coordonnée.

Section 3. Les facilitateurs de l'agilité

Certaines conditions favorisent l'agilité des organisations. C'est le cas des conditions managériales, qui favorisent la flexibilité des actifs de l'organisation et la réactivité de la prise de décision, mais également des conditions organisationnelles qui doivent être adéquates telles que la structure, la technologie et la culture (Volberda, 1996).

1. Influence de la structure organisationnelle et du leadership

Pour faire face à l'évolution et à l'augmentation de la turbulence de l'environnement des entreprises, de nouvelles formes plus flexibles du marketing apparaissent, qui permettent des actions plus complexes et dynamiques (Achrol, 1991), organisées en réseaux horizontaux. Achrol (1991) propose alors deux formes d'organisation marketing qui apportent plus de flexibilité aux organisations.

- La « *marketing exchange company* », qui est une plate-forme qui regroupe les informations d'un réseau autour de l'organisation
- La « *marketing coalition company* », où l'organisation marketing est une sorte de noyau qui coordonne les partenaires du réseau qui ont chacun une spécialisation

Pour gagner en flexibilité, les organisations évoluent vers des formes hybrides, et développent des partenariats qui permettent de coordonner les compétences des partenaires inter et intra-organisationnels (Day, 1997 ; Homburg, Artz, et Wieseke, 2012). Roberts et Grover (2012) ont d'ailleurs montré que la capacité à répondre aux opportunités du marché dépend de la coordination au sein de l'organisation, mais également avec ses partenaires extérieurs.

La coopération et la coordination des différents départements et/ou partenaires de ces nouvelles formes d'organisation en réseaux peuvent entraîner également des modifications profondes des structures et des activités de l'organisation marketing, entendue comme l'équipe ou le

département marketing (Piercy et Cravens, 1995). Ces modifications aboutissent à une dilution des activités marketing dans l'organisation, puisque les différentes parties du réseau vont réaliser des activités jusqu'alors accomplies par le département marketing de l'organisation.

Les activités marketing sont alors dispersées dans l'ensemble de l'organisation, où d'autres départements, non spécialisés en marketing, sont impliqués dans des activités marketing. Les départements sont mis en réseau par des activités de coordination intra-fonctionnelle (Day, 1994 ; Hult, 2011 ; Möller et Rajala, 1999 ; Workman, Homburg, et Gruner, 1998), passant ainsi d'un marketing fonctionnel à un marketing processuel.

Dans un article récent, Hult (2011) identifie quatre catégories d'organisations en réseaux :

- Les réseaux internes qui permettent de réduire les freins liés à la hiérarchie et d'ouvrir l'organisation à son environnement,
- Les réseaux verticaux qui permettent de maximiser la productivité de fonctions qui sont indépendantes au travers de partenariats entre entreprises spécialisées,
- Les réseaux inter-marchés qui créent des synergies,
- Les réseaux d'opportunité, organisés autour de besoins client et d'opportunités de marché.

Davis, Eisenhardt, et Bingham (2009) ont par ailleurs étudié la coordination entre le marketing et le département des systèmes d'informations en environnement turbulent. Ils montrent que face à un tel contexte, l'agilité est favorisée par plus de flexibilité organisationnelle.

Ces résultats sont cohérents avec les travaux de Getz et Carney (2009) selon lesquels les organisations doivent alléger leur structure hiérarchique et réduire le niveau de contrôle et de standardisation afin de gagner en innovativité et en flexibilité, pour devenir ce qu'ils appellent « une entreprise libérée ». Cette nouvelle forme de leadership favorise la coopération entre les collaborateurs grâce à un effacement des frontières au sein de l'organisation, car elle est fondée sur l'autogestion (les employés sont autonomes) et sur l'innovation (Hamel, 2007).

Dans cette nouvelle forme de management, le soutien du management est une ressource essentielle pour l'agilité (Weber et Tarba, 2014), car il écoute et intègre les suggestions des opérationnels qui sont libres d'exprimer leurs idées (Hamel, 2007).

Doz et Kosonen (2010) proposent que les managers doivent posséder la capacité d'impliquer l'ensemble de l'organisation pour prendre des décisions rapides et osées sans craindre l'échec. Ils doivent savoir dialoguer avec les collaborateurs, les convaincre, faire preuve d'empathie, les motiver, et inciter la collaboration entre collaborateurs qui partagent un intérêt commun (Hamel, 2007).

En parallèle, les collaborateurs gagnent en autonomie et doivent s'adapter aux évolutions de l'environnement. Chonko et Jones (2005) mettent en évidence l'importance de l'agilité des personnes de l'organisation pour que l'organisation soit agile, et notamment de la force de vente. Selon eux, l'agilité de la force de vente demande deux compétences : celle de réagir à temps aux changements de l'environnement, et celle d'exploiter les opportunités offertes par les changements de leur environnement.

En plus de la capacité d'adaptation de la force de vente, Chonko et Jones (2005) identifient des types de collaborateurs qui favorisent la coordination au sein de l'organisation :

- Les connecteurs centraux : ils créent des liens informels entre les collaborateurs de l'organisation et savent qui détient une information particulière.
- Les « passeurs de frontières » : ils font le lien entre différents départements de l'organisation.
- Les « courtiers en information » : ils permettent la communication entre sous-groupes afin de maintenir le réseau de communication informel.
- Les spécialistes périphériques : ce sont des experts qui détiennent une information spécifique et vers qui l'on peut se tourner pour avoir accès à une compétence ou un savoir particulier.

2. L'influence des technologies de l'information

Les technologies de l'information jouent un rôle de facilitateur de l'agilité, car elles permettent aux organisations de rendre leurs processus plus réactifs et flexibles, en facilitant la rapidité de prise de décision, la communication, et la réactivité face à un environnement changeant (Lu et Ramamurthy, 2011 ; Mercanti-Guérin, 2013).

Les organisations doivent intégrer les systèmes d'information avec leurs processus, les relations avec les parties prenantes, et des connaissances afin d'améliorer leurs activités clés. En effet,

les technologies de l'information permettent aux entreprises qui les développent d'étendre la portée et la richesse de leur connaissance (Overby, Bharadwaj, et Sambamurthy, 2006). Les différentes technologies leur offrent de nombreuses options pour améliorer leur agilité, que ce soit comme plate-forme d'échange d'actifs entre parties prenantes en interne ou avec des partenaires extérieurs, ou encore un facilitateur d'accès et de traitement des informations (Sambamurthy, Bharadwaj, et Grover, 2003). Ces échanges permettent alors à l'entreprise de gagner en réactivité, et d'identifier les opportunités et de les saisir.

Néanmoins, l'augmentation des budgets alloués aux systèmes d'information ne facilite pas automatiquement l'agilité, encore faut-il que les budgets aient pour objectif l'amélioration et le développement des capacités des systèmes d'information (Lu et Ramamurthy, 2011).

De plus, certains chercheurs avancent le fait que les systèmes d'information peuvent, à l'inverse, freiner l'agilité des organisations et leur apporter une certaine rigidité (van Oosterhout, Waarts, et van Hillegersberg, 2006 ; Overby, Bharadwaj, et Sambamurthy, 2006). En effet, pour pallier ce risque, les systèmes d'information doivent évoluer avec les processus de l'organisation, et s'adapter aux changements de l'environnement, en même temps que le reste de l'organisation (Lu et Ramamurthy, 2011). La flexibilité des systèmes d'information a un impact positif sur l'agilité d'une organisation (Tallon et Pinsonneault, 2011).

Ainsi les technologies et les systèmes d'information sont des facilitateurs de l'agilité, si les investissements des organisations sont ciblés dans le but d'améliorer l'agilité des organisations.

3. L'influence de la culture

Selon Volberda (1996), l'agilité est favorisée par une culture innovatrice (en comparaison à une culture conservatrice). La culture innovatrice a pour particularité d'être une culture faible qui favorise l'hétérogénéité d'identités au sein de l'organisation, ce qui permet d'avoir une organisation avec des profils et des modes de pensée différents.

De plus, la culture innovatrice favorise l'autonomie des employés, par un mode de management qui délègue les responsabilités. Ce mode de culture est donc en cohérence avec le style de management de « l'entreprise libérée » (Getz et Carney, 2009), où la dominance disciplinaire est faible et où les collaborateurs sont responsabilisés, et où il règne une forte tolérance à l'incertitude dans la prise de décision (Volberda, 1996). En effet, la capacité à transformer

rapidement du bruit en information afin d'identifier assez tôt les changements de l'environnement est possible grâce à la vigilance de l'entreprise, c'est-à-dire un certain degré de curiosité et une capacité à utiliser des informations partielles, ce qui rend le décideur plus réactif (Day et Schoemaker, 2006). Selon Day (2011), cette capacité est facilitée par une tolérance à l'incertitude.

Les nouveaux modèles d'organisation marketing nécessitent la mise en place de mécanismes de coordination et de cultures qui favorisent la coopération et la coordination intra-organisationnelles pour accroître leur capacité d'adaptation (Homburg, Artz, et Wieseke, 2012 ; McGaughey, 1999). Cette culture organisationnelle (la culture innovatrice) favorise les échanges libres d'informations entre les fonctions de l'organisation, car les processus de socialisations sont peu formalisés et faciles à intégrer (Volberda, 1996).

*

L'agilité est favorisée par certaines conditions managériales et organisationnelles. Un leadership qui incite les employés à collaborer, faire preuve de curiosité et d'autonomie facilite l'agilité des organisations. D'un point de vue organisationnel, la structure, la technologie et la culture impactent l'agilité. L'allègement de la structure hiérarchique et l'effacement des frontières inter-fonctionnelles favorisent l'autonomie des employés et la collaboration inter-fonctionnelle. De plus, les technologies de l'information, accompagnées d'un changement des processus organisationnels, facilitent l'échange d'actifs et le transfert d'informations. Enfin, une culture innovatrice, fondée sur l'ouverture d'esprit, la curiosité et la tolérance à l'incertitude, impacte la vigilance de l'organisation.

Section 4. Synthèse de la littérature sur l'agilité et opportunités théoriques

1. Résumé de la littérature sur l'agilité

Les préoccupations des professionnels du marketing évoluent au cours du temps, face aux changements de l'environnement auxquels leur organisation doit faire face, faisant également évoluer les théories sur le concept de marketing.

Face à la forte turbulence de l'environnement, l'hyper compétitivité, et l'essor des données issues du marché, les organisations doivent adopter une forme plus flexible, plus réactive, et

développer des réseaux inter et intra-organisationnels. L'agilité, issue de l'alignement des activités de vigilance face aux opportunités du marché, et d'action pour saisir et créer les opportunités, aide les organisations à faire face à ces évolutions, et à être acteur de leur environnement.

À l'issue d'une revue de littérature, nous avons identifié trois dimensions principales qui constituent l'agilité d'une organisation : **(1)** l'adaptation flexible des actifs de l'organisation, **(2)** la dimension temporelle, et **(3)** la gestion et un transfert d'informations par l'organisation.

Certaines conditions favorisent l'agilité des organisations. C'est le cas des conditions managériales, qui favorisent la flexibilité des actifs de l'organisation et la réactivité de la prise de décision. C'est le cas également des conditions organisationnelles, qui doivent être adéquates telles qu'un allègement de la structure hiérarchique, un développement des technologies de l'information et des processus organisationnels qui y sont associés, et une culture innovatrice, fondée sur l'autonomie, la curiosité, et la tolérance à l'incertitude.

2. Les opportunités de recherche issues de la revue de littérature sur l'agilité

La littérature en marketing concernant l'agilité (ou encore le « *vigilant market learning* ») est encore très peu développée et mérite une plus grande attention, surtout dans le contexte auquel les entreprises font face (Day, 2011).

Même s'il est primordial qu'il y ait un alignement entre la capacité à repérer les opportunités du marché et la capacité à prendre des décisions à partir de cette première capacité, nous avons très peu de connaissances sur l'alignement entre ces deux capacités, les éléments qui favorisent cet alignement et leur effet sur l'agilité des entreprises (Tallon et Pinsonneault, 2011). En effet, quels éléments influencent la coordination entre les deux capacités qui composent l'agilité ? Selon Chonko et Jones (2005), avoir connaissance des éléments à changer et les mettre en application sont deux capacités différentes. Quelles sont les modalités de leur alignement ?

Une meilleure compréhension de ces différents points pourrait constituer un apport intéressant au fonctionnement de l'adaptation du marketing et de l'entreprise face à des marchés en évolution constante.

De plus, l'identification des facilitateurs de l'agilité ne nous paraît pas exhaustive, et mériterait d'être approfondie, afin de mieux comprendre le développement de l'agilité des organisations.

CHAPITRE 2. LES RESSOURCES, CAPACITES, CAPACITES DYNAMIQUES ET COMPETENCES

Section 1. La resource-based view (RBV)

La théorie fondée sur les ressources permet de comprendre comment les entreprises atteignent et conservent un avantage vis-à-vis de la concurrence (Barney, 1991 ; Teece, Pisano, et Shuen, 1997 ; Wernerfelt, 1984). Elle tire son origine des travaux de Penrose (1959).

1. L'origine de la théorie : les travaux d'Édith Penrose

Les travaux d'Édith Penrose (et plus particulièrement son ouvrage intitulé *The theory of the growth of the firm*) ont eu un impact direct sur le développement de la théorie fondée sur les ressources (Kor et Mahoney, 2004), notamment sur les thèmes du développement d'un avantage concurrentiel, de la conservation de cet avantage, et des mécanismes de déploiement des ressources.

En effet, Édith Penrose (1959) affirme que les entreprises peuvent être conceptualisées par leurs ressources, qui sont des actifs distribués de façon hétérogène entre les entreprises et qui perdurent. Selon elle, les entreprises ne créent pas de la valeur par la seule possession des ressources, mais grâce à une gestion et une utilisation efficace de ces ressources par les managers. Ainsi, les ressources seules ne confèrent qu'un avantage limité aux entreprises, mais c'est l'utilisation de ces ressources et leur mise en application (il s'agit de ce qu'Édith Penrose appelle les « services rendus » par les ressources) qui est source d'avantage. En effet, la mise en application des ressources dépend des individus et de l'organisation, ce qui la rend difficilement imitable et transférable (Kor et Mahoney, 2004 ; Penrose, 1959).

Enfin, les travaux d'Édith Penrose (1959) ont eu également une influence sur le développement du concept de capacités dynamiques. En effet, son ouvrage met en évidence l'importance de la « maintenance » continue des capacités et des connaissances, internes à l'organisation, dans le but de s'adapter à la concurrence et de se développer sur son marché ou sur de nouveaux marchés.

2. Les ressources, capacités et compétences

La théorie des ressources a été étudiée et développée par de nombreux chercheurs depuis les années 90. On peut noter des différences dans les définitions des concepts mobilisés (Ambrosini, Bowman, et Collier, 2009 ; Helfat et Peteraf, 2009 ; Leiblein, 2011 ; Renard et Amant, 2003). Elles constituent un argument pour les critiques de ce concept (Arend et Bromiley, 2009 ; Priem et Butler, 2001a ; Priem et Butler, 2001b) qui évoquent la nécessité d'arriver à un consensus.

En effet, si l'on considère le terme « ressources », certains chercheurs (Amit et Schoemaker, 1993 ; Barney, Wright, et Ketchen, 2001) les définissent comme l'ensemble des attributs, des informations et des connaissances que des processus utilisent. Autrement dit, les ressources sont des actifs statiques auxquels l'organisation a accès, et qu'elle peut utiliser par des processus ou routines. D'autres chercheurs comme Barney (1991 : p.101) en fournissent une définition bien plus large et considèrent les ressources comme « des actifs, capacités, processus organisationnels, attributs, information, connaissance etc. contrôlés par une entreprise, qui lui permettent de concevoir et mettre en place des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficacité ». Dans cette dernière définition, les ressources englobent l'ensemble des atouts de l'organisation, les actifs statiques, et les processus qui permettent de les utiliser, sans en faire la distinction. Ainsi, pour certains chercheurs (Day, 2011 ; Day, 1994) la notion de capacité et de compétence est interchangeable, puisque les ressources et les processus qui les emploient sont englobés sous le même terme.

Ces confusions entre les différentes notions sont d'autant plus visibles lorsque l'on prend en considération les capacités dynamiques, et notamment leur définition. En effet, elles sont définies comme « des processus organisationnels et stratégiques au travers desquels les entreprises obtiennent de nouvelles configurations de ressources qui permettent d'intégrer et de reconfigurer des ressources » (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, Pisano, et Shuen, 1997 ; Winter, 2003). Ainsi, même si les chercheurs distinguent les capacités des ressources, ils les regroupent sous la notion de ressource dans la définition des capacités dynamiques (Kraaijenbrink, Spender, et Groen, 2010).

Dans un souci de clarté, nous proposons une définition et une typologie des différentes notions, que nous utilisons dans la suite de ce travail doctoral.

a. Les ressources

Les ressources sont l'ensemble des actifs tangibles (tels que les équipements ou les systèmes de production par exemple) ou intangibles (tels que la connaissance, ou encore la réputation) qui sont rattachés à l'entreprise (internes ou externes à l'organisation) de manière semi-permanente (Amit et Schoemaker, 1993 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Wernerfelt, 1984).

Elles se composent, entre autres, d'actifs financiers, physiques, humains, technologiques ou encore organisationnels (Barney, 1991 ; Easterby-Smith, Lyles, et Peteraf, 2009 ; Renard et Amant, 2003).

Les ressources financières sont l'ensemble des actifs qui permettent d'assurer le financement des activités de l'organisation ou encore l'acquisition d'autres ressources nécessaires aux activités de l'organisation. **Les ressources physiques** peuvent, par exemple, s'apparenter à la capacité de production d'une machine ou encore aux bâtiments physiques. **Les ressources humaines** sont les savoirs et savoir-faire des individus, dont le management, par exemple. **Les ressources technologiques** font référence par exemple aux brevets et aux technologies de l'information. Enfin, **les ressources organisationnelles** sont l'ensemble des structures organisationnelles de l'entreprise, telles que l'organigramme d'une organisation, ou encore la centralisation de certaines fonctions par exemple.

Au-delà du caractère tangible ou intangible, et interne ou externe des ressources, on peut distinguer deux types de ressources. **Les ressources génériques** sont des ressources facilement échangeables, telles que certaines matières premières tangibles ou intangibles comme des données libres de droits par exemple, des machines, ou encore de certaines technologies. **Les ressources spécifiques**, qui sont idiosyncratiques car elles sont souvent générées au travers de processus propres aux organisations, telles que la connaissance créée par les individus au sein de l'organisation, une image de marque, ou encore certains équipements très spécifiques (Moati et Volle, 2012).

D'un point de vue marketing, les ressources marketing sont définies comme les actifs disponibles dans l'organisation, tangibles ou intangibles, qui créent de la valeur lorsqu'elles sont transformées par les capacités marketing de l'entreprise (Morgan, 2012). Ainsi les ressources marketing ne sont pas forcément présentes au sein de la fonction marketing, mais sont plutôt à disposition du marketing. Autrement dit, ce sont les ressources qui sont accessibles

au marketing. Par exemple, un budget publicitaire est une ressource financière, mais dont dispose le marketing pour mener à bien ses activités, et peut, de fait, être considéré comme une ressource marketing.

Les ressources marketing sont généralement des ressources intangibles (Kozlenkova, Samaha, et Palmatier, 2013), comme par exemple les ressources relationnelles ou de réputationnelles (telles que l'image de marque). Le caractère intangible les rend plus difficilement imitables et substituables (Srivastava, Shervani, et Fahey, 1998), et leur confère de multiples utilisations et possibilités d'association avec d'autres ressources (Kozlenkova, Samaha, et Palmatier, 2013).

Morgan (2012) identifie neuf types de ressources spécifiques au marketing (cf. Tableau 3) :

- **La connaissance tacite**, qui relève du savoir-faire, intégrée dans l'organisation et qui est souvent fondée sur la mémoire organisationnelle qui elle, est implicite. Cette connaissance est difficile à codifier et donc difficile à transférer puisqu'elle s'acquiert par expérience directe. Par exemple, l'essence d'une marque constitue souvent une connaissance tacite.
- **Les ressources physiques** accessibles au marketing et qui peuvent affecter la perception des consommateurs, comme par exemple les ingrédients d'un produit, ou encore les points de vente.
- **Les ressources réputationnelles** influencent le comportement des consommateurs face aux actions marketing et la performance de l'entreprise. De la même façon, la réputation des marques influence leur part de marché, l'effet de la communication, et facilite le lancement d'innovations.
- **Les ressources humaines** représentent les employés, leur connaissance et leur savoir-faire, qu'ils fassent partie de la fonction marketing ou qu'ils créent de la valeur pour le consommateur. Par exemple, Orr, Bush et Vorhies (2011) ont montré que les capacités des employés de la fonction marketing favorisent la relation entre les capacités marketing et la satisfaction des clients.
- **Les ressources organisationnelles**, qui sont les caractéristiques de l'organisation, telles que, par exemple, la structure organisationnelle ou encore la culture organisationnelle.
- **Les ressources financières**, qui permettent de mener à bien les actions marketing. Comme nous avons évoqué précédemment, cette ressource est considérée comme une

ressource marketing car elle est à disposition de cette fonction, pour des activités liées au marketing.

- **Les ressources informationnelles** qui comprennent les données et les informations sur les marchés, les clients et les consommateurs.
- **Les ressources relationnelles**, que ce soit avec les consommateurs et les clients, avec un réseau d'entreprises partenaires, ou encore avec les autres unités et départements de l'organisation (Srivastava, Fahey, et Christensen, 2001). Ces relations sont des ressources qui peuvent être utilisées dans des activités marketing. Par exemple, la relation qu'une entreprise entretient avec ses clients peut être une ressource stratégique dans la co-construction d'un produit ou service. Dans la même veine, la relation entre le marketing et les autres fonctions de l'entreprise, telles que par exemple la production, les ventes et la R&D, peut faciliter le transfert d'autres ressources et les échanges entre ces fonctions dans la conception d'une innovation.
- **Les ressources légales** telles que les marques déposées ou encore les brevets, permettent la protection d'autres ressources.

Type de ressource	Définition	Exemple
Connaissance tacite	Le savoir-faire pour exécuter une tâche marketing.	Approches relationnelles de la force de vente Connaissances sur l'essence de la marque du chef de produit
Ressources physiques	Actifs physiques à disposition du marketing	Points de vente Ingrédients déterminant la qualité d'un produit
Ressources réputationnelles	Réputation affectant la perception du consommateur et la performance de l'organisation	Réputation de l'organisation et capital de la marque
Ressources humaines	La force de travail de la fonction marketing, ainsi que de ceux qui délivrent de la valeur aux clients et consommateurs	Compétences de la force de vente Compétences des chefs de produit
Ressources organisationnelles	Les caractéristiques de l'organisation	Structure de l'organisation Systèmes de communication Culture
Ressources financières	Les fonds à disposition du marketing pour ses activités	Budget marketing
Ressources informationnelles	Les informations à disposition pour prendre des décisions marketing	Informations sur les clients, les consommateurs et le marché
Ressources relationnelles	Les relations entre le marketing et d'autres parties prenantes	Relation entre le marketing et les clients Relation entre le marketing et d'autres entités de l'organisation (R&D, ventes, production...)
Ressources légales	Les instruments législatifs	Brevets Marques déposées

Tableau 3. Liste des ressources en marketing, d'après Morgan (2012)

Au regard de cette typologie, force est de constater que la majorité des ressources à disposition du marketing sont des ressources intangibles et donc plus difficilement imitables et transférables. Ainsi, nous pouvons avancer l'idée que ces ressources marketing peuvent être une source d'avantage concurrentielle et contribuer à la performance des entreprises (Barney, 1991).

b. Les capacités

L'ensemble des dispositifs qui permettent de déployer et utiliser les ressources pour réaliser une activité sont appelés capacités (Amit et Schoemaker, 1993 ; Grant, 1991 ; Zollo et Winter, 2002). Ces dispositifs sont des processus (ou routines) spécifiques, tangibles ou intangibles qui permettent à l'organisation d'utiliser ses ressources et ainsi d'atteindre ses objectifs (Amit et Schoemaker, 1993).

Il est important de noter que dans la littérature anglophone, le terme « *capability* » est souvent traduit en français par le terme « capacité » (Renard et Amant, 2003). Toutefois, certains chercheurs francophones privilégient le terme « compétence » pour désigner la même notion (Arrègle, 2000), alors que le terme « capacité » est employé de manière plus spécifique. Par souci de clarté, nous emploierons ici le terme « capacité » pour désigner les processus et routines qui déploient les ressources, et le terme « compétences » la combinaison des ressources et des capacités.

Les capacités reposent sur le développement et le transfert d'informations entre différentes parties. Elles sont souvent développées dans les fonctions opérationnelles de l'organisation telles que le management du produit au sein du département marketing, et permettent l'exécution de tâches simples (Amit et Schoemaker, 1993). Certains articles en sciences de gestion, ou plus particulièrement en marketing se sont intéressés à classer les capacités par genre.

Day (1994) identifie trois types de capacités, les capacités « *inside-out* » qui représentent les processus internes de l'entreprise, les capacités « *outside-in* », qui sont les capacités tournées vers l'extérieur qui permettent d'avoir une connaissance, ou un lien avec son environnement (connaissance du marché, relation avec les clients et les consommateurs...), et les capacités qui font un lien entre les capacités « *inside-out* » et les capacités « *outside-in* ».

Moati et Volle (2012) identifient deux types de capacités. Les capacités organisationnelles qui renvoient à des tâches élémentaires et fonctionnelles, en lien avec les objectifs principaux de l'organisation, et les capacités stratégiques qui permettent de définir les lignes directrices de sa stratégie.

D'un point de vue marketing, Morgan (2012) fait la distinction entre quatre types de capacités marketing, qui correspondent à quatre différents processus qui reposent sur la connaissance. Le

premier type de capacités marketing concerne **les capacités spécialisées**, qui reposent sur les activités liées au mix marketing (prix, produit, communication et distribution), et dont le cœur de l'activité se situe principalement au sein de la fonction marketing. Le deuxième type de capacité marketing représente **les capacités cross-fonctionnelles**, qui sont d'un ordre supérieur aux capacités spécialisées, et impliquent la coordination de ressources et capacités situées dans différentes fonctions de l'entreprise, telles que le CRM ou encore le développement d'innovations. Le troisième type de capacités marketing est **les capacités architecturales**, c'est-à-dire les processus qui permettent de coordonner des capacités spécialisées et cross-fonctionnelles avec des ressources, dans le but de mettre en place des stratégies marketing. Enfin, le quatrième type de capacités identifié par Morgan (2012) représente **les capacités dynamiques**, qui permettent à l'entreprise de reconfigurer et de développer ses ressources et capacités au travers d'un apprentissage continu. Ce dernier type de capacités permet à l'entreprise de s'adapter à un environnement dynamique au travers de l'apprentissage, de la reconfiguration des ressources, et du développement des capacités.

3. Cas particulier : la connaissance comme ressource stratégique

Dans cette section, nous abordons le cas particulier des connaissances en tant que ressources stratégiques, selon la « *knowledge-based view* » (KBV). Nous évoquons tout d'abord la KBV, puis introduisons les capacités d'absorption, nécessaires pour assimiler de nouvelles connaissances.

a. La *knowledge-based view* (KBV)

La « *knowledge-based view* » (KBV) est issue de la théorie fondée sur les ressources. Cette théorie estime que la connaissance est la ressource la plus importante dans la stratégie de l'entreprise (Grant, 1996), et ce, pour plusieurs raisons :

La première raison est que **la connaissance est ancrée dans l'organisation** (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Kogut et Zander, 1992), ce qui en fait la ressource la plus présente au sein de l'organisation. De plus, au-delà de son omniprésence en entreprise, elle est également stratégique, car l'intégration des connaissances dans les offres proposées aux clients et aux consommateurs est source d'avantage par rapport aux offres de ceux qui ne possèdent pas cette connaissance (Grant, 1996). Ainsi, la théorie fondée sur la connaissance considère que la performance est liée à la capacité de l'entreprise à s'adapter à son environnement (Cockburn,

Henderson, et Stern, 2000). La capacité à posséder, mais également à assimiler et à utiliser la connaissance permet une adaptation à l'environnement, notamment au travers d'innovations.

La difficulté à transférer des connaissances est une seconde raison de l'importance des connaissances en entreprise (Grant, 1996; Nonaka, 1994 ; Szulanski, 1996). En effet, elle est déterminante de l'avantage concurrentiel: plus un actif est difficile à transférer, plus il est difficilement imitable, et donc source d'avantage concurrentiel (Barney et Hesterly, 2008). Certains chercheurs ont identifié deux types de connaissances complémentaires, la connaissance tacite, tel que par exemple le savoir-faire, et la connaissance explicite. Cette dernière s'apparente à de l'information (« *knowing what* »), même si connaissance explicite et information ne sont pas les mêmes concepts, car la connaissance explicite intègre une interprétation des connaissances, et est donc plus difficilement transférable que l'information (Grant, 1996 ; Kogut et Zander, 1992). Selon ces chercheurs, la connaissance explicite peut être transférée grâce à de la communication, alors que la connaissance tacite est plus difficilement transférable et appropriable, car liée à l'individu et visible uniquement lorsqu'elle est utilisée (Grant, 1996). Elle est alors plus importante dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel, en comparaison avec la connaissance explicite. Selon Grant (1996), le transfert d'informations au sein de l'organisation confère un avantage concurrentiel, car il favorise son intégration et son agrégation, c'est-à-dire l'ajout de nouveaux savoirs à la connaissance initialement présente, au travers de l'expérience et d'échanges entre les individus (Kogut et Zander, 1992). Cette intégration est notamment favorisée par l'utilisation d'un langage commun au sein de l'organisation (qui permet le développement d'une interprétation partagée), ainsi que par la capacité à s'approprier la connaissance générée (Grant, 1996).

La troisième raison pour laquelle la connaissance est une ressource clé pour les organisations est **la nature idiosyncratique de cette connaissance**. La RBV repose sur les asymétries de ressources et de capacités qui existent entre les organisations. La connaissance repose sur la capacité d'appropriation et d'interprétation de l'information au travers de modèles mentaux, de l'identité, de la manière de communiquer et des expériences passées, propres aux organisations (Conner et Prahalad, 1996 ; Eriksson, 2014 ; Kogut et Zander, 1992).

Plus particulièrement dans la littérature en marketing, l'importance des connaissances du marché, des consommateurs et des clients est souvent évoquée (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990), mais la mobilisation de la « *knowledge-based view* » est relativement

récente. C'est le cas des différents types de connaissances en marketing (le savoir informationnel et le savoir expérientiel ou savoir-faire, plus tacite), des différents niveaux de détention de ce savoir (individuel ou organisationnel), et de leur utilisation dans le but de s'adapter à l'environnement (Morgan *et al.*, 2003). Morgan *et al.* (2003) reprennent les deux types de connaissances de KBV (Kogut et Zander, 1992), la connaissance informationnelle (« *knowing what* »), de nature explicite, qui concerne les données organisées et dont on a donné du sens, et la connaissance expérientielle (« *knowing how* »), de nature tacite, qui représente les savoir-faire. Morgan *et al.* (2003) montrent que la connaissance expérientielle au niveau organisationnel et individuel, ainsi que la connaissance informationnelle au niveau organisationnel sont importantes pour l'adaptation des organisations à leur environnement.

La connaissance du marché, des clients, et des consommateurs (Morgan *et al.*, 2003), constitue une ressource importante pour l'organisation dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Le transfert d'informations intra-organisationnel est une condition nécessaire à cet avantage (Grant, 1996), ainsi que l'intégration et l'assimilation d'informations acquises à la connaissance déjà en place.

Cette connaissance représente une base nécessaire à l'absorption d'un nouveau savoir (Conner et Prahalad, 1996 ; Grant, 1996 ; Teece, 2007), mais ce sont surtout les capacités d'absorption qui permettent l'articulation du savoir qui sont importantes (Kogut et Zander, 1992).

b. Les capacités d'absorption

Une capacité d'absorption se définit comme « *la capacité à reconnaître la valeur d'une nouvelle information, à l'assimiler et à l'utiliser à des fins commerciales* » (Cohen et Levinthal, 1990). Elle facilite ainsi l'apprentissage de l'organisation.

Les capacités d'absorption sont primordiales dans la capacité d'adaptation des organisations, car elles permettent de renforcer, compléter, ou encore améliorer la base de connaissances déjà présente au sein de l'entreprise. C'est donc une capacité dynamique, puisqu'elle modifie le stock d'actifs (ici la connaissance) détenu par l'organisation, en vue de s'adapter aux modifications du marché (Camisón et Forés, 2010 ; Zahra et George, 2002). Ainsi, les capacités d'absorption sont des capacités dynamiques à partir desquelles l'entreprise obtient un avantage concurrentiel au travers de la gestion des connaissances.

De plus, les capacités d'absorption permettent d'expliquer pourquoi certaines entreprises ont un avantage par rapport à leurs concurrentes, notamment en environnement turbulent (Dyer et Singh, 1998 ; Gebauer, Worch, et Truffer, 2012). En effet, elles favorisent la capacité d'adaptation et d'anticipation des entreprises (Cohen et Levinthal, 1990). Des recherches ont d'ailleurs démontré un lien indirect entre la capacité d'absorption et la performance (Lane, Koka, et Pathak, 2006), par l'amélioration de la capacité d'apprentissage des organisations (Wang et Ahmed, 2007). De plus, cette capacité se renforce par rétroaction puisque l'organisation apprend de son expérience passée, et augmente alors à la fois sa capacité d'absorption et ses connaissances internes (Roberts *et al.*, 2012).

Au-delà d'être une capacité dynamique, ce concept a la particularité d'être multi dimensionnel. Dans leur définition, Cohen et Levinthal (1990) mettent en évidence trois dimensions qui sont la reconnaissance de la valeur des informations, l'assimilation de cette information et enfin son utilisation. D'autres chercheurs ont mis en évidence les différentes dimensions du concept, comme par exemple Zahra et George (2002) qui identifient quatre sous-dimensions qu'ils regroupent en deux dimensions principales : la capacité d'absorption potentielle et la capacité d'absorption réalisée.

La capacité d'absorption potentielle (PACAP) regroupe les activités d'identification des informations importantes et nécessaires à la stratégie de l'entreprise, et d'acquisition de connaissances externes.

La capacité d'absorption réalisée se compose des activités de transformation (qui peut se faire par l'ajout, l'oubli, la réinterprétation, ou encore la combinaison de connaissances), et d'utilisation des connaissances à des fins commerciales (c'est-à-dire la transformation des connaissances en processus, routines, ou encore ressources tels que les biens et les services).

Les quatre dimensions évoquées par Zahra et George (2002) ne remettent pas totalement en cause la définition de Cohen et Levinthal (1990), pour qui l'assimilation revient à acquérir et transformer la connaissance (Lane, Koka, et Pathak, 2006).

Les deux dimensions de la capacité d'absorption selon Zahra et George (2002) sont identifiées séparément, mais sont complémentaires. En effet, selon eux, les entreprises ne peuvent pas utiliser des connaissances externes sans les avoir acquises, et inversement, il est possible d'assimiler des connaissances sans être capable de les utiliser, auquel cas il ne sera pas possible

d'en tirer un avantage. Ainsi chacune de ces dimensions prises séparément est nécessaire, mais n'est pas suffisante pour obtenir un avantage (Camisón et Forés, 2010).

L'absorption des connaissances externes et donc le déploiement des capacités d'absorption dépend des connaissances présentes initialement au sein de l'organisation : la connaissance absorbée modifie, soit par ajout, soit par transformation la connaissance initiale. La connaissance et son partage au sein et entre les équipes concernées est déterminante dans l'assimilation des connaissances externe, et dépend des processus et structures internes à l'entreprise (Cohen et Levinthal, 1990 ; Roberts *et al.*, 2012).

Les relations et les interactions entre les différentes entités au sein de l'organisation influencent donc l'assimilation, l'interprétation et l'exploitation des informations externes. De la même manière, d'un point de vue marketing, le fait d'analyser régulièrement son environnement permet à l'organisation d'enrichir sa connaissance sur les clients et les consommateurs, et de développer de nouvelles connaissances sur le marché (Slater et Narver, 2000).

4. Limites de la théorie fondée sur les ressources

Bien que la théorie fondée sur les ressources ait été mobilisée par de nombreux chercheurs en management, elle fait l'objet de trois principales critiques : **(1)** son caractère tautologique, **(2)** sa nature trop statique ne permettant pas de conserver un avantage en environnement changeant, et **(3)** le faible avantage offert par la seule possession d'actifs.

a. Le caractère tautologique de la RBV

Selon Priem et Butler (2001b), la théorie fondée sur les ressources ne peut pas être testée de manière empirique et, de ce fait, serait, selon eux, tautologique. Toutefois, c'est la manière dont certaines recherches l'appréhendent qui la rend impossible à tester de manière empirique. En effet, certaines recherches ont tendance, de façon erronée, à définir les ressources et les capacités par leur effet sur la performance (Barney, 2001). Cette confusion entre les moyens et les résultats est en effet tautologique (Eisenhardt et Martin, 2000). Une solution à ce problème serait de définir les actifs en tant que variables exogènes, et non en termes de résultats tels que la performance ou l'avantage concurrentiel (Lockett et Thompson, 2001). Une autre solution serait d'étudier les processus organisationnels par lesquels les actifs sont exploités (Barney et Clark, 2007).

b. La nature statique de la RBV

La deuxième critique de la théorie fondée sur les ressources est qu'elle est de nature statique, et, de ce fait, inadéquate pour expliquer les avantages des entreprises dans des contextes dynamiques, c'est-à-dire lorsque l'environnement est rapidement changeant (Priem et Butler, 2001a).

De la même manière, certains dénoncent le fait que la théorie fondée sur les ressources ne permette pas d'expliquer comment les organisations peuvent ajouter de nouveaux actifs (Cavusgil, Seggie, et Talay, 2007).

Afin de pallier cette critique de la version originale de la théorie fondée sur les ressources, la notion de capacité dynamique a alors été développée. Elle permet d'appréhender l'adaptation des ressources et des capacités à l'évolution du marché, voire d'y contribuer (Eisenhardt et Martin, 2000; Helfat et Peteraf, 2009; Teece, 2007).

*

La resource-based view tire donc son origine des travaux de Penrose, selon lesquels les entreprises peuvent être conceptualisées par les ressources à leur disposition, c'est-à-dire les actifs tangibles et intangibles que l'entreprise peut utiliser pour réaliser ses activités. Ce sont les services rendus par ces ressources, au travers des capacités, qui confèrent un avantage par rapport à la concurrence. Autrement dit, c'est la capacité à coordonner des actifs interdépendants qui offre un avantage concurrentiel.

Toutefois, la RBV est critiquée à cause de sa nature trop statique, qui ne permet pas aux entreprises de conserver leur avantage dans un environnement en évolution, nécessitant l'adaptation et la reconfiguration de ces actifs, au travers de capacités dynamiques.

Section 2. Les capacités dynamiques : la reconfiguration des actifs pour s'adapter aux changements

Cette section introduit la notion de capacités dynamiques, développée pour pallier la nature considérée comme trop statique des ressources et des capacités face à des environnements qui évoluent.

Après avoir défini les capacités dynamiques et évoqué les différences entre capacités dynamiques et adaptatives, nous évoquons les processus de fonctionnement des capacités dynamiques, ainsi que les travaux sur leur origine et leur développement.

1. Définition des capacités dynamiques

Les capacités dynamiques sont des processus qui permettent d'intégrer, construire et reconfigurer les ressources internes et externes, tangibles et intangibles, pour s'adapter, et/ou contribuer aux changements du marché (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Helfat et Peteraf, 2009 ; Teece, 2007 ; Teece, Pisano, et Shuen, 1997). Cette notion de capacité dynamique a été développée dans le but d'expliquer l'avantage de certaines entreprises en environnement turbulent (O Reilly et Tushman, 2004).

Plus particulièrement, les capacités dynamiques marketing sont importantes lorsqu'un écart se creuse entre les capacités de l'entreprise et la complexité du marché (Day, 2011 ; Wilden et Gudergan, 2014). Elles permettent en effet à l'entreprise de mettre en place un processus d'apprentissage du marché et d'utiliser le savoir généré pour développer et reconfigurer ses actifs pour répondre aux changements (Morgan, 2012).

Les capacités dynamiques ne sont pas une solution *ad hoc* à un problème, mais sont profondément ancrées à un ensemble de compétences et connaissances utilisées par un processus continu (Teece, Pisano, et Shuen, 1997 ; Winter, 2003). Elles permettent de détecter les changements environnementaux, et d'y répondre en transformant les ressources disponibles. Cette dynamique apprenante permet à l'entreprise de s'adapter continuellement à l'environnement (Day, 2011).

Les capacités dynamiques sont fortement liées à l'agilité des organisations, car elles confèrent aux entreprises la flexibilité de ses actifs nécessaire pour s'adapter à un environnement turbulent, associé à une forte concurrence (Teece, Peteraf, et Leih, 2016).

Les capacités dynamiques ont plusieurs propriétés. Elles sont créées plutôt qu'achetées (Makadok, 2011), sont dépendantes au chemin ou « *path dependent* », c'est-à-dire qu'elles dépendent des décisions et des expériences passées (Zollo et Winter, 2002), intégrées à l'entreprise (Eisenhardt et Martin, 2000), et leur utilisation ne relève pas de la chance mais d'une action intentionnelle et délibérée (Zahra, Sapienza, et Davidsson, 2006).

Les capacités dynamiques permettent donc d'expliquer comment et pourquoi certaines entreprises développent un avantage par rapport à la concurrence sur des marchés turbulents et difficiles à prédire (Teece, 2007 ; Teece, Pisano, et Shuen, 1997). Dans cet environnement, elles reposeront essentiellement sur de nouvelles connaissances, seront simples, et permettront d'agir vite pour s'adapter rapidement à l'environnement.

Toutefois, Eisenhardt et Martin (2000) nuancent l'effet des capacités dynamiques sur la durée de l'avantage concurrentiel. Selon eux, les capacités dynamiques n'offrent pas un avantage concurrentiel durable. Les capacités dynamiques sont peut-être idiosyncratiques dans leurs détails, mais possèdent certaines caractéristiques communes si on les compare d'une entreprise à l'autre, ce qui les rend imitables et substituables. Ces capacités dynamiques confèrent un avantage non durable, notamment lorsque le marché est turbulent (Eisenhardt et Martin, 2000). Ainsi, les capacités dynamiques auront une durée de vie plus courte, et plutôt que de se concentrer sur l'obtention d'un avantage concurrentiel durable, les entreprises devront se concentrer sur un avantage concurrentiel temporaire et constamment reconquis.

Ainsi, l'avantage concurrentiel reposera moins sur les acquis en termes de capacités et de ressources que sur la capacité à les adapter de façon intelligente et cohérente (Eisenhardt et Martin, 2000).

2. Le fonctionnement des capacités dynamiques

a. Les processus composant les capacités dynamiques

Les capacités dynamiques sont des processus qui permettent de maintenir la compétitivité des organisations face aux évolutions de leur marché (Teece, 2007), en intégrant, construisant, et reconfigurant leurs ressources et capacités.

Le fonctionnement des capacités dynamiques a été étudié de manière théorique depuis les années 2000. Eisenhardt et Martin (2000) identifient plusieurs types de processus spécifiques qui sont des capacités dynamiques. C'est le cas des **processus d'intégration de ressources et capacités** issues de différentes entités de l'organisation, qui permettent de réaliser une tâche précise. De plus, d'autres processus considérés comme des capacités dynamiques permettent de reconfigurer les ressources et capacités au travers du **transfert et de la recombinaison des actifs**. Enfin, les chercheurs identifient les **processus d'acquisition et de cession de ressources et capacités**, au travers d'alliances par exemple.

D'autres recherches se sont intéressées aux processus principaux qui composent les capacités dynamiques et qui permettent la reconfiguration ou encore l'intégration de ressources et capacités. C'est le cas notamment de Helfat *et al.* (2007), dont le modèle repose sur deux processus principaux : le processus de recherche et de sélection, où les ressources et capacités nécessaires sont identifiées, acquises et gérées, et le processus de configuration et de déploiement, où les actifs complémentaires sont coordonnés.

Teece (2007) propose également trois différentes étapes de fonctionnement des capacités dynamiques, qui reposent sur des micro-fondations.

La première étape consiste à identifier les opportunités de l'environnement (« *sensing* »), à partir des informations collectées. Pour ce faire, les organisations doivent continuellement analyser et explorer leur environnement, dans le but de comprendre les demandes actuelles et potentielles des consommateurs, au travers de l'interprétation de signaux du marché.

Vient ensuite l'étape du choix des opportunités auxquelles répondre (« *seizing* »). En effet, il s'agit d'identifier des opportunités, et de sélectionner celles à saisir parmi celles identifiées, en prenant en considération les investissements nécessaires, les risques encourus, et les gains espérés.

La troisième étape est celle de la reconfiguration et de la gestion des menaces (« *reconfiguring* »). Elle consiste à recombinaison et reconfigurer les ressources, capacités et structures organisationnelles, et éventuellement faire évoluer les modèles d'affaires, pour poursuivre son évolution et éviter les risques de dépendance aux savoirs passés (« *path dependency* »).

Le management joue un rôle important à chaque étape du processus, pour donner de l'impulsion à la dynamique nécessaire aux changements induits par les capacités dynamiques. En effet, les capacités de traitement des informations, ainsi que l'interprétation des informations permettent au management de prendre des décisions concernant la réallocation des actifs de l'organisation (Leiblein, 2011 ; Teece, 2007).

b. Les micro-fondations des capacités dynamiques

Dans son article de 2007, Teece s'est intéressé aux micro-fondations des capacités dynamiques, c'est-à-dire aux ressources, capacités, structures, règles et disciplines qui favorisent les activités de « *sensing* », « *seizing* » et « *reconfiguring* », propres aux capacités dynamiques.

Chacune de ces trois activités (« *sensing* », « *seizing* » et « *reconfiguring* ») nécessite des facilitateurs différents.

L'activité de « *sensing* », c'est-à-dire la capacité à analyser l'environnement pour identifier ses évolutions et opportunités, dépend de capacités humaines à identifier les opportunités et imaginer les développements, ainsi que des connaissances que détient l'entreprise. Cette activité implique donc d'avoir des informations, de les interpréter, et de faire preuve de créativité pour imaginer des solutions. Teece (2007) a identifié quatre micro-fondations qui facilitent l'activité de « *sensing* » qui sont : **(1)** les processus de recherche et développement, et de mise en place de nouvelles technologies, **(2)** les processus pour identifier les changements des besoins actuels et latents des consommateurs et des clients, **(3)** les processus qui permettent de collaborer avec les parties prenantes extérieures, et **(4)** les processus qui permettent de capter les développements en sciences et technologie.

En ce qui concerne l'activité de « *seizing* », Teece (2007) propose quatre micro-fondations : **(1)** La première représente le choix de la manière dont l'entreprise va créer de la valeur pour les clients et pour elle-même, à partir d'hypothèses sur les besoins des clients. **(2)** La deuxième micro-fondation représente la sélection du protocole de prise de décision, **(3)** la troisième le

développement de l'implication et de la fidélité des employés, et enfin (4) la quatrième micro-fondation représente la gestion des actifs nécessaires au développement des solutions.

Enfin, les micro-fondations de l'activité « *reconfiguring* » sont (1) la décentralisation des activités, afin de gagner en flexibilité dans la prise de décision, (2) la gestion de la co-spécialisation des actifs, afin de les recombinaison de manière adéquate, (3) la gestion des connaissances, son transfert et la combinaison des informations, et (4) la gouvernance de l'entreprise, permettant d'éviter ce que Teece (2007) appelle des malversations stratégiques, c'est-à-dire la gestion des blocages organisationnels.

3. L'apprentissage : un processus pour développer les capacités et les capacités dynamiques

Le travail de Penrose (1959) sert de point de départ à l'apprentissage organisationnel et à son implication dans le développement des capacités et capacités dynamiques. En effet, ses travaux décrivent comment l'apprentissage permet le développement des organisations par la recombinaison de leurs ressources.

Certains chercheurs se sont par la suite intéressés au développement des capacités et des capacités dynamiques (Ethiraj *et al.*, 2005). Zollo et Winter (2002), proposent un modèle qui repose sur trois mécanismes d'apprentissage, dont la coévolution induit le développement des capacités et des capacités dynamiques.

Le premier mécanisme représente **l'apprentissage par accumulation d'expérience**. Ainsi, au travers de leurs pratiques de tous les jours et des résultats observés, les organisations les améliorent de façon incrémentale par accumulation tacite d'expérience. Cet apprentissage, qui s'apparente au « *learning by doing* » (Epple, Argote, et Devadas, 1991), permet de développer ses compétences en suivant une courbe d'apprentissage. Ce mécanisme est cohérent avec Eisenhardt et Martin (2000) qui considèrent que la variation et la sélection sont deux éléments essentiels à l'évolution des capacités dynamiques.

Les deux mécanismes suivants sont le fruit de processus cognitifs plus délibérés. Le deuxième mécanisme est **l'articulation des connaissances**, autrement dit, c'est le partage et la confrontation des connaissances et expériences individuelles, par comparaison de points de vue. Cette articulation, qui demande un effort cognitif important, permet d'améliorer la

compréhension des mécanismes causaux, et l'ajustement des pratiques organisationnelles en conséquence.

Enfin, le troisième mécanisme est la **codification des connaissances**. Il représente la formalisation de l'interprétation des informations au travers de la création d'outils et de documents. Ce dernier mécanisme demande un effort cognitif plus important que les deux mécanismes précédents, puisqu'il oblige à clarifier les idées et à leur donner du sens pour les codifier par la suite.

Ainsi, le développement des capacités et des capacités dynamiques s'opère selon l'évolution conjointe de ces trois mécanismes. Il permet une amélioration des processus grâce à des efforts continus pour apprendre à partir d'expérience, mais également au travers du partage et de la formalisation des idées au sein de l'organisation.

*

Les capacités dynamiques d'une entreprise sont définies comme son aptitude à intégrer, créer et reconfigurer des actifs (ressources ou capacités), en interne ou en externe, pour faire face à un environnement qui évolue rapidement. Les capacités dynamiques sont une réponse aux critiques concernant le caractère statique de la théorie basée sur les ressources, et abordent le sujet de l'avantage concurrentiel dans des marchés qui changent rapidement.

Des chercheurs se sont intéressés à mettre en évidence les étapes de fonctionnement des capacités dynamiques. Teece (2007) propose trois différentes étapes qui reposent chacune sur des micro-fondations, c'est-à-dire des éléments facilitateurs à chacune des étapes.

Les capacités dynamiques se placent au niveau le plus élevé d'une hiérarchie des capacités par degré de sophistication. En effet, elles agissent sur les ressources et les capacités en les modifiant, les intégrant, ou en les reconfigurant. La création de capacités plus sophistiquées, et pouvant aboutir au développement de capacités dynamiques s'obtient grâce à l'articulation de trois mécanismes d'apprentissage : l'accumulation d'expérience, l'articulation des connaissances et la codification de ces connaissances.

Section 3. La complémentarité des actifs et les notions de compétence et de compétence-clé

Dans cette section, nous évoquons le fait que certains actifs à disposition de l'entreprise sont complémentaires, c'est-à-dire que leur coordination apporte plus à l'entreprise que l'utilisation de chacun des actifs séparément. Après avoir évoqué la complémentarité des actifs et son implication, nous abordons la notion de coordination des actifs, puis de compétence et compétence-clé.

1. La complémentarité des actifs

Deux actifs sont complémentaires lorsque l'effet du premier est affecté par l'utilisation du deuxième. Ainsi, en plus des effets indépendants de chacun des actifs, la complémentarité des actifs met en évidence l'effet de l'interaction de plusieurs actifs coordonnés (Moorman et Slotegraaf, 1999 ; Morgan, Slotegraaf, et Vorhies, 2009 ; Vorhies, Orr, et Bush, 2010).

Il existe donc des relations d'interdépendance entre les actifs (Dierickx et Cool, 1989). Cette complémentarité offre la possibilité de mettre en place des combinaisons synergiques, qui permettent d'atteindre de meilleurs résultats par leur coordination plutôt que lorsqu'ils sont déployés séparément, c'est-à-dire en silo (Ketchen, Thomas, et Snow, 1993 ; Morgan, Slotegraaf, et Vorhies, 2009).

Les managers doivent prendre en considération cette complémentarité des actifs (Parmigiani et Mitchell, 2009 ; Teece, 2007), que ce soit entre ressources, entre capacités et ressources, ou encore entre capacités, qu'elles soient mobilisées de façon simultanée, ou déployées à différentes phases d'un processus (Teece, 1986). L'utilisation conjointe d'actifs complémentaires n'est pas tant en termes de temporalité (utilisation simultanée ou utilisation séquentielle), mais plutôt en termes de coordination des actifs.

Plus spécifiquement en marketing, quelques recherches ont mis en évidence la complémentarité des actifs (Morgan, Vorhies, et Katsikeas, 2012 ; Vorhies et Morgan, 2005).

A titre d'illustration, Morgan, Slotegraaf, et Vorhies (2009) montrent que la capacité de vigilance (« *sensing* ») est complémentaire aux activités de gestion de la marque. En effet, selon les chercheurs, l'activité de « *sensing* » améliore l'efficacité des activités de management de la

marque en termes d'impact sur les revenus et sur la marge de l'entreprise. En effet, la capacité de « *sensing* » permet d'acquérir une connaissance des tendances du marché et ainsi d'orienter l'activité de gestion de la marque vers elles. Ainsi la capacité de « *sensing* » permet d'ajuster le positionnement de la marque en fonction de la connaissance du marché, et ainsi d'améliorer le revenu de l'entreprise. De plus, les chercheurs ont montré que la capacité de « *sensing* » coordonnée avec la capacité de gestion de la marque permet d'atténuer l'effet négatif de cette dernière sur les marges. En effet, la capacité de « *sensing* » permet de prioriser les ressources à mobiliser pour les activités de gestion de la marque. Par exemple, la capacité de « *sensing* » permet d'orienter la communication vers le ou les médias adéquats en fonction de la cible, plutôt que de le choisir au hasard, ou de tous les choisir.

À l'inverse, dans le cas d'une utilisation séparée des capacités de « *sensing* » et de gestion de la marque, l'entreprise fonctionne en silo. La capacité de gestion de la marque a un effet positif sur les revenus de l'entreprise, puisqu'elle permet d'améliorer l'image de la marque, l'attitude des consommateurs envers celle-ci, et d'influencer les comportements d'achat. Toutefois, cette capacité a un impact négatif sur les marges, puisque la gestion de la marque coûte cher (notamment en termes de communication). Sans la coordination avec la capacité de « *sensing* », la capacité de gestion de la marque ne détient pas d'éléments informationnels qui lui permettent d'orienter ses efforts vers des cibles à potentiel, ou encore de savoir quelle est la manière la plus efficace de mettre en œuvre ses efforts pour toucher la cible désirée.

Une utilisation conjointe des deux actifs s'apparente à une coordination de ces deux activités (c'est-à-dire que les deux activités s'agencent comme un ensemble cohérent), grâce à une coopération entre les entités qui possèdent ces actifs (c'est-à-dire qui sont orientés vers un objectif commun).

Toutefois, même si ces recherches mettent en évidence des relations synergiques entre les capacités d'une entreprise, la coordination des capacités, à partir de leur complémentarité, reste encore un thème de recherche peu étudié et qui mérite d'être approfondi (Newbert, 2007).

2. L'avantage concurrentiel de la coordination des actifs

La notion de complémentarité des actifs est cohérente avec la théorie des capacités dynamiques, qui avance également que les capacités peuvent être complémentaires, et créer ainsi des avantages concurrentiels (Grant, 1996 ; Teece, Pisano, et Shuen, 1997).

Le degré de complémentarité entre les variables est lié avec la performance de l'entreprise (Morgan, Vorhies, et Mason, 2009 ; Vorhies et Morgan, 2003) puisque l'utilisation conjointe d'actifs complémentaires crée plus de valeur que l'utilisation de chaque actif séparément. La manière dont les différents actifs sont coordonnés et le choix des actifs coordonnés influencent donc la performance de l'entreprise (Vorhies, Morgan, et Autry, 2009).

De plus, une autre raison de l'avantage procuré par la complémentarité des actifs réside dans le nombre quasiment infini de configurations possibles, que ce soit entre ressources, entre capacités ou les deux. Cette multitude d'options possibles rend le produit de la combinaison de ces actifs idiosyncratique, et de ce fait plus difficile à imiter et à identifier (Stock et Zacharias, 2011 ; Teece, 2007).

Enfin, la coordination des actifs crée de l'ambiguïté causale. Autrement dit, comme plusieurs ressources, capacités et/ou compétences entrent en jeu dans les activités de l'entreprise, et s'influencent les unes les autres, il sera difficile d'identifier exactement la source de l'avantage, et donc difficile à imiter et reproduire pour la concurrence (Morgan, Slotegraaf, et Vorhies, 2009 ; Morgan, Vorhies, et Katsikeas, 2012).

3. Les compétences : l'utilisation des ressources par les capacités

Une des limites de la RBV évoquée dans la section 1 de ce chapitre est le fait que la possession de ressources ou de capacités seules n'apporte qu'une valeur très limitée à l'entreprise. C'est essentiellement le déploiement de ces actifs, autrement dit l'utilisation des ressources par les capacités, et plus particulièrement la qualité de cette utilisation, qui offre un avantage concurrentiel.

Les compétences peuvent être définies comme l'utilisation des ressources par les capacités, et plus particulièrement les « services rendus » par cette utilisation (Moati et Volle, 2012). Ce sont donc les compétences (autrement dit ce que l'organisation possède comme potentiel réel par l'exploitation de ses ressources et de ses capacités) qui permettent à l'organisation d'obtenir un avantage par rapport à la concurrence (Penrose, 1959). En effet, c'est dans l'utilisation des actifs (c'est-à-dire les services rendus par cette utilisation), et non dans leur seule possession que les entreprises tirent un avantage vis-à-vis de leurs concurrents.

Les compétences représentent donc un cas particulier de coordination des actifs d'une entreprise, puisqu'elles représentent la combinaison de ressources et de capacités.

4. Les compétences-clés : la coordination de compétences entre départements

Au-delà de la notion de compétence, Prahalad et Hamel (1990) ont introduit la notion de compétence-clé (« *core competency* »), pour offrir un cadre pour étudier la planification stratégique et pour appréhender les synergies entre les différentes fonctions d'une entreprise, comme par exemple la fonction marketing et la direction des systèmes d'information (Javidan, 1998).

Une compétence-clé est un agrégat d'actifs issus de différents départements de l'organisation. Ainsi, la différence entre une compétence et une compétence-clé, est que les compétences sont considérées de façon isolée, tandis que les compétences-clés sont des ensembles de compétences (Prahalad et Hamel, 1990). De fait, la notion de compétence-clé repose sur l'identification et l'harmonisation des différentes compétences à disposition de l'entreprise (technologiques, savoir, activités et processus), au-delà des frontières entre les différents départements. Il s'agira alors d'anticiper et de répondre aux évolutions du marché avec une approche « *inside-out* », c'est-à-dire une identification des compétences internes et leur exploitation au travers de leur coordination pour répondre aux opportunités du marché. Les actifs mobilisés dans la création d'une compétence-clé sont généralement des connaissances et du savoir-faire (Javidan, 1998). Leur combinaison nécessitera alors un partage de connaissances intra-organisationnel.

À la suite des travaux de Prahalad et Hamel (1990), Javidan (1998) propose une hiérarchie des compétences, dans laquelle il distingue les compétences des compétences-clés, et dans laquelle il propose quatre différents niveaux d'actifs.

Les premier et deuxième niveaux représentent les ressources accessibles à l'entreprise, puis les capacités à exploiter ces ressources. Selon le chercheur, les ressources sont en bas de la hiérarchie car la possession de ses actifs ne présume pas de la performance de l'entreprise qui les détient, car elles peuvent être mal ou pas exploitées.

Aux troisième et quatrième niveaux se trouvent les compétences-clés. Elles permettent une intégration et une harmonisation des compétences entre les départements et les différentes unités de l'entreprise.

Ainsi, la capacité à recombinaison les différentes compétences à disposition de l'entreprise (c'est-à-dire ce que l'entreprise peut réellement faire) permet de développer une compétence cross-fonctionnelle d'ordre supérieur, et difficile à imiter. Par exemple, Dutta, Narasimhan, et Rajiv (1999) ont montré l'importance d'une coordination entre les capacités du département marketing et celles du département de R&D pour la performance de l'entreprise.

Plus spécifiquement en marketing, Kozlenkova, Samaha, et Palmatier (2013) évoquent l'idée que les actifs de la fonction marketing ont tendance à être plus complémentaires que d'autres types d'actifs, et donc plus souvent coordonnés avec ceux des autres départements. Cette idée est cohérente avec la nécessité de combiner des capacités tournées vers l'extérieur (souvent des capacités de la fonction marketing, telles que la connaissance du marché et des clients) avec des capacités tournées vers l'interne, qui sont essentiellement des capacités des fonctions support, telles que les ressources humaines ou encore la finance (Day, 1994).

La porosité des frontières intra-organisationnelles, en facilitant le transfert d'informations sur le marché et les consommateurs (Achrol et Kotler, 1999 ; Homburg, Artz, et Wieseke, 2012), ainsi que la diffusion des pratiques et activités liées au marketing dans l'organisation, favorise la création de compétences-clés. Face à la turbulence des marchés, et dans le but de développer leur agilité, les organisations ou départements se regroupent par spécialisations complémentaires (Achrol, 1991 ; Homburg, Artz, et Wieseke, 2012 ; O'Driscoll, Carson, et Gilmore, 2000).

*

La complémentarité des actifs met en évidence l'effet d'interaction entre actifs, en plus de l'effet que chaque actif peut produire séparément. Ainsi certains actifs sont interdépendants et ont un effet synergique lorsqu'ils sont utilisés conjointement.

La prise en considération de la complémentarité des actifs dans leur utilisation confère un avantage concurrentiel. Cet avantage est acquis grâce à l'effet synergique de la combinaison, mais également grâce à sa nature idiosyncratique et de fait, difficile à imiter et identifier.

Parmi les combinaisons d'actifs pouvant conférer un avantage concurrentiel se trouvent les compétences, qui sont l'utilisation des ressources par les capacités (c.-à-d. ce qu'une entreprise peut réellement faire), ainsi que les compétences-clés, qui représentent une combinaison de plusieurs compétences de l'entreprise.

Après avoir réalisé un panorama des ressources, capacités, capacités dynamiques, compétences et compétences-clés, nous abordons, dans la section suivante, le cas particulier de la knowledge-based view, pour laquelle la connaissance est considérée comme une ressource stratégique pour les entreprises.

Section 4. Synthèse de la littérature sur les actifs et opportunités théoriques

1. Les enseignements de la littérature sur les actifs en marketing

Les travaux fondés sur les ressources, capacités, compétences et capacités dynamiques permettent de caractériser les organisations par leurs actifs.

La théorie sur les ressources et les capacités a été étudiée et développée par de nombreux chercheurs depuis les années 90, aboutissant à des définitions différentes pour chacune des notions (Ambrosini, Bowman, et Collier, 2009 ; Helfat et Peteraf, 2009 ; Leiblein, 2011 ; Renard et Amant, 2003).

Pour faire face à la turbulence de leur environnement, les organisations doivent réajuster leur stock d'actifs et procéder à des reconfigurations, afin de s'adapter aux changements de leur marché. Ces reconfigurations des actifs s'opèrent grâce aux capacités dynamiques (Teece, 2007), qui sont des processus, dont chaque étape repose sur des micro-fondations (ou facilitateurs).

Les capacités dynamiques offrent une flexibilité aux organisations, grâce à la réadaptation de leurs actifs aux nouvelles règles de leur environnement. Ainsi les organisations ont la capacité de s'adapter pour reconquérir perpétuellement leur avantage concurrentiel (Eisenhardt et Martin, 2000). Les capacités dynamiques, qui reposent, entre autres, sur la vigilance envers les opportunités du marché sont donc essentielles à l'agilité et leur confèrent la flexibilité nécessaire pour survivre en s'adaptant aux changements.

La seule possession de ressources et de capacités confère un avantage concurrentiel limité aux organisations. Ce sont les services rendus par les ressources, autrement dit ce que l'entreprise est capable de réellement faire (ses compétences), qui sont source d'avantage (Penrose, 1959).

Il convient alors de s'intéresser à la complémentarité des actifs, c'est-à-dire à la synergie offerte par l'utilisation conjointe de plusieurs actifs. Cette synergie se retrouve dans la notion de compétences, qui correspond à l'utilisation des ressources par les capacités, mais également, de manière plus large, au travers de la coordination de divers actifs qui sont interdépendants (ressources, capacités, mais également compétences). Lorsque ces actifs sont issus de différents départements de l'organisation (par exemple la combinaison du savoir-faire issu de différentes fonctions), on parle de compétence-clé (Prahalad et Hamel, 1990).

2. Les opportunités de recherche offertes par cette littérature

La revue de littérature sur les ressources, capacités, compétences et capacités dynamiques nous a permis d'identifier plusieurs opportunités de recherches qui restent à étudier plus en profondeur.

a. Manque d'uniformisation des définitions des différents concepts

Les termes associés aux actifs tels que ressource, capacité, capacité dynamique et compétence sont employés de manière différente en fonction des chercheurs, et parfois même selon les recherches pour un même chercheur.

En ce qui concerne les ressources, certains les considèrent comme des actifs statiques à disposition de l'organisation (Barney, Wright, et Ketchen, 2001), tandis que pour d'autres, les ressources comprennent également les processus dynamiques (Barney, 1991).

De la même manière, certains comme Day (1994, 2011) utilisent de manière interchangeable les termes capacité (*capability*) et compétence (*competency*), tandis que d'autres les considèrent comme des éléments distincts.

Cette instabilité de définitions entretient une confusion pour l'étude du champ théorique des actifs, et il nous paraît nécessaire de clarifier les notions.

b. Manque d'études empiriques concernant les capacités dynamiques et sur leurs micro-fondations

De très nombreuses recherches se sont intéressées aux capacités dynamiques, en commençant par l'article très complet de Teece (2007).

Toutefois, malgré le nombre de recherches sur cette théorie, beaucoup portent sur les capacités dynamiques d'un point de vue conceptuel (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Helfat et Peteraf, 2009 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Zollo et Winter, 2002).

En ce qui concerne les études empiriques sur les capacités dynamiques, elles portent essentiellement sur la relation entre les capacités dynamiques et la performance (Morgan, Slotegraaf, et Vorhies, 2009 ; Wilden et Gudergan, 2014), mais très peu sur la manière dont les actifs sont reconfigurés, ou encore sur les micro-fondations des capacités dynamiques (Macher et Mowery, 2009).

c. Manque d'études empiriques sur la mise en place des compétences

De même qu'il manque des études empiriques sur les capacités dynamiques, la littérature manque de recherches empiriques sur le développement des compétences au sein de l'organisation.

Ce fossé théorique est dû au fait que les compétences sont difficiles à décomposer en ressources et en capacités, qu'elles sont ancrées dans l'organisation, et que la montée en compétence peut se faire de différentes façons, pour un même résultat (Eisenhardt et Martin, 2000).

Toutefois, il serait intéressant, d'un point de vue théorique et managérial, d'étudier la montée en compétence des organisations, idéalement de manière longitudinale, comme l'ont fait Kennedy *et al.* (2003) en ce qui concerne la mise en place de l'orientation marché. Une étude dynamique de la montée en compétence pourrait donner des indices sur le séquençage des ressources et capacités à mettre en œuvre.

d. Fossés théorique et empirique concernant la coordination des actifs et la notion de compétence-clé

La complémentarité des actifs estime que certains actifs ont plus d'impact lorsqu'ils sont déployés conjointement plutôt que séparément. Cette notion, encore très peu étudiée et évoquée, soulève des points qui méritent d'être approfondis de manière empirique.

Il nous paraît intéressant de répertorier les actifs qui sont complémentaires. Cette complémentarité est-elle propre à l'organisation ? A son secteur d'activité ? Certains types d'actifs sont-ils particulièrement complémentaires ? Comment identifier des actifs complémentaires ?

Enfin, on pourrait également s'interroger sur la manière dont les actifs peuvent se coordonner. Y a-t-il un ordre de déploiement à respecter dans la coordination des actifs ? Quels éléments peuvent favoriser ou freiner la coordination des actifs ? Comment mesurer son effet ?

CHAPITRE 3. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL EN MARKETING

Section 1. L'apprentissage organisationnel : un processus social

Les entreprises doivent maîtriser des environnements de plus en plus complexes et turbulents, nécessitant plus de flexibilité et exigeant une redéfinition de l'organisation dans son ensemble, ainsi qu'un travail sur ses compétences et son savoir (Day, 2011). Les organisations doivent donc devenir des organisations apprenantes (Senge, 1990) pour faire face à l'augmentation de la complexité des environnements.

1. Généralités et définitions

L'apprentissage organisationnel est un processus qui consiste à transformer des informations en connaissance, et des connaissances en action (Argyris et Schön, 1978 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Huber, 1991). L'apprentissage organisationnel peut être considéré comme le moyen principal pour renouveler la stratégie d'une organisation (Crossan, Lane, et White, 1999) à partir d'informations assimilées lors de l'apprentissage et transformées en connaissance.

Il existe un continuum entre les notions de donnée, information, connaissance et intelligence (Glazer, 1991). Au commencement de ce continuum sont les données. Elles représentent un ensemble de faits ou d'observations, non organisés ni reliés entre eux par des éléments de contexte. Autrement dit, les données sont la matière brute qu'il faudra travailler et façonner en vue d'une éventuelle utilisation.

L'organisation et la mise en contexte des données génèrent des informations. Ainsi l'information représente des données auxquelles on a donné un sens, et qui ont été reliées entre elles par une situation spécifique.

Au troisième niveau se trouve la connaissance. Alors que l'information et les données peuvent être traitées avec des ordinateurs munis de systèmes d'information, la connaissance est forcément liée à l'individu et à son activité. En effet, la connaissance se compose d'informations interprétées à partir de l'expérience passée de l'individu, ses compétences et son savoir-faire (Simon, 1991).

En finalité du continuum se trouve l'intelligence. Certains chercheurs appréhendent les organisations comme des systèmes de décision intelligents (Glynn, 1996 ; March, 1999). Ainsi, par analogie avec la définition de Piaget (1936) d'intelligence humaine appréhendée comme « un processus dynamique d'adaptation à l'environnement », March (1999) définit l'intelligence organisationnelle comme la capacité de l'organisation à adapter ses procédures pour réussir à atteindre ses objectifs, face aux contraintes imposées par son environnement.

Concrètement, une entreprise ne sera pas « intelligente » si elle collecte des données sur les attentes de ses clients actuels et potentiels, mais qu'elle n'en tire pas les conséquences pour agir. En effet, l'acquisition des connaissances seule ne crée pas de valeur pour l'organisation, mais c'est la mise en application de cette connaissance qui en crée.

Ainsi, l'apprentissage organisationnel, qui consiste à transformer l'information en connaissance et la connaissance en action, permet de développer de la connaissance, dans le but de prendre des décisions adaptées à la connaissance assimilée.

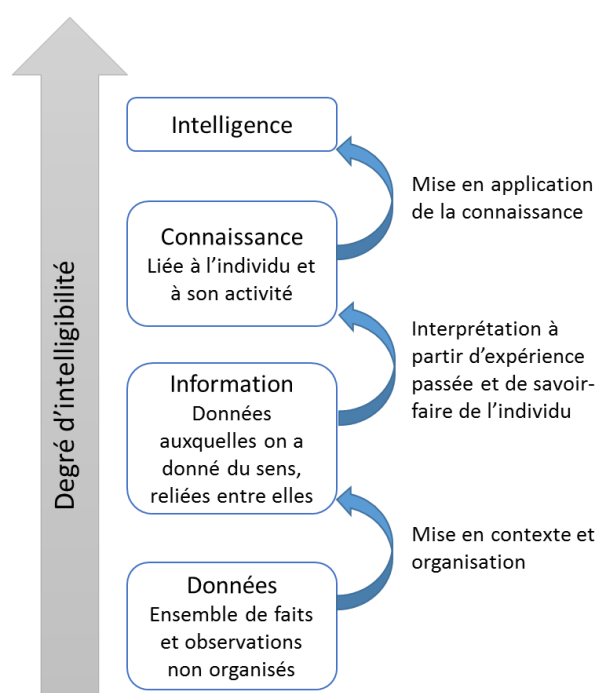


Figure 3. Continuum des termes données, information, connaissance, et intelligence

Alors que certains auteurs considèrent l'apprentissage comme étant exclusivement une caractéristique individuelle, d'autres le perçoivent comme un phénomène collectif (Koenig, 2006), dont le processus représente plus que la simple somme des apprentissages individuels (Vince, 2001), et qui dépend de nombreux paramètres tels que des variables sociales, politiques et structurelles (Shrivastava, 1983). L'apprentissage organisationnel ne concerne cependant pas forcément l'organisation dans son ensemble, mais peut concerner certains individus ou groupes d'individus de l'organisation.

Koenig (2006) a identifié deux activités non exclusives qui permettent d'activer l'apprentissage organisationnel :

- La première concerne la circulation des idées et des pratiques qui permettent de développer de nouvelles compétences
- La seconde, au travers de relations entre compétences présentes dans l'organisation, qui permettent de coordonner des compétences complémentaires entre elles afin de développer une nouvelle compétence organisationnelle.

Ainsi l'apprentissage organisationnel est un processus social, et dépendant de la relation entre les personnes ou les entités impliquées (Škerlavaj, Song, et Lee, 2010).

2. Le processus d'apprentissage organisationnel en sciences de gestion

Huber (1991) considère que le processus d'apprentissage organisationnel est composé de quatre processus : l'acquisition des informations, la diffusion des informations, son interprétation et son stockage dans la mémoire organisationnelle.

L'acquisition des informations permet d'obtenir des informations en interne ou en externe. L'obtention des informations peut se faire au travers de trois processus distincts. Dans un premier temps elle peut se faire par expérience directe, qu'elle soit tournée vers l'interne ou vers l'externe (en analysant l'environnement, par exemple). Elle peut également se faire par expérience indirecte, comme par exemple au travers de discussions informelles avec les consommateurs (Kohli et Jaworski, 1990). Enfin, l'organisation peut acquérir des informations au travers de sa propre mémoire.

Le transfert des informations est nécessaire pour que l'information soit acquise plus largement dans l'organisation et intégrée aux informations déjà détenues par les différentes entités, pour générer un nouveau savoir.

L'interprétation des informations est le processus par lequel un sens est donné à l'information, au travers d'interprétations partagées (Daft et Weick, 1984). Ce processus permet l'obtention d'une compréhension globale des informations au sein de l'organisation, afin de faciliter son utilisation en accord avec la stratégie de l'entreprise.

Enfin, **le stockage dans la mémoire organisationnelle** permet de conserver les informations acquises pour une éventuelle utilisation future. La mémoire organisationnelle influence le processus d'apprentissage en orientant l'organisation vers le type d'informations traitées par cette dernière.

Il existe d'autres types de processus d'apprentissage organisationnel proposés dans la littérature. En s'intéressant au renouvellement stratégique des organisations, Crossan, Lane et White (1999) proposent un modèle composé de quatre sous-processus (les 4 I) qui lient les trois niveaux (individuel, groupe et organisationnel) entre eux : **(1) l'intuition**, qui est le sentiment préconscient qu'il se passe quelque chose, **(2) l'interprétation**, qui est l'explication avec des mots et/ou des actions de l'idée, **(3) l'intégration**, qui consiste au partage de l'interprétation et qui implique un ajustement mutuel des actions pour les coordonner au sein de l'organisation, et **(4) l'institutionnalisation**, qui représente la mise en place de mécanismes organisationnels qui deviennent des routines.

Chaque sous-processus s'opère à des niveaux spécifiques, permettant le transfert d'un niveau à l'autre. Selon Crossan, Lane et White (1999), l'organisation n'interprète pas, mais ce sous-processus s'opère au niveau individuel, et au travers d'échanges. Ainsi, au niveau individuel ce sont les sous-processus d'intuition et d'interprétation qui sont générées, au niveau groupe, ce sont les sous-processus d'interprétation et d'intégration, et au niveau organisationnel, ce sont les sous-processus d'intégration et d'institutionnalisation.

En marketing, plus spécifiquement, Lukas, Hult et Ferrell (1996) ont développé un modèle d'apprentissage organisationnel composé de trois sous-processus : **l'adaptation**, c'est-à-dire l'apprentissage par adaptation aux conditions environnementales qui évoluent, **le partage d'hypothèses** concernant la compréhension de l'environnement, et **le développement d'une**

base de connaissances en institutionnalisant l'expérience. Ces trois sous-processus représentent chacun une conceptualisation de l'apprentissage organisationnel et, ensemble, représentent le spectre des sous-processus de l'apprentissage organisationnel en marketing (Lukas, Hult, et Ferrell, 1996).

3. Les modèles d'apprentissage organisationnel en sciences de gestion

Les modèles d'apprentissage organisationnels sont généralement fondés sur trois principes différents qui sont l'interprétation des organisations (Weick, 1979), les boucles d'apprentissage (Argyris et Schön, 1978), et la spirale d'apprentissage (Nonaka et Takeuchi, 1995).

Certains travaux (Daft et Weick, 1984 ; Weick, 1979) considèrent les organisations comme des systèmes d'interprétations, qui donnent du sens aux informations qui leur parviennent. Daft et Weick (1984) proposent un modèle composé de quatre modes d'interprétation avec des degrés différents de passivité/activité concernant la recherche d'informations et l'apprentissage des organisations. Le mode le plus avancé est l'enaction, qui représente une attitude active de la part de l'organisation, et qui agit sur son environnement.

Le modèle d'Argyris et Schön (1978) repose sur deux niveaux d'apprentissage ou boucles. Le premier niveau, l'apprentissage à simple boucle, est un apprentissage adaptatif qui affecte de façon court-termiste les pratiques existantes, sans pour autant modifier les valeurs directrices. L'apprentissage en double boucle remet en question les théories d'usage à l'issue de leur confrontation avec l'environnement réel et modifie en profondeur les modes de pensée de l'organisation. Ce modèle est cohérent avec les recherches de Peter Senge (1990) pour qui les modes de pensées sont des « disciplines », et dont l'apprentissage génératif est analogue à l'apprentissage en double boucle.

Le modèle de Nonaka et Takeuchi (1995) d'apprentissage organisationnel est représenté comme une spirale comprenant des allers-retours répétitifs entre connaissance tacite et connaissance explicite. Cette spirale représente un cycle composé de quatre phases qui favorisent le passage d'un état de connaissance à un autre, et pendant lesquelles les systèmes d'information contribuent au traitement des informations (Gauzente et Volle, 2012). Les quatre phases sont : (1) la socialisation et le partage de connaissances tacites pendant laquelle la connaissance est partagée de manière tacite entre les personnes réalisant les mêmes activités ; (2) la phase d'externalisation lors de laquelle les connaissances tacites sont formalisées au

travers de concepts, qui sont par la suite justifiés, mis à l'épreuve puis validés ; (3) la phase de combinaison de connaissances explicites où la connaissance est mise à jour, retravaillée, et utilisée sous une forme différente ; et (4) la phase d'intériorisation, lors de laquelle la connaissance explicite est intégrée et diffusée dans les routines organisationnelles et redevient partiellement tacite.

*

L'apprentissage est donc un processus social, qui consiste à transformer des informations en connaissance, et des connaissances en action. Ainsi les étapes de ce processus dépendent de la relation intra-organisationnelle, que ce soit pendant les phases d'acquisition des informations, de sa diffusion, de son interprétation ou de son stockage en mémoire organisationnelle.

L'apprentissage étant un processus social, il dépend de la relation intra-organisationnelle et du transfert d'informations, qui est donc une étape cruciale de l'apprentissage organisationnel.

Section 2. Le transfert d'informations intra-organisationnel

Dans la majorité des organisations, une grande partie des informations organisationnelles (que ce soient les savoirs, mais surtout les savoir-faire) est conservée à différents endroits dans l'organisation (Argote et Ingram, 2000). Les organisations dépendent de la possibilité et de la facilité du transfert de ces informations entre les différentes personnes, équipes, départements, et hiérarchies afin de faciliter son intégration (Thomas-Hunt, Ogden, et Neale, 2003).

La seule possession d'informations au sein d'une entreprise n'implique pas forcément que l'ensemble de l'organisation soit en mesure d'en bénéficier, à cause du manque d'accès à ces informations ou encore par ignorance de sa possession. S'il n'est pas efficacement transféré à l'ensemble ou aux parties de l'organisation qui sont susceptibles de l'utiliser, cet actif n'a pas de valeur pour cette organisation (Jasimuddin, Connell, et Klein, 2012 ; Tang *et al.*, 2010 ; Wu et Chen, 2014).

Les informations qui ne sont pas partagées subissent le risque d'être perdues (O'Dell et Grayson, 1998 ; Szulanski, 1996), puisque non seulement une partie uniquement de l'organisation a connaissance de leur existence, et qu'en plus l'entité qui les possède est susceptible de ne pas identifier d'application pour ces informations.

Le transfert d'informations est donc un élément essentiel et stratégique de la gestion des connaissances (Argote et Ingram, 2000), car il facilite l'accès, l'assimilation, et l'utilisation des informations possédées par l'organisation, et, par conséquent, leur valorisation.

1. Définition du transfert⁹ d'informations¹⁰

Le transfert d'informations organisationnel est un processus et non un simple acte (Szulanski, 2000), au travers duquel des acteurs reçoivent, échangent, et sont influencés par l'expérience et la connaissance d'autres acteurs (Argote et Ren, 2012).

Ce processus permet alors l'intégration de nouvelles informations, et modifie donc le socle de connaissances initialement possédées par l'entité réceptrice (après interprétation de celle-ci) (Argote et Ingram, 2000 ; Argote et Ren, 2012 ; Song, Almeida, et Wu, 2003 ; Van Wijk, Jansen, et Lyles, 2008). Ainsi le transfert d'informations est effectif là où les entités réceptrices intègrent les nouvelles informations, les interprètent, et sont capables de les utiliser, c'est-à-dire lorsqu'elles en comprennent les implications dans le but de les utiliser (Darr et Kurtzberg, 2000).

Considérer le transfert d'informations intra-organisationnel comme un processus offre une explication sur le fait qu'il est difficile pour les organisations de partager leur savoir et leur savoir-faire (Szulanski 1996, 2000).

Le transfert d'informations peut se produire à différents niveaux de l'organisation (individuel, équipe, unité, ou organisation), peut être intra ou inter-organisationnel, et impliquer deux parties ou un réseau de plusieurs acteurs. Chaque situation comporte des spécificités en termes de facteurs qui facilitent ou rendent plus difficile le partage des informations (Szulanski, 1996 ; Van Wijk, Jansen, et Lyles, 2008), et qui peuvent expliquer que l'efficacité du transfert d'informations intra-organisationnel.

⁹ Nous utilisons le terme « transfert », communément utilisé dans la littérature. Szulanski (1996) évoque la notion de transfert plutôt que de diffusion pour mettre en évidence l'importance des caractéristiques des entités impliquées sur ce transfert.

¹⁰ Nous préférons évoquer le transfert d'informations plutôt que le transfert de connaissances. En effet, comme nous l'avons évoqué dans la section précédente, les connaissances sont des informations interprétées à partir de l'expérience passée de l'individu, ses compétences et son savoir-faire (Simon, 1991). Ainsi, alors que les informations peuvent se transmettre entre individus, la connaissance ne peut pas être transférée puisqu'elle implique une interprétation personnelle et donc idiosyncrasique.

Dans cette thèse, nous nous intéressons particulièrement au transfert d'informations intra-organisationnel entre deux entités (dyade), une source d'informations et une entité réceptrice des informations transférées¹¹.

2. Les facteurs déterminant un transfert d'informations réussi

Quatre approches différentes sont utilisées dans la littérature pour définir le succès d'un transfert d'informations entre une source et un récepteur (Cummings et Teng, 2003).

La première approche basique associe la réussite du transfert avec la quantité d'informations transférées pendant une période donnée (Håkanson et Nobel, 2000). Cette vision de la réussite du transfert peut facilement être mesurée et quantifiée, mais ne donne aucune donnée sur la qualité et l'utilité des informations partagées.

Une deuxième approche de la réussite du transfert d'informations est fondée sur le délai de transfert (il faut qu'il soit « à temps »), le budget, et la satisfaction de l'entité qui reçoit l'information (Szulanski, 1996).

La troisième approche pour définir le succès d'un transfert d'informations se base sur l'utilisation des connaissances acquises au travers de nouveaux processus ou d'autres innovations (Nelson, 1993). Cette vision, qui tient compte de l'assimilation des informations pour créer de la nouvelle connaissance utile, rend la réussite du transfert difficile à mesurer. Il est, en effet, difficile d'identifier les éléments d'informations qui peuvent être ancrés dans les outils, les pratiques, et les réseaux de l'organisation (Argote et Ingram, 2000).

Enfin, la quatrième approche du succès d'un transfert d'informations est fondée sur le niveau d'appropriation des informations de la part du récepteur, l'engagement, et le degré de satisfaction à l'égard des informations acquises (Cummings et Teng, 2003).

¹¹ En effet, dans le cadre de notre thèse, nous nous intéressons à l'entité au sein de laquelle est présente la capacité dynamique de vigilance et à celle qui détient la capacité dynamique d'action pour saisir et créer les opportunités du marché. De plus, la totalité des entreprises au sein desquelles nous avons interrogé des répondants, ces deux capacités dynamiques sont mobilisées par des personnes différentes, et, très souvent, au sein de deux équipes différentes. C'est la raison pour laquelle nous nous intéressons au transfert de connaissance intra-organisationnelle dyadique.

3. La pertinence des informations à transférer

Même si l'organisation réussit à ce que les informations soient facilement transférées en interne, encore faut-il collecter des informations pertinentes pour l'organisation.

Pour ce faire, Day (2011) estime qu'il est nécessaire d'éviter les idées préconçues et *a priori*. Selon l'auteur, certains managers ne font pas la distinction entre l'information réelle et les résultats qu'ils désireraient avoir, ce qui a pour résultat de biaiser fortement son interprétation. De plus, l'auteur évoque l'importance de développer une sensibilité aux signaux faibles afin d'identifier les besoins non exprimés des consommateurs et des clients, plus difficiles à identifier par rapport à des informations explicites et non ambiguës.

Certains estiment que la sérendipité permet d'identifier et de donner du sens à des signaux faibles (Denrell, Fang, et Winter, 2003). La sérendipité se définit comme la capacité à découvrir par hasard et sagacité ce que l'on ne cherchait pas (Catellin, 2014). Elle s'apparente à la vigilance envers les indices qui se trouvent dans l'environnement. Il ne s'agit pas d'avoir uniquement de la chance, mais au contraire, la découverte est la résultante d'une recherche active où les opportunités sont identifiées grâce à un degré d'alerte et de flexibilité (Denrell, Fang, et Winter, 2003), afin de prendre en compte les signaux faibles.

Afin d'évaluer la pertinence des données à acquérir, et, de fait, être alerte vis-à-vis des opportunités du marché, l'entité doit avoir connaissance des besoins internes (en termes d'informations) et des préoccupations de l'organisation. En effet, l'accumulation des données n'est pas une fin en soi, ni leur utilisation massive, mais il est important de choisir les données pertinentes, en fonction de l'identité de l'organisation (Ross, Beath, et Quaadgras, 2013).

4. L'influence de facteurs sur le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique

Comme cela a été évoqué précédemment, la possession de connaissances au sein d'une entité de l'organisation n'implique pas forcément que les autres entités aient facilement accès à cette information (Szulanski, 2000). En effet, certains chercheurs évoquent le fait que l'information puisse être « gluante¹² », c'est-à-dire qu'elle ne soit pas facilement transférable (Von Hippel, 1994 ; Szulanski, 1996).

¹² Nous avons choisi de traduire le terme anglais « sticky » par gluant.

Les raisons qui influencent la fluidité (et donc le transfert) des informations au sein de l'organisation ont été étudiées dans la littérature. À partir de l'étude de 26 articles (cf. Annexe 3), qui portent sur le transfert d'informations intra-organisationnel, choisis à partir de Google Scholar (le choix s'est réalisé par mots-clés, puis nous avons retenu ceux qui correspondent à notre recherche), nous avons pu identifier 18 facteurs. Ces facteurs sont regroupés en trois catégories qui influencent ce processus : **(1)** les caractéristiques respectives de l'émetteur et du récepteur d'information, **(2)** les caractéristiques liées à l'information et son flux, et **(3)** les caractéristiques liées à la relation entre l'émetteur et le récepteur (structurelles, relationnelles et cognitives).

Ces différentes catégories sont cohérentes avec la littérature. En effet, on retrouve les deux catégories influençant le flux de connaissances identifiées par Szulanski (1996 ; 2000) qui sont les facteurs motivationnels et liés à la connaissance.

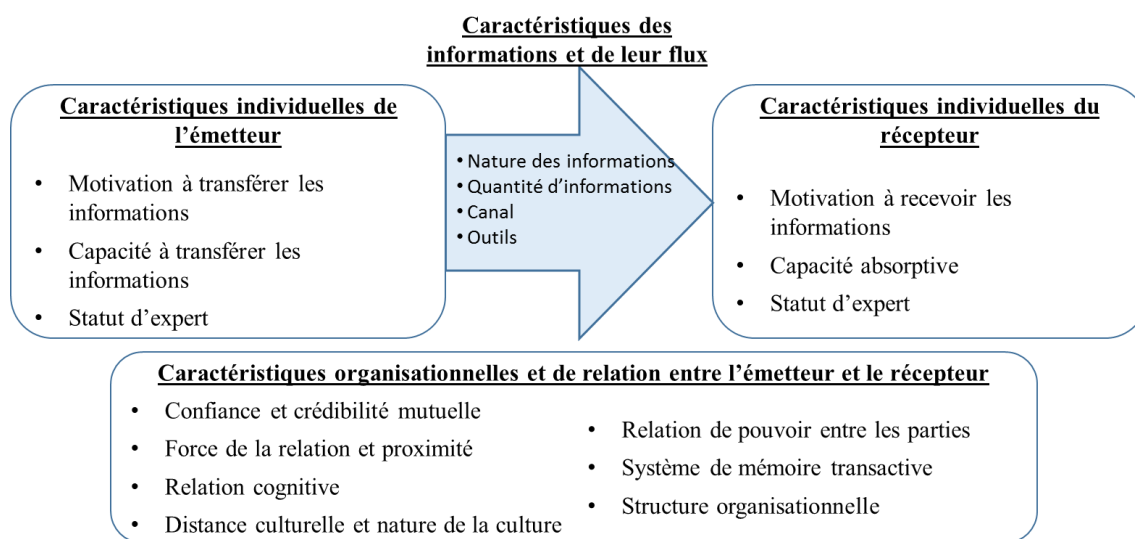


Figure 4. Les facteurs influençant le transfert d'informations intra-organisationnel

a. Les caractéristiques respectives de l'émetteur et du récepteur de connaissances

La motivation à transférer des informations – La connaissance peut être un actif stratégique pour ceux qui la détiennent (Grant, 1996), en raison, notamment, de sa difficulté à l'acquérir et à la transmettre à d'autres parties. Plus spécifiquement, la possession de connaissances peut être

source d'avantage et de pouvoir au sein d'une organisation pour certaines équipes ou fonctions, par rapport aux unités qui n'y auraient pas accès (Szulanski, 1996). Ainsi, la connaissance peut permettre de se distinguer par rapport au reste de l'entreprise (Verbeke *et al.*, 2011).

Toutefois, le manque de motivation à transférer des informations peut être dommageable pour l'organisation à cause du risque de perdre de la valeur par un manque d'utilisation de cette connaissance (Huber, 1991 ; Szulanski, 2000). Il est donc nécessaire de donner envie aux possesseurs de connaissances de transmettre des informations au reste de l'entreprise.

La motivation à transférer des informations découle de deux bases (Szulanski, 1996) :

La première base est **la structure institutionnelle**. Si le climat est ouvert, que la communication est facilitée et que l'information circule librement grâce à une confiance et une tolérance à l'erreur, les acteurs sont plus enclins à partager leurs informations (Bock *et al.*, 2005 ; Szulanski, 1996).

La deuxième base est **l'ensemble des croyances**. En effet, la croyance que l'expertise est plus valorisée à titre individuel que son partage peut freiner le transfert d'informations (Huber, 1991 ; Szulanski, 1996). Les acteurs préféreront dépenser du temps et de l'énergie à collecter des informations et développer leur expertise, plutôt que d'entrer dans une dynamique de partage et de collaboration. Selon O'Dell et Grayson (1998), ce problème est surtout présent au sein des entreprises d'ingénierie, fondées sur la connaissance, et peut être évité grâce à l'impulsion du management qui récompenserait les activités de partage de savoir et de compétence.

La motivation à « recevoir » – En parallèle de la motivation à enseigner pour la partie qui transmet les informations, la motivation de la part du récepteur à absorber les informations qui lui sont transférées est également déterminante pour le transfert d'informations. Autrement dit, il est important que le récepteur accepte d'intégrer des nouvelles informations issues de l'extérieur (Argote et Ophir, 2002).

Certaines barrières ont été identifiées dans la littérature, comme les barrières culturelles, illustrées par le syndrome du « *Not invented here* », c'est-à-dire un rejet de tout ce qui provient de l'extérieur (par exemple issu d'une fonction, équipe, ou personne différente). Elles peuvent réduire la motivation à apprendre au-delà des frontières de l'unité ou de l'équipe (O'Dell et

Grayson, 1998). De plus, certaines connaissances dissonantes, c'est-à-dire que la connaissance à absorber ne correspond pas aux croyances du récepteur, n'incitent pas le récepteur à absorber la nouvelle information (Verbeke *et al.*, 2011).

Ainsi, le manque de motivation à recevoir les informations peut être une barrière à leur transfert (O'Dell et Grayson, 1998). Toutefois, dans certains cas, la motivation peut également être un frein au transfert d'informations, lorsque, par excès de motivation, les individus ne désirent pas d'aide qui vient de l'extérieur (Szulanski, 2000).

La capacité à transférer des informations – La motivation à transférer des informations est une condition nécessaire mais non suffisante au transfert. En effet, encore faut-il avoir la capacité à transférer ces informations.

Bien que ce facteur ait très peu été étudié, certains chercheurs ont évoqué la nécessité d'une capacité d'enseignement pour pouvoir transférer des informations (Tang, Mu, et MacLachlan, 2010).

La capacité à transférer nécessite donc de traduire et interpréter la connaissance afin que d'autres parties puissent aussi la comprendre facilement. Sans cette capacité, il se peut que des interprétations erronées des informations transférées se fassent (Reagans et McEvily, 2003) et que le transfert n'aboutisse pas aux résultats attendus.

Ainsi, il est nécessaire que la partie qui transfère les informations ait la capacité de parler le même langage que le récepteur pour faciliter le transfert et l'interprétation, sans risque d'altération des informations.

La capacité d'absorption du récepteur¹³ – En miroir de la capacité à transférer des informations, les récepteurs ont besoin d'une capacité d'absorption afin d'identifier, capturer et utiliser la connaissance collective dans une organisation (Cohen et Levinthal, 1990 ; Szulanski, 1996 ; Szulanski, 2000), car le fait de donner accès à une information ne garantit pas la compréhension et l'intégration de celle-ci (Alavi et Leidner, 2001).

¹³ À noter que la capacité d'absorption peut être appréhendée au niveau individuel et au niveau organisationnel. La capacité d'absorption d'une organisation dépend de la capacité d'absorption des individus qui en font partie (Cohen et Levinthal, 1990).

Il existe un lien entre la capacité d'absorption et l'apprentissage qui crée un cercle vertueux. L'apprentissage enrichit la base de connaissances qui améliore à son tour la capacité d'absorption, et l'apprentissage se retrouve amélioré (Gold, Malhotra, et Segars, 2001 ; Lane, Koka, et Pathak, 2006).

Le statut d'expert de l'émetteur et du récepteur – Le statut influence le transfert d'informations intra-organisationnel de plusieurs façons. Tout d'abord, le statut de l'émetteur influence sa motivation à partager ses informations (Wasko McLure et Faraj, 2005). En effet, dans le but de renforcer son statut d'expert et de le faire savoir au sein de l'organisation, l'émetteur aura tendance à partager ses informations en interne (Verbeke *et al.*, 2011 ; Wasko McLure et Faraj, 2005).

De plus, le statut influence également le type d'informations transférées (Argote et Ren, 2012), ainsi que leur assimilation. En effet, l'information partagée par des institutions dont le statut est élevé aura tendance à être mieux considérée et plus prise en compte que celle partagée par des entités dont le statut est moins élevé.

Dans la même veine, le statut du récepteur influence également le transfert d'informations intra-organisationnel. Les employés partageront plus facilement leur information avec des personnes qui ont un statut élevé ou une bonne réputation dans l'organisation, dans le but de s'associer à des personnes considérées comme importantes (Verbeke *et al.*, 2011).

b. Les caractéristiques liées à la connaissance et son flux

La nature des informations – De nombreuses recherches ont évoqué ou démontré que la nature des informations est un antécédent du transfert (Levin et Cross, 2004 ; Simonin, 1999 ; Szulanski, Cappetta, et Jensen, 2004 ; Van Wijk, Jansen, et Lyles, 2008 ; Zander et Kogut, 1995). Quatre attributs ont été identifiés comme ayant une relation avec le transfert d'informations.

Premièrement, l'ambiguïté des informations, c'est-à-dire des informations qui sont difficilement compréhensibles, ou encore qui ne sont pas codifiées, est liée négativement à leur transfert intra-organisationnel (Van Wijk, Jansen, et Lyles, 2008). Cette caractéristique rend plus difficile l'imitation par la concurrence, mais, parallèlement, rend le transfert en interne plus difficile (Szulanski, 1996 ; Zander et Kogut, 1995).

La deuxième caractéristique qui peut influencer le partage des connaissances est leur complexité (Zhao et Anand, 2009), notamment lorsque les informations sont un agrégat de différentes informations complémentaires. Une petite erreur dans un des éléments, ou dans leur combinaison peut altérer toute la connaissance (Szulanski, 2000 ; Winter et Szulanski, 2001).

La troisième est la nature tacite ou explicite (Ipe, 2003). À l'inverse d'une connaissance explicite, une connaissance tacite est quasiment impossible à codifier (Larsson et al., 1998). Elle est donc ancrée dans l'esprit humain et fait partie de la personne qui la possède (Jasimuddin, Connell, et Klein, 2012). Certains évoquent l'idée que la connaissance tacite est incarnée/incorporée dans l'individu (Polanyi, 1966). Ainsi, elle est souvent plus stratégique pour l'entreprise, mais également bien plus difficile à transférer qu'une connaissance explicite (Argote et Ren, 2012 ; Nonaka, 1991 ; O'Dell et Grayson, 1998).

Enfin, la quatrième caractéristique des informations qui influence leur transfert dans l'entreprise est le fait qu'elles soient perçues comme internes ou externes à l'unité qui l'absorbe (Argote et Ren, 2012). En effet, la perception des frontières au sein de l'entreprise influence la perception des informations. Plusieurs études, à ce titre, offrent des résultats contradictoires : Menon et Pfeffer (2003) ont montré une valorisation des informations issues de l'extérieur par rapport à l'interne, alors que d'autres chercheurs avancent le fait que les informations perçues comme venant de sources internes sont plus facilement transférables que celles qui viennent de sources externes (Darr, Argote, et Epple, 1995).

La quantité d'informations transférées – Si la quantité d'informations dépasse un certain seuil, il y a un risque de surcharge cognitive, qui se décrit comme une paralysie analytique et un syndrome de fatigue informationnelle (Edmunds et Morris, 2000), empêchant une intégration efficace des informations transférées (Huber, 1991).

Au vu du contexte dans lequel les organisations évoluent de nos jours, la surcharge informationnelle risque d'être un enjeu de plus en plus important. Au-delà du fait que la surcharge informationnelle impacte la quantité et la qualité des informations acquises, elle impacte également sa qualité perçue. Maltz et Kohli (1996) ont montré qu'il existe un seuil au-delà duquel l'information est perçue comme de moindre qualité par les personnes qui la reçoivent.

Le canal de communication – La recherche concernant le transfert d'informations a identifié deux critères qualifiant le canal de communication : l'aspect formel ou informel de la du transfert et l'aspect personnel ou impersonnel du transfert (Alavi et Leidner, 2001). Plusieurs chercheurs avancent le fait que la préférence de l'un ou l'autre mode de transfert d'informations dépend de la nature des informations à transmettre, ainsi que du type d'organisation (Fahey et Prusak, 1998).

Ainsi, la communication informelle, telle que les conversations non anticipées dans un couloir ou au détour d'une pause-café, est efficace dans des organisations de petite taille (Fahey et Prusak, 1998), pour transmettre des informations tacites et non codées. À l'inverse, lorsque l'information à transférer est de nature explicite, et qu'elle doit être transférée à un grand nombre de personnes, il sera préférable de formaliser l'échange au travers, par exemple, de rapports (Alavi et Leidner, 2001). De même, le transfert d'informations personnel tel que la formation ou l'apprentissage sera préférable lorsque la connaissance s'inscrit dans un contexte très spécifique, tandis qu'un canal de communication impersonnel s'applique à des informations qui peuvent être décontextualisées.

Même si le choix du canal de communication peut dépendre du type d'informations à transférer, Maltz et Kohli (1996) ont démontré qu'une combinaison des différents canaux de communication, notamment entre le formel et l'informel, est plus efficace pour le transfert d'informations que l'utilisation d'un seul canal de communication. Ainsi, une communication formelle complétée par des discussions informelles maximise le transfert d'informations au sein de l'organisation.

Les outils de communication (systèmes d'information) – Les outils de communication tels que les technologies de cartographie de connaissances ou encore les technologies de collaboration peuvent favoriser le transfert d'informations entre les différentes parties de l'organisation (Brown et Duguid, 1998 ; Davenport et Laurence Prusak, 1998). Toutefois, les technologies ne constituent ni une barrière critique au transfert d'informations, car il existe de nombreux outils faciles à utiliser et accessibles, ni une solution clé au partage de connaissances, car les barrières ne sont pas technologiques (O'Dell et Grayson, 1998).

c. Les caractéristiques liées à la relation entre l'émetteur et le récepteur

La confiance et la crédibilité – La confiance et la crédibilité des informations sont liées positivement au transfert d'informations intra-organisationnel (Van Wijk, Jansen, et Lyles, 2008). Cette caractéristique concerne les deux parties. En effet, lorsque le récepteur fait confiance à l'émetteur de connaissances, il aura tendance à être plus motivé pour absorber cette connaissance, et, réciproquement, lorsqu'un émetteur fait confiance au récepteur, il sera plus disposé à partager sa connaissance (Tsai et Ghoshal, 1998).

La confiance facilite alors le partage du capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998), entraînant moins de formalisme et une plus grande fréquence de partage et d'utilisation des connaissances (Maltz et Kohli, 1996).

En marketing spécifiquement, Moorman, Zaltman, et Deshpande (1992) ont montré que la confiance a un effet positif sur la qualité de l'interaction et le transfert d'informations marketing, ce qui favorise son utilisation future.

La force de la relation et la proximité entre les parties – De nombreuses recherches ont porté sur le lien entre la force de la relation entre l'émetteur et le récepteur, et le transfert d'informations (Argote et Ingram, 2000 ; Hansen, 1999 ; O'Dell et Grayson, 1998 ; Szulanski, 1996).

Ces recherches ont mis en lumière l'importance de relations fortes entre les deux parties. La force de la relation est caractérisée par la proximité de la relation et la fréquence d'interaction (Levin et Cross, 2004). Ainsi, le manque de contact entre unités empêche de savoir où se trouve l'information, ou encore, quelle information pourrait être utile aux autres départements (O'Dell et Grayson, 1998). Les interactions permettent donc de créer une mémoire dans le but de retrouver facilement au sein de l'organisation un détenteur de certaines informations.

Toutefois, l'effet des interactions sociales sur le transfert d'informations dépend du type d'informations. En effet, Hansen (1999) a montré que les liens faibles peuvent faciliter la recherche d'informations si celles-ci sont codifiées, c'est-à-dire explicites, tandis que les liens forts facilitent l'acquisition et l'interprétation d'informations tacites.

La relation cognitive – Les connaissances initiales de l'émetteur et du récepteur d'informations influencent le transfert d'informations (Verbeke *et al.*, 2011). Certains chercheurs considèrent

que les différences de savoir et de savoir-faire entre les parties rendent plus difficile le transfert de nouvelles informations (Reagans et McEvily, 2003 ; Szulanski, 1996). En effet, une expertise commune entre les deux entités impliquées dans le transfert permet d'acquérir une vision plus globale des informations, et de créer et d'intégrer des informations plus complexes (Reagans et McEvily, 2003 ; Zhao et Anand, 2009).

Il est parfois difficile de développer un savoir et un savoir-faire commun entre les départements, notamment lorsque cette connaissance est spécifique à un certain type de métier. Dans ce cas, les organisations ont besoin de personnes qui comprennent et font le lien entre les deux entités, afin de faciliter la compréhension mutuelle et l'échange d'informations (Brown et Duguid, 1998).

Dans un contexte de déluge et de complexité informationnels, certains chercheurs préconisent d'ailleurs de faire appel à des « *data scientists* » qui détiennent à la fois du savoir et du savoir-faire techniques et managériaux, afin de faire le lien entre le département des systèmes d'information et les départements liés à la gestion, tels que le marketing (Davenport et Patil, 2012). Ce genre de profil est toutefois rare et difficile à recruter en interne, poussant les organisations à faire appel à des prestataires externes (Brown et Duguid, 1998).

Ainsi, les informations seront plus facilement transférables entre les départements qui sont similaires et qui sont en adéquation. En effet, les informations auront tendance à paraître importantes pour les deux parties si ces dernières se ressemblent, et à être interprétées de la même façon dans chacune des entités, qui auront alors une connaissance commune (Darr et Kurtzberg, 2000).

Toutefois, Huber (1991) se demande s'il est préférable d'obtenir une interprétation commune des informations transférées, ou d'avoir une variété d'interprétations différentes à confronter, dans le processus d'apprentissage. Autrement dit, les organisations doivent-elles encourager la similarité entre les parties, dans le but d'aboutir à une interprétation partagée ou bien favoriser la complémentarité des entités, afin de multiplier les points de vue, et de confronter les différentes options potentielles (Argote et Ophir, 2002) ?

Il semblerait que la littérature suggère deux types de compatibilité entre les entités dans le transfert d'informations. Le premier correspond à la similarité, c'est-à-dire que les deux entités se ressemblent et ont un ensemble de savoirs et savoir-faire similaires. Le deuxième correspond

à la complémentarité, c'est-à-dire qu'ils se complètent en termes de compétences. On peut néanmoins s'interroger au sujet du contexte dans lequel l'une ou l'autre forme de correspondance est plus efficace, et sur quel type de compétences et de connaissances il est préférable d'y avoir complémentarité ou similarité.

La culture – La culture organisationnelle peut être décrite en termes de postulats, valeurs, et normes (Schein, 1985). Plusieurs recherches s'intéressent à l'effet de la culture sur le transfert d'informations intra-organisationnel, mais l'angle sous lequel elles s'y intéressent contient des différences d'une recherche à l'autre.

La première approche de la culture, et celle qui est la plus étudiée dans la littérature concernant le transfert d'informations, porte sur la distance culturelle nationale, lorsque les parties concernées sont localisées dans des régions différentes. Dans leur méta analyse, Van Wijk et al (2008) confirment que la proximité culturelle (dans le sens de culture nationale) favorise le transfert d'informations intra-organisationnel.

Le partage de normes et de valeurs favorise la communication entre les parties et facilite une compréhension commune des objectifs de l'organisation (Li, 2005 ; Tsai et Ghoshal, 1998).

Même si la plupart des recherches qui portent sur le transfert d'informations se concentre sur la distance culturelle nationale, une seconde approche s'intéresse à la nature de la culture. Ainsi, à partir d'une étude qualitative de cinquante entreprises, DeLong et Fahey (2000) identifient quatre types de liens entre la culture et la connaissance.

Tout d'abord, la culture oriente le choix des connaissances jugées comme importantes, et influencera alors l'attention qui leur sera portée. Selon les auteurs, les normes et les valeurs d'une organisation peuvent être tellement fortes qu'il est nécessaire de les modifier avant de pouvoir acquérir de nouvelles informations. De Long et Fahey (2000) soulignent l'importance d'identifier les sous-cultures au sein de son organisation (notamment entre les différentes fonctions de l'organisation) afin de prévenir des conflits intra-organisationnels concernant l'importance accordée à certaines informations.

En effet, d'un point de vue marketing, la culture d'orientation marché (Narver et Slater, 1990) oriente l'ensemble de l'organisation à se centrer sur la création de valeur pour les clients et consommateurs. Dans ce cas, l'ensemble de l'organisation aura tendance à accorder de

l'importance à ce qui se rapporte aux besoins actuels et potentiels des clients et des consommateurs.

Deuxièmement, la culture détermine quelle connaissance appartient au niveau organisationnel et quelle connaissance appartient à l'individu. De ce fait, elle a un effet sur le transfert, la formalisation, et la diffusion des informations (Davenport, DeLong, et Beers, 1998 ; Gold, Malhotra, et Segars, 2001).

La culture agit également sur la nature et la fréquence des interactions entre les membres de l'organisation, et, indirectement sur le transfert d'informations entre eux (Davenport, DeLong, et Beers, 1998 ; DeLong et Fahey, 2000). DeLong et Fahey (2000) ont mis en évidence l'importance de valeurs qui favorisent les interactions, dans le sens vertical (entre hiérarchies) et horizontal (entre les différentes fonctions de l'organisation), sans lesquelles le développement d'infrastructures technologiques avait un effet limité sur le partage des connaissances.

Enfin, la culture influence la création et l'adoption de nouvelles informations. Ainsi, DeLong et Fahey (2000) mettent en avant le fait que la culture oriente les pratiques de gestion des informations, que ce soit dans les modes de collecte, de transfert, ou d'interprétation.

D'un point de vue du marketing, certains chercheurs mettent l'accent sur l'importance d'une culture de l'apprentissage (Baker et Sinkula, 1999 ; Sinkula, Baker, et Noordewier, 1997), composée de valeurs, telles que l'importance de l'apprentissage (« *commitment to learning* »), l'ouverture d'esprit (« *open-mindedness* »), et le partage d'une même vision (« *shared vision* »), pour la performance.

Les recherches sur le transfert d'informations se sont donc essentiellement intéressées à la distance culturelle nationale. Quelques recherches ont étudié l'influence des cultures et sous-cultures dans la gestion des informations et dans leur transfert. Elles ont mis en évidence leur impact, que ce soit dans le choix des informations, dans la création de nouvelles connaissances, ou dans le transfert d'informations, et la nécessité de mettre en place un ensemble de normes, valeurs et pratiques qui favorisent leur communication et leur partage.

La relation de pouvoir entre les départements – Un climat de compétition au sein d'une organisation peut être un frein au transfert d'informations (Wang, Tong, et Koh, 2004), puisque

cette dernière sera perçue comme un actif stratégique qui permet l'obtention d'un avantage pour celui qui la détient, même au sein d'une même organisation. Ainsi la relation de pouvoir et de concurrence entre les parties modère, et permet d'expliquer en partie, la rétention d'informations entre les employés qui se sentent en concurrence les uns avec les autres (Hansen et Avital, 2005).

Les tensions entre les différents départements de l'organisation peuvent entraver le processus de création de solutions client nécessitant la collaboration et le transfert d'informations intra-organisationnels. Si les employés n'identifient pas les bénéfices à échanger leurs informations, ils ne prendront pas le temps de collaborer (Verbeke *et al.*, 2011), et ne partageront pas leurs ressources-clés, qui leur confèrent un avantage.

Ainsi, le transfert d'informations, tout comme l'apprentissage intra-organisationnel, nécessite l'élimination de barrières politiques entre les départements qui pourraient entraver la coopération au sein de l'organisation (Harvey, Palmer, et Speier, 1998).

Un système de mémoire transactive – Les différents domaines d'expertises des départements de l'organisation permettent d'accéder à une connaissance plus complexe que la connaissance individuelle (Argote, McEvily, et Reagans, 2003). Toutefois, il arrive que les départements de l'organisation n'aient aucune idée des connaissances détenues au sein de leur organisation ni de l'endroit où elles se trouvent, notamment dans les organisations de grande taille (O'Dell et Grayson, 1998).

En effet, certains chercheurs mettent en évidence l'absence de mémoire collective et d'esprit collectif, rendant plus difficile le partage et l'intégration des connaissances organisationnelles (Alavi et Leidner, 2001). De fait, la possession de savoir et savoir-faire au sein de l'organisation n'implique pas forcément que le reste de l'organisation profite de cette ressource (Szulanski, 2000).

Les individus ou groupes d'individus qui savent quelle expertise est détenue, et où elle se trouve, ont un avantage, car ils ont franchi la première étape dans l'accès à une nouvelle connaissance (Argote et Ophir, 2002). Le fait de savoir qui possède quelle information donne alors accès à une connaissance plus large que la simple connaissance individuelle, et permet la création de connaissances complémentaire (Teece, 2007), dont la valeur est supérieure à l'utilisation séparée de chaque savoir.

Le système de mémoire transactive permet de reconnaître et de localiser les domaines d'expertises de l'organisation et, par la même occasion, facilite la sélection des informations utiles à propos des nouvelles opportunités du marché.

Il permet d'identifier qui, au sein de l'organisation peut faire bon usage de cette information pour répondre aux opportunités (Argote et Ren, 2012 ; Teece, 2007).

Il permet également de combiner les savoir-faire et savoirs pour accomplir une tâche. Autrement dit, il permet de créer des compétences-clés, c'est-à-dire l'association de compétences diverses au sein de l'ensemble de l'organisation.

Structure organisationnelle – La relation organisationnelle entre l'émetteur et le récepteur d'informations a un impact sur le transfert d'informations (Van Wijk, Jansen, et Lyles, 2008). En effet, les structures organisationnelles qui favorisent le travail individualiste, en mettant en avant les réussites des équipes ou des fonctions, inhibent le transfert d'informations et la collaboration inter-fonctionnelle (Gold, Malhotra, et Segars, 2001 ; O'Dell et Grayson, 1998).

Les barrières ou frontières organisationnelles peuvent modifier la valeur et l'utilité perçue des informations transférées, selon qu'elle soit vue comme une information interne ou qui vient de l'extérieur (Menon et Pfeffer, 2003). Ainsi, la connaissance perçue comme interne sera plus facilement transférée qu'une information perçue comme externe.

Au vu de l'importance et de l'enjeu du transfert d'informations intra-organisationnel, Zhao et Anand (2013) estiment que trop peu de recherches se sont intéressées à l'impact de la structure organisationnelle sur le transfert d'informations.

La recherche existante apporte toutefois quelques enseignements et ouvre certaines pistes pour les recherches futures, et notamment sur les liens entre les différents départements et la création de structures dédiées à ces liens. Ainsi, Zhao et Anand (2013) ont étudié l'importance de structures qui permettent de faire le lien entre deux entités différentes, dans le transfert d'informations intra-organisationnel.

Les chercheurs font la différence entre deux structures organisationnelles. La première est ce qu'ils nomment un pont collectif (« *collective bridge* »), c'est-à-dire que chaque personne des deux entités qui partagent des informations est en relation avec un membre de l'autre entité dont les connaissances et l'expertise sont complémentaires. Autrement dit, les liens entre les

personnes des deux entités se font par complémentarité d'expertise. Pour les chercheurs, cette structure organisationnelle, sans intermédiaire, est adéquate lorsque l'information est complexe, car elle réduit les risques de distorsion des informations en raison de l'absence d'intermédiaires, et elle permet de ne pas saturer d'informations les acteurs du transfert.

La deuxième structure (« *boundary spanner structure* ») est composée de personnes qui font le pont entre les informations externes et les départements en interne, en filtrant, traduisant et diffusant l'information externe. Autrement dit, c'est une sorte de « *hub* » de connaissances qui centralise à la fois les demandes en information et le savoir de l'organisation et les relie entre elles. Selon les chercheurs, cette structure est appropriée lorsque l'information est moins complexe (en comparaison avec la structure précédente) car le chemin des informations est plus long qu'avec la première structure, augmentant ainsi le temps de transfert des informations et les risques de distorsion. De plus, lorsque les informations sont complexes, le volume d'informations est important (Zhao et Anand, 2013), et risque de saturer l'entité qui fait le lien. Enfin, les auteurs soulignent également certains risques de motivation de la part du hub, surtout lorsque l'information est complexe, et donc plus difficile à traiter.

d. Les facteurs testés comme n'ayant pas d'effet sur le transfert intra-organisationnel dyadique

Dans leur méta analyse, Van Wijk, Jansen, et Lyles (2008) ont montré que des facteurs qui avaient été proposés comme ayant un impact sur le transfert d'informations intra-organisationnel n'ont, en fait, pas d'effet tels que :

- Le nombre de relations entre les différentes entités de l'organisation. En effet, alors que le nombre de relations pourrait influencer le flux d'informations (c'est-à-dire la quantité d'informations) qui transitent par ces relations, ce facteur n'a pas d'effet sur le transfert d'informations intra-organisationnel.
- La décentralisation, c'est-à-dire la dispersion des décisionnaires dans l'organisation et dans la hiérarchie. La décentralisation devrait augmenter la dépendance des entités de l'organisation à un ajustement mutuel et les amener à élargir la communication entre elles afin qu'elles puissent coordonner leurs activités et donc partager des informations. De plus, pour Gupta et Govindarajan (2000), la décentralisation augmente l'impression de liberté des entités, ce qui devrait augmenter la motivation à partager ses informations.

Toutefois, la meta-analyse de Van Wijk, Jansen, et Lyles (2008) montre que la décentralisation n'a pas d'effet sur le transfert d'informations intra-organisationnel.

*

Le transfert d'informations est un élément essentiel de la gestion des connaissances, car la seule possession d'informations ne garantit pas un avantage concurrentiel à l'organisation qui la détient.

Le transfert d'informations est un processus et non un acte immédiat. C'est la raison pour laquelle le transfert d'informations n'est pas un acte facile pour les organisations et qu'il peut être favorisé ou freiné par certains paramètres au cours de chacun des stades du processus de transfert.

À partir d'une revue de la littérature, nous avons identifié trois types de paramètres qui peuvent influencer le transfert d'informations intra-organisationnel : les caractéristiques respectives de l'émetteur et du récepteur d'information, les caractéristiques liées à l'information et son flux, et les caractéristiques liées à la relation entre l'émetteur et le récepteur (structurelles, relationnelles et cognitives).

Section 3. Les spécificités propres à la fonction marketing dans l'apprentissage organisationnel

Dans les sections précédentes de ce chapitre, nous avons évoqué l'apprentissage organisationnel, c'est-à-dire le transfert d'informations, puis leur utilisation après interprétation.

Dans cette section, nous mettons en évidence les spécificités propres à l'organisation marketing dans l'apprentissage organisationnel, puis nous présentons la littérature sur l'apprentissage en marketing spécifiquement et enfin les recherches sur la relation entre le département marketing et les autres départements de l'organisation.

1. L'apprentissage en marketing spécifiquement

Pour Day (2002), l'activité de « *market sensing* » fait partie d'un processus d'apprentissage organisationnel, où l'entreprise apprend continuellement à propos de son marché. Day (2002) précise que l'activité de « *sensing* » consiste à mener une enquête et faire preuve d'ouverture d'esprit pour collecter des données, plutôt qu'à chercher des données pour confirmer des croyances. Elle s'apparente donc à la première activité de l'agilité (vigilance).

L'activité de « *sensing* » est suivie du transfert des informations au sein de l'organisation afin qu'elles soient intégrées dans les modèles mentaux collectifs (qui composent la mémoire organisationnelle), dans le but de leur future utilisation (seconde activité de l'agilité).

L'apprentissage marketing (c'est-à-dire fondé sur des informations du marché) est différent d'autres formes d'apprentissage organisationnel pour cinq raisons :

- L'apprentissage marketing est une compétence clé orientée vers l'externe, moins visible que les processus d'apprentissages internes.
- L'apprentissage marketing est source d'avantage concurrentiel face à l'accélération des évolutions des marchés, l'augmentation des données disponibles et l'importance de l'anticipation par rapport à la réaction.
- Ce type d'apprentissage se distingue des autres par l'importance d'observer les autres, et la nécessité d'une ouverture d'esprit, qui permet d'apprendre de l'expérience des autres (clients, fournisseurs, concurrents...).
- Les informations propres au marketing, c'est-à-dire les informations sur le marché (satisfaction des clients, fidélité etc.) sont moins facilement conservées en mémoire organisationnelle et donc plus difficiles d'accès que d'autres sortes d'informations comme les rapports financiers par exemple.
- Les informations du marketing sont plus ambiguës que d'autres types d'informations. Cette particularité peut entraîner l'échec de lancements de produits par exemple, à cause d'une interprétation erronée des informations marketing.

2. La place du marketing et les nouvelles formes d'organisation marketing

Les capacités de coordination sont parfois nécessaires pour faire le lien entre ces départements et leur permettre de coopérer : les compétences complémentaires doivent donc être articulées

par des capacités et ressources de coordination et de connexion entre les départements (Day, 1994). Ces actifs de coordination peuvent être des normes relationnelles, des systèmes d'information, des activités managériales critiques (Achrol, 1991), ou encore la mise en place d'entités ou de personnes (« *boundary spanners* ») qui ont les compétences nécessaires pour faire le lien et faciliter le transfert d'informations entre plusieurs membres d'une organisation (Cross et Sproull, 2004 ; Verbeke *et al.*, 2011). Par exemple, les « *data scientists* », décrits par Davenport et Patil (2012), qui combinent à la fois des compétences managériales et des compétences techniques (p. ex. savoir coder, savoir développer des modèles prédictifs...), font le lien entre des profils scientifiques et des profils uniquement managériaux.

Le développement de nouvelles technologies facilitant l'accès et le stockage de nouvelles sources d'informations, renforce le paradoxe de la fonction marketing. En effet, parmi les différentes activités marketing, certaines sont du ressort de la créativité (développement d'un nouveau produit, d'un nouveau visuel...), alors que d'autres sont plutôt techniques. Le développement des systèmes d'information dans l'organisation impacte également les activités du marketing. Ainsi le marketing doit de plus en plus développer des compétences techniques et analytiques (McGovern et Quelch, 2005), et ce, parfois pour la pratique de certaines activités créatives telles que le développement de nouveaux produits, packaging, publicité, etc. (Im et Workman, 2004).

Malgré le développement de nouvelles technologies de l'information au sein de l'organisation, le savoir marketing dans l'entreprise au niveau individuel est peu documenté et mis en mémoire en vue d'une réutilisation (McIntyre et Sutherland, 2002). Selon ces chercheurs, le marketing travaille sur un horizon temporel très court-terme et ne s'intéresse pas à la création d'une mémoire institutionnelle. En effet, les pratiques marketing doivent constamment réagir rapidement à des événements extérieurs et fonctionnent sur des actions quotidiennes.

Le développement de nouvelles technologies de l'information permet *a priori* de traiter de nombreuses données, de faciliter, et d'accélérer leur accès par les employés de l'organisation. Les nouvelles technologies modifient par la même occasion la manière dont le marketing mène à bien ses activités, ce qui entraîne des résistances internes de la part des employés dans l'utilisation des nouveaux outils ou encore dans l'adoption de nouvelles pratiques (Homburg, Artz, et Wieseke, 2012).

Dougherty (1992), au travers de l'étude de la collaboration entre le marketing et le département technique, met en évidence le fait que des barrières d'interprétation soient issues de schémas interprétatifs différents, issus notamment de cultures différentes. Ces schémas interprétatifs sont appelés par le chercheur « mondes de pensée ». Ils sont séparés par des pratiques organisationnelles, ils diffèrent selon les départements ou équipes, et ils dépendent de leur savoir initial, et de la manière dont sont interprétées les nouvelles informations. Selon Dougherty (1992), pour faire face aux barrières qui émanent des « mondes de pensée », il est nécessaire de mettre en place des solutions culturelles, en plus des solutions structurelles.

En effet, certains chercheurs (Pettigrew, 1979 ; Young, 1989), à l'inverse de Schein (1988) qui appréhende de manière implicite la culture organisationnelle comme unifiée, adoptent une perspective pluraliste de la culture, et estiment qu'elle peut être vue comme un ensemble de sous-divisions de culture, ou encore de sous-cultures (Sackmann, 1992), reliées entre elles dans l'organisation. Ainsi la culture organisationnelle peut être vue comme une mosaïque de sous-cultures différentes pouvant parfois être un frein à la collaboration entre départements ou à l'adoption de nouvelles pratiques. Ces sous-cultures peuvent émaner des différents départements de l'organisation¹⁴, mais également peuvent être régionales, ou encore industrielles (Deshpandé et Webster, 1989).

Ainsi, les différences culturelles entre les fonctions peuvent être un frein à la collaboration entre les départements, soit parce qu'ils n'ont pas les mêmes orientations ou intérêts, ou encore parce qu'ils ne se comprennent pas et ne parlent pas le même langage. Ainsi, la distance culturelle qui est évoquée dans le transfert d'informations intra-organisationnel, lorsqu'il s'agit de cultures de pays d'origine, pourrait peut-être s'appliquer à la distance culturelle en termes de culture métier.

3. La relation entre le département marketing et d'autres départements et son influence sur l'apprentissage

Selon Ruekert et Walker (1987), les interactions inter-fonctionnelles sont mues par des objectifs partagés par les différentes parties concernées, qui sont dépendantes les unes les autres en raison de leurs compétences respectives. Ainsi, chaque membre du système dépend des autres et des

¹⁴ Dans leur article de 2011, Allred, Fawcett, Wallin et Magnan parlent « d'orientation organisationnelle » cultivée dans les départements, surtout lorsqu'ils sont séparés par fonctions, et qui peut être source de conflits entre les entités de l'organisation, chacune d'elle poursuivant ses objectifs et idéologies, propres à leur fonction respective.

échanges de ressources avec eux, pour accomplir une activité qui permet d'atteindre un objectif commun.

Même si de nombreuses recherches ont largement démontré l'utilité d'une coopération entre le marketing et d'autres départements tels que la Recherche & le Développement (Gupta, Raj, et Wilemon, 1986), la production (Kahn et Mentzer, 1998), ou encore les ressources humaines (Chimhanzi, 2004), certaines recherches (Homburg et Jensen, 2007 ; Ruckert et Walker, 1987) ont montré que des conflits pouvaient augmenter l'efficacité de la relation entre les départements.

Homburg et Jensen (2007) ont démontré une meilleure performance de la relation entre le marketing et les ventes lorsqu'une des parties était tournée vers le client, avec une vision long-terme du marché, et l'autre vers le produit, avec une vision court-terme du marché.

De même, Luo, Slotegraaf et Pan (2006) ont montré que la coopération inter-fonctionnelle améliore l'apprentissage organisationnel. Leurs travaux concordent avec les résultats de Ruckert et Walker (1987) selon lesquels certains conflits ou tensions pourraient être bénéfiques à la collaboration, dans le cas où ils seraient ouvertement acceptés, et que les départements auraient un objectif en commun. C'est la différence que font Krohmer et al. (2002), suite aux travaux de Kahn et Mentzer (1998) entre l'interaction inter-fonctionnelle, qui s'apparente à un simple transfert d'informations, et la collaboration inter-fonctionnelle, où les départements partagent leur vision, transfèrent leurs ressources mutuelles, et se coordonnent.

Cette association de compétences issues de différents départements nécessite une coordination, au travers de structures et processus formalisés, pour fonctionner comme un tout et favoriser le transfert d'informations (Ballantyne, 1997 ; DeLuca et Atuahene-Gima, 2007 ; Ruckert et Walker, 1987).

*

L'apprentissage marketing diffère des autres formes d'apprentissage organisationnel.

Le marketing et l'organisation marketing évoluent et prennent une forme de plus en plus flexible, où les activités marketing ont tendance à concerner plusieurs départements, au-delà de la fonction marketing.

Ces nouvelles formes organisationnelles rendent de plus en plus critiques la coopération et la coordination inter-fonctionnelle, que ce soit dans le transfert de ressources (et notamment d'informations), ou encore dans la coordination des actifs de l'organisation.

Section 4. L'utilisation des connaissances dans la prise de décision marketing : un transfert d'informations réussi

L'utilisation des connaissances est le niveau de prise en compte d'une information (après son assimilation, son organisation et son interprétation) dans la prise de décision.

Dans un premier temps, nous évoquons l'importance de l'action dans la gestion des connaissances marketing, ainsi que les différents types d'utilisation des informations marketing, puis nous mettons en évidence les éléments qui influencent l'utilisation des informations dans la prise de décision marketing.

1. L'importance de l'action dans la gestion des connaissances

Pour rappel du premier chapitre, la seule possession de ressources n'apporte qu'un avantage concurrentiel limité, car c'est l'utilisation des ressources qui apporte un avantage par rapport à la concurrence (Penrose, 1959).

De même, si on considère la connaissance comme une ressource fondamentale (Grant, 1996), ce sera essentiellement l'utilisation des connaissances de l'organisation, qui lui apportera un avantage. L'acquisition de connaissances seule ne crée pas de valeur pour l'organisation, mais c'est l'utilisation de cette connaissance qui en crée (Alavi et Leidner, 2001). Il est en effet largement convenu que la performance organisationnelle dépend plus des actions issues des connaissances que des connaissances en elle-même (Arnett et Badrinarayanan, 2005). De même, Rollins, Bellenger, et Johnston (2012) ont montré empiriquement qu'il existe une relation entre l'utilisation des connaissances et la performance.

Ainsi, certains chercheurs évoquent la notion « d'externalisation des connaissances », c'est-à-dire le fait d'utiliser la connaissance dans le but de produire des résultats à utiliser pour faire face à l'environnement (Arnett et Badrinarayanan, 2005).

Concrètement, une entreprise n'aura aucun intérêt à collecter des données sur les attentes de ses clients actuels et potentiels, alors qu'elle n'en tire pas les conséquences pour agir de façon plus pertinente, en réponse à ces attentes, ou encore si elle possède certaines ressources et compétences, mais qu'elle ne les utilise pas (Wei et Wang, 2011).

L'utilisation des actifs de l'organisation, et notamment des informations et des connaissances qu'elle détient sont donc essentielles pour détenir un avantage par rapport à la concurrence. Toutefois, même si les entreprises ont conscience de leur importance, elles ont des difficultés à mettre en pratique les informations dans la prise de décision marketing (Moorman, 1995 ; Wei et Wang, 2011).

2. Les différents types d'utilisation des informations

Menon et Varadarajan (1992) classent les utilisations d'informations marketing en trois classes, retrouvées empiriquement dans les travaux de Rollins, Bellenger, et Johnston (2012).

La première représente l'**utilisation instrumentale**, c'est-à-dire l'application directe des informations pour répondre à des problématiques. Lorsque l'organisation est confrontée à un problème, elle recherche des informations à ce sujet et l'applique directement pour y répondre. Par exemple, l'introduction d'une innovation sur un marché à partir d'informations relatives au marché et à des recommandations fondées sur ces informations est un exemple d'utilisation instrumentale des informations.

Le deuxième type d'utilisation identifié par ces chercheurs est l'**utilisation conceptuelle**. Il s'agit d'une utilisation moins directe que l'utilisation instrumentale dans le sens où l'information est assimilée, et s'intègre dans la base de connaissances managériale. Elle est donc utilisée indirectement car elle permet de modifier et créer les modèles, les théories ou encore les postulats des managers.

Enfin, le troisième type d'utilisation est l'**utilisation symbolique**. Parfois, les informations sont transformées, modifiées et utilisées plus symboliquement afin d'ignorer de manière consciente certaines informations qui pourraient affaiblir certaines hypothèses ou idées. C'est le cas notamment lorsque l'information est utilisée et choisie *a posteriori* dans le but de justifier certaines actions qui ont été menées ou certaines décisions qui ont été prises. En effet, selon Hutchinson, Alba, et Eisenstein (2010) il existe deux types d'informations, les croyances d'une

part, et d'autre part celles fondées sur l'expérience, qui peuvent être dissonantes et entrer en conflit. L'utilisation des informations peut alors être biaisée par des heuristiques cognitives.

Selon Menon et Varadarajan (1992), le terme « utilisation » est problématique car de nombreuses recherches le définissent d'un point de vue instrumental mais étudient son opérationnalisation et le mesurent en termes non instrumentaux. Il est alors important de conceptualiser l'utilisation des informations en tenant compte des différentes dimensions ou types d'utilisation des informations.

Gold, Malhotra, et Segars (2001) font la différence entre la gestion des connaissances et la gestion des informations, qui, selon eux, est moins efficace car elle s'apparente à de la consolidation de données sans réelle action à partir de ces données. Pour ces chercheurs, l'utilisation instrumentale s'apparenterait à de la gestion des connaissances, tandis que les deux autres, moins importantes, seraient de la gestion d'informations et n'apporteraient pas le même avantage. Ainsi, l'utilisation des informations n'est pas une fin en soi, et certaines utilisations des informations ne seraient pas bénéfiques à l'organisation, à l'inverse d'autres utilisations qui apporteraient un avantage (Rollins, Bellenger, et Johnston, 2012).

D'un point de vue de l'orientation de l'action, Wei et Wang (2011) mettent en évidence deux types d'orientation fondées sur les travaux de Jaworski, Kohli, et Sahay (2000) : l'action qu'ils appellent « market driven », autrement dit la réactivité organisationnelle qui permet de réagir aux évolutions du marché en tenant compte de ses caractéristiques et de ses contraintes, et l'action « *market driving* », qui agit sur le marché et implique un changement de sa structure.

Ces deux orientations d'actions fondées sur des informations sont complémentaires et importantes dans la survie et l'adaptation de l'organisation (Jaworski, Kohli, et Sahay, 2000).

3. Les antécédents de l'utilisation des informations

La capacité d'une organisation à prendre des décisions et à agir à partir d'informations n'est pas évidente ni innée, et il y a un écart entre la possession des informations et leur utilisation (Rollins, Bellenger, et Johnston, 2012).

L'utilisation des connaissances nécessite le développement de certaines ressources et capacités, antécédentes à l'utilisation des informations.

Deshpandé et Zaltman (1987) identifient trois antécédents à l'utilisation des informations par des entreprises industrielles. Ils montrent que l'objectif exploratoire de la collecte d'informations a un impact positif sur leur utilisation. De plus, la structure organisationnelle, ainsi que le formalisme des échanges entre les départements augmentent l'utilisation des informations. Ces résultats peuvent s'expliquer par l'interdépendance des départements dans les entreprises industrielles, qui nécessitent des règles de fonctionnement formelles. Enfin, la nature contre-intuitive des informations freine leur utilisation. En effet, les managers utilisent les informations pour réduire leur incertitude (ce qui est en ligne avec l'utilisation symbolique des informations) et ont alors tendance à ne pas utiliser des informations contre-intuitives, qui augmentent leur incertitude.

De plus, la littérature sur les systèmes de CRM s'est intéressée aux nombreux échecs des projets où étaient sous-estimées les ressources et capacités nécessaires (Homburg, Grozdanovic, et Klarmann, 2007 ; Rigby, Reichheld, et Schefter, 2002).

Homburg, Grozdanovic, et Klarmann (2007), à partir des travaux de Hult, Ketchen, et Slater (2005), catégorisent les antécédents nécessaires en deux types :

- Le système organisationnel cognitif, qui représente les systèmes d'information et la gestion des données et des informations.
- Le système organisationnel affectif qui s'apparente à la culture d'entreprise.

Ainsi, le système organisationnel cognitif représente, par exemple, des dispositifs de captation de données ou des entrepôts de données, et des capacités, définies comme des combinaisons complexes de savoir-faire et de connaissances accumulés, mises en œuvre au travers de processus organisationnels, qui permettent aux entreprises de coordonner leurs activités et d'utiliser leur connaissance (Alavi et Leidner, 2001 ; Day, 1994).

Les entreprises tendent à trop s'intéresser au système organisationnel cognitif, au détriment du système organisationnel affectif qu'elles oublient de développer (Homburg, Grozdanovic, et Klarmann, 2007). Day (2003) estime en effet que les organisations s'intéressent en premier aux technologies, alors que ce devrait être en dernier.

Ainsi la culture est un antécédent à l'utilisation des données. Toutefois, lorsque la culture est évoquée dans la littérature, certains évoquent les cultures d'orientation client et d'orientation

vers la concurrence (Homburg, Grozdanovic, et Klarmann, 2007), déjà évoquées dans le point 4 de la section 2, tandis que d'autres proposent un lien positif entre la culture orientée vers l'utilisation des informations et l'utilisation effective des informations (Menon et Varadarajan, 1992).

Gold, Malhotra, et Segars (2001) évoquent, en plus des infrastructures techniques et culturelles une troisième infrastructure, l'infrastructure structurelle, antécédente à l'utilisation des informations dans la prise de décision, qui s'apparente à la présence de normes et de mécanismes de confiance au sein de l'organisation. En effet, la relation de confiance entre les émetteurs et les utilisateurs d'informations améliore la qualité de la relation entre les deux parties et l'utilisation des informations transférées (Moorman, Zaltman, et Deshpande, 1992).

De plus, le soutien du management et le travail d'équipe sont des antécédents à l'utilisation des informations. Ces deux antécédents influencent positivement l'utilisation des données (Salojärvi, Sainio, et Tarkiainen, 2010).

Enfin, Weick, Sutcliffe, et Obstfeld (2005) évoquent la synergie entre les activités de vigilance envers l'environnement pour obtenir des informations et des interprétations antécédentes à l'action. En effet, selon eux, l'action reflète la capacité de l'organisation à donner du sens aux ressources stratégiques et en l'occurrence aux informations détenues par l'organisation, et passe par une activité d'interprétation.

*

L'utilisation des informations marketing est essentielle à sa performance. Comme évoqué dans le chapitre sur les ressources, capacités et compétences, ce n'est pas la possession des actifs qui confère un avantage par rapport à la concurrence, mais les services rendus par ceux-ci, et donc leur application. Il en est de même lorsque l'actif représente des informations.

Des recherches ont identifié plusieurs modes d'utilisation d'informations marketing, que ce soit par application directe, pour compléter les informations déjà détenues, ou bien au travers d'une utilisation symbolique. Même si l'utilisation des informations peut fournir un avantage, tous les types d'utilisation ne sont pas bénéfiques, et notamment l'utilisation symbolique, qui ne permet que d'appuyer ou justifier des décisions marketing déjà prises.

L'utilisation des informations marketing n'est pas évidente, et nombreuses sont les organisations qui détiennent des informations sans les utiliser. Les recherches sur le CRM ont mis en évidence la nécessité de mettre en place des antécédents qui facilitent leur utilisation dans la prise de décision tels que les systèmes d'information, mais surtout la culture ou les systèmes organisationnels.

Section 5. Synthèse du chapitre 3 sur l'apprentissage et opportunités théoriques

1. Les enseignements de la littérature sur l'apprentissage

L'apprentissage organisationnel est un processus social. Il dépend donc de la relation entre les parties prenantes et de son partage. Le transfert d'informations est donc une étape très importante de l'apprentissage organisationnel.

L'étude de la littérature nous a permis d'identifier des facteurs facilitateurs du transfert d'informations intra-organisationnel dyadique, et de les regrouper en trois dimensions : **(1)** les caractéristiques respectives de l'émetteur et du récepteur d'information **(2)** les caractéristiques liées à l'information et son flux, et **(3)** les caractéristiques liées à la relation entre l'émetteur et le récepteur (structurelles, relationnelles et cognitives).

Un transfert d'informations réussi implique que l'entité qui reçoit les informations les assimile et les interprète, en vue de les utiliser. L'utilisation des informations est essentielle, car la seule possession des informations ne confère pas un avantage à l'organisation, contrairement à sa mise en application.

D'un point de vue du marketing, l'organisation marketing évolue et devient de plus en plus transversale, du moins en ce qui concerne les activités marketing. Ces nouvelles formes organisationnelles impliquent une coordination inter-fonctionnelle pour que l'entreprise puisse fonctionner.

Plusieurs types d'utilisation de la connaissance marketing ont été identifiés dans la littérature. Tous ne confèrent pas un avantage concurrentiel à l'organisation. C'est le cas lorsqu'elle ne sert qu'à justifier des décisions marketing déjà prises.

2. Les opportunités de recherche et points d'intérêt sur la littérature sur l'apprentissage organisationnel

a. Le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique

À notre connaissance, seul Szulanski (1996) s'est intéressé aux étapes du transfert d'informations intra-organisationnel, et a déterminé quatre phases constituant le transfert de pratiques intra-organisationnel. Pourtant, une meilleure compréhension des étapes du transfert d'informations pourrait nous aider à identifier les étapes les plus critiques. De plus, il serait intéressant d'étudier empiriquement les étapes du processus du transfert d'informations.

La littérature met en évidence les différents éléments qui influencent le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique. À part dans la méta-analyse de Van Wijk, Jansen, et Lyles (2008), ces éléments ont été étudiés séparément, dans des contextes différents. Il nous paraît intéressant d'étudier les facteurs qui influencent le transfert d'informations intra-organisationnel ensemble, ce qui pourrait permettre de les articuler, ainsi que de les prioriser.

Enfin, la plupart des recherches sur le transfert d'informations intra-organisationnel s'intéresse à la culture organisationnelle. Toutefois, la culture n'est pas homogène au sein d'une organisation (Ipe, 2003), mais il existe des sous-cultures, parfois des cultures propres à une fonction (direction des systèmes d'information, marketing, ventes...) qui se distinguent par des valeurs, normes et pratiques différentes, et qui influencent la façon d'appréhender la connaissance.

En marketing particulièrement, les recherches s'intéressent à la culture d'orientation marché (Narver et Slater, 1990) qui correspond à une culture organisationnelle orientée vers la création de valeur pour le client (en opposition à une orientation vers le produit). L'orientation marché ne s'apparente pas à une culture centrée sur les données, leur acquisition et leur utilisation. À titre d'illustration, un chef de produit pourra développer une offre à partir de son intuition, sans utiliser de données, tout en se préoccupant des besoins actuels et potentiels de ses clients. Des chercheurs ont d'ailleurs montré l'importance d'associer l'orientation marché et la culture de l'apprentissage (Baker et Sinkula, 1999), ce qui permet à la fois de combiner une culture orientée vers les clients et les consommateurs, et une culture fondée sur la connaissance et les informations.

On peut se demander comment une organisation peut combiner et articuler différentes cultures métier, et notamment pallier le paradoxe qui demande à la fonction marketing une forte propension à la créativité, mais également d'adopter une culture fondée sur des données et des informations.

b. L'utilisation des connaissances marketing

Peu de recherches se sont intéressées à ce sujet. En effet, la littérature sur les ressources, capacités et compétences, ainsi que la littérature sur les capacités dynamiques se sont plus concentrées sur l'étude des actifs en tant que tels, et sur le processus des capacités dynamiques, que sur l'étude de leur utilisation et des actions stratégiques (Wei et Wang, 2011).

Pourtant les enjeux managériaux liés à l'utilisation des informations dans la prise de décision sont importants, car le maintien d'une forte réactivité aux changements environnementaux confère un avantage concurrentiel aux organisations (Homburg, Grozdanovic, et Klarmann, 2007).

Enfin, peu de recherches se sont également intéressées aux résultats de l'utilisation des connaissances (Gold, Malhotra, et Segars, 2001). En effet, Nonaka et Takeuchi (1995) par exemple évoquent la création des connaissances, mais estiment qu'une fois créée, elle sera appliquée efficacement, alors que l'application des connaissances nécessite que le transfert d'informations soit réussi, mais également que les informations en question soient assimilées, et que les acteurs aient les capacités à les appliquer. Il nous paraît donc intéressant de s'intéresser à cet aspect de l'apprentissage organisationnel, encore sous-étudié.

CHAPITRE 4. SYNTHÈSE ET VOIES DE RECHERCHE ISSUES DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Ce chapitre synthétise et présente une articulation des trois champs théoriques qui ont été présentés dans cette partie.

À partir des opportunités de recherche identifiées dans chacune des littératures étudiées, nous présentons ensuite les voies de recherches que ce travail doctoral a pour objectif d'explorer, puis nous terminons par la formulation de la problématique et des questions de recherches qui en découlent.

Section 1. Synthèse et articulation des fondements théoriques mobilisés

Face à un environnement en forte évolution, les capacités dynamiques permettent aux organisations de reconquérir en permanence leur avantage concurrentiel grâce à la réorganisation et l'acquisition d'actifs (Eisenhardt et Martin, 2000). Les capacités dynamiques sont donc essentielles à la survie des organisations face à la turbulence de leur marché. En effet, Teece (2016) avance l'idée que les capacités dynamiques sont nécessaires à l'agilité des organisations car elles sont source de flexibilité de leurs actifs.

Au-delà des capacités dynamiques, les compétences et compétences-clés sont source d'avantage concurrentiel, car elles sont le fruit de la combinaison complexe de plusieurs actifs de l'organisation, parfois issus de plusieurs départements ou entités de l'organisation. Cette notion de compétence met en évidence l'importance de l'interdépendance des actifs : il existe des synergies entre ces derniers, qui sont source d'avantage concurrentiel.

L'agilité est composée de deux capacités dynamiques (Day, 2011 ; Roberts et Grover, 2012) : la capacité à être vigilant envers les opportunités du marché (créer et capter des informations en balayant son environnement), et la capacité à prendre des décisions à partir de ces informations (intégrer et assimiler ces informations, puis les utiliser).

Comme l'ont évoqué Chonko et Jones (2005), ces deux capacités dynamiques sont différentes : la vigilance n'implique pas automatiquement une action pertinente pour créer des opportunités. Il s'agira alors non seulement d'aligner les deux capacités dynamiques qui composent l'agilité

(Roberts et Grover, 2012), mais également qu'il y ait un « pont » entre les deux capacités, pour qu'elles puissent être coordonnées.

L'agilité implique donc la mise en œuvre d'un système de transfert et de gestion des informations, en vue de les utiliser. On peut donc étudier la coordination entre les deux capacités dynamiques qui composent la compétence d'agilité sous l'angle d'un transfert d'informations intra-organisationnel dyadique entre ceux qui détiennent la capacité à être vigilant envers les opportunités, et ceux qui prennent des décisions adaptées à partir de cette vigilance.

Ainsi, les trois littératures mobilisées dans ce travail de thèse peuvent s'articuler comme suit :

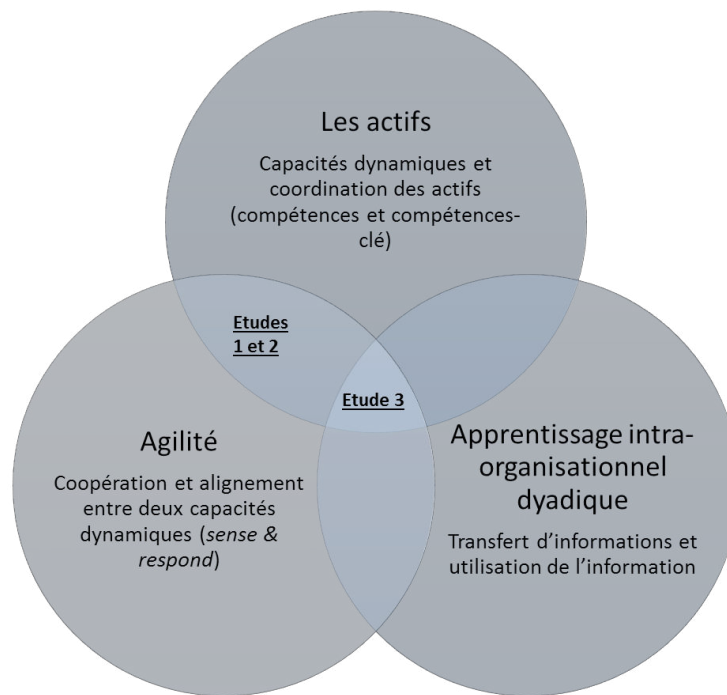


Figure 5. L'articulation des théories mobilisées pour le travail de thèse

Section 2. Choix des axes de recherche à partir des opportunités de recherche explorées

Pour chacun des trois champs de recherche mobilisés, nous choisissons de répondre à certaines des opportunités théoriques qui ont été identifiées, et qui nous ont permis de définir les contours de la recherche :

- Concernant la littérature sur l'agilité, notre recherche a été orientée par plusieurs opportunités de recherche : la première concerne les facilitateurs de l'agilité d'un point de vue organisationnel, et la deuxième concerne la coordination des capacités dynamiques qui composent l'agilité.
- En ce qui concerne la littérature sur les actifs, nous choisissons de répondre aux opportunités théoriques qui portent sur les compétences et compétences-clés, et plus particulièrement sur la coordination des actifs.
- Enfin, sur le champ de recherche qui porte sur l'apprentissage organisationnel, ce travail de thèse tente de répondre aux opportunités théoriques qui concernent l'étude des facteurs qui influencent le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique, ainsi que l'utilisation des connaissances.

*

Nous étudions donc l'agilité comme une compétence composée de deux capacités dynamiques : la capacité à générer des informations à partir de l'environnement, et la capacité à utiliser la connaissance. Nous cherchons à identifier les conditions organisationnelles qui influencent cette compétence au sein de l'entreprise, ainsi que l'articulation des deux capacités dynamiques qui composent l'agilité (vigilance et action).

Section 3. Problématique et questions de recherche

1. Formulation de la problématique

À partir des opportunités de recherches identifiées, et du niveau d'analyse qui a été choisi, nous proposons de formuler notre problématique de recherche de la manière suivante :

Quelles sont les ressources, capacités et compétences (parties prenantes, micro-fondations, contexte organisationnel, et coordination inter-fonctionnelle) qui influencent la compétence d'agilité ?

Cette problématique illustre notre intérêt pour les facteurs organisationnels qui influencent la compétence d'agilité.

Il s'agira d'identifier les facilitateurs, mais également les inhibiteurs de l'agilité, et les tensions qui peuvent apparaître au sein de l'organisation, qui doit s'adapter à un environnement turbulent.

2. Formulation des questions de recherche

Cette problématique de recherche peut se décliner en plusieurs questions de recherches.

Pour plus de clarté dans la lecture de ce travail doctoral, les questions de recherche sont présentées de façon séquentielle, dans leur ensemble. Il nous paraît toutefois important de rappeler qu'au vu de notre approche abductive, ces questions de recherche ont émergé au cours de l'avancement de la recherche, à partir des résultats des études précédentes, et au cours de notre lecture de la littérature.

Les questions de recherche et les concepts théoriques auxquels elles se réfèrent s'articulent de cette manière :

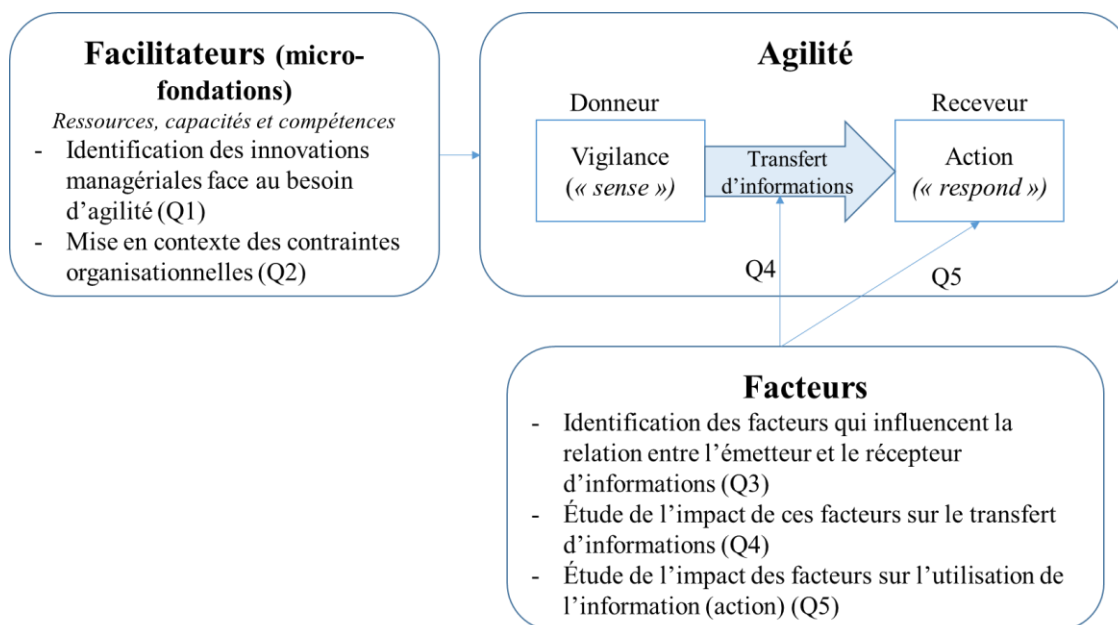


Figure 6. Articulation des questions de recherche au regard des concepts théoriques mobilisés

a. Question de recherche 1 (O1)

Quelques recherches se sont intéressées aux facilitateurs de l'agilité, c'est-à-dire aux ressources, capacités et compétences à déployer pour favoriser la compétence d'agilité, telles que les pratiques managériales, la structure organisationnelle, les outils technologiques (le développement de systèmes d'information notamment), et la culture organisationnelle (Volberda, 1996). Toutefois, très peu portent sur la façon de procéder pour obtenir et développer une entreprise agile, et la majorité de celles qui s'y sont intéressées porte sur des contextes très spécifiques, ce qui ne permet pas d'avoir une vision globale des facilitateurs.

Ainsi, face à ce fossé théorique, il nous paraît intéressant d'approfondir les recherches sur les pratiques et les outils managériaux, nécessaires à l'adaptation des organisations en environnement turbulent.

Dans notre contexte actuel, le marketing peine à faire face à la turbulence de leur environnement, et un écart se creuse entre la complexité du marché et leur capacité à faire face à cette complexité (Day, 2011). Or, face à un changement d'environnement et à un écart entre les résultats attendus et réels, les organisations se tournent vers des prescripteurs, tels que les consultants, qui diffusent des innovations managériales, telles que de nouveaux outils ou encore de nouvelles pratiques (Birkinshaw, Hamel, et Mol, 2008).

Il nous paraît intéressant d'identifier les innovations managériales (les outils et les pratiques) diffusées par les cabinets de conseil et vendeurs de solutions pour aider les entreprises à s'adapter à leur environnement.

Nous proposons alors de répondre à la question de recherche suivante :

Q1. Quelles sont les innovations managériales (ressources, capacités et compétences) diffusées par les cabinets de conseil et vendeurs de solutions pour aider les entreprises à s'adapter à leur environnement ? Quels sont les liens proposés entre ces actifs ?

Pour répondre à cette question de recherche, il convient d'identifier les ressources, capacités et compétences diffusées par les consultants en tant qu'innovation managériale, pour aider les entreprises à faire face à un environnement turbulent.

Cette première question de recherche fait écho aux deux premières problématiques du MSI que nous avons évoquées : *How can companies organize to monitor and respond to changes in the external environment?* et *What skills will marketers and market researchers need in the future?*

Il s'agira en effet d'identifier les compétences humaines et organisationnelles nécessaires à l'agilité, c'est-à-dire aux activités de vigilance envers les opportunités du marché et d'action pour saisir et créer les opportunités identifiées.

b. Question de recherche 2 (Q2)

Les deuxième et troisième questions de recherche découlent des résultats de l'étude qui nous permettent de répondre à la première question de recherche.

En effet, les cabinets de conseil et vendeurs de solutions technologiques offrent une vision « idéale », voire « extrême », de l'organisation et des actifs qui lui appartiennent. Cependant, la réalité et le contexte font qu'il est peut-être difficile, voire inutile, de déployer certains des actifs proposés par les cabinets de conseil et les vendeurs de solutions technologiques.

De plus, dans notre revue de la littérature sur l'agilité, nous avons identifié que les pratiques managériales, la structure organisationnelle, la technologie et la culture sont des facilitateurs de l'agilité.

Il s'agit alors de comparer la vision des cabinets, avec les contraintes et le contexte (structure, culture, technologie) auxquels sont confrontées les organisations, ainsi que d'identifier des éléments qui sont susceptibles de créer des tensions au sein de l'organisation :

**Q2. Quels éléments de contexte influencent le développement des facilitateurs de l'agilité ?
Comment et en quoi ces critères peuvent-ils créer des tensions au sein de l'organisation ?**

c. Question de recherche 3 (Q3)

L'agilité est composée de deux capacités dynamiques qui doivent être alignées (Roberts et Grover, 2012). La littérature sur les actifs marketing, et plus particulièrement celle qui concerne les compétences et la coordination des actifs, mérite d'être approfondie.

La notion d'interdépendance entre les actifs (Dierickx et Cool, 1989) est intéressante, car la complémentarité des actifs offre la possibilité de mettre en place des combinaisons synergiques qui permettent de meilleurs résultats par utilisation conjointe plutôt que disjointe (Ketchen, Thomas, et Snow, 1993 ; Morgan, Slotegraaf, et Vorhies, 2009).

Malgré son importance pour les organisations, cette notion a été très peu étudiée dans la littérature, que ce soit d'un point de vue théorique ou empirique.

L'objectif de la troisième question de recherche est d'étudier la coordination de deux actifs, ici la vigilance envers les opportunités du marché, et la capacité à y répondre de manière appropriée en essayant d'identifier les axes (ou facteurs) discriminants :

Q3. Quels sont les facteurs qui impactent la coordination des deux capacités dynamiques qui composent l'agilité, à savoir la vigilance de l'entreprise envers les opportunités du marché (« *sensing* ») et l'action pour saisir et créer les opportunités (« *responding* ») ?

d. Question de recherche 4 (Q4)

Les questions de recherche 4 et 5 sont apparues à l'issue des résultats de la deuxième étude de la thèse et font l'objet d'une troisième étude.

En ce qui concerne la quatrième question de recherche, nous nous intéressons particulièrement au transfert d'informations intra-organisationnel dyadique. La littérature met en évidence les facteurs qui influencent le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique, mais chacun étudié séparément, dans un contexte différent. Il nous paraît intéressant d'étudier les facteurs qui influencent le transfert d'informations intra-organisationnel tous ensemble, et d'identifier en quoi le contexte influence le transfert et les facteurs :

Q4. En quoi et comment la finalité du transfert d'informations (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle) et le degré de contrôle de l'interprétation des informations de l'émetteur sur le récepteur (contrôle ou autonomie) influencent-ils le transfert d'informations entre l'émetteur et le récepteur d'informations ?

L'objectif de cette question de recherche est d'étudier la relation entre un émetteur d'informations et un récepteur d'information, en fonction de l'objectif du transfert (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle) et de la structure autour de l'expertise analytique (contrôle ou autonomie).

Cette question de recherche fait écho à une problématique du MSI que nous avons évoquée : *How can insights be communicated more effectively to have increased impact in the organization?*, au sujet du transfert d'informations intra-organisationnel.

e. Question de recherche 5 (Q5)

De la même manière que pour Q4, nous nous intéressons à l'utilisation des connaissances, issue de l'assimilation des informations qui ont été transférées de l'émetteur d'informations au récepteur d'informations.

L'utilisation des connaissances a, à notre connaissance, peu été étudiée. Pourtant cette étape est extrêmement importante, puisqu'une connaissance qui n'est pas utilisée ne confère aucune valeur à l'organisation qui la détient.

Ainsi, il s'agira d'étudier l'utilisation des informations reçues par le récepteur, après son assimilation, en fonction des caractéristiques identifiées dans la littérature sur l'apprentissage organisationnel, et des axes identifiés dans l'étude précédente (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle et contrôle ou autonomie) :

Q5. En quoi et comment l'objectif du transfert d'informations (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle) et le type de relation entre l'émetteur et le récepteur (contrôle ou autonomie) affectent-ils l'utilisation des informations transférées par le récepteur ?

Cette dernière question de recherche fait écho à la problématique du MSI au sujet de l'impact de l'organisation des différentes fonctions de l'entreprise sur les résultats marketing : *How should different functional areas (e.g. analytics and customer service) be organized to improve marketing outcomes?*

CHAPITRE 5. DESIGN GENERAL DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente le design général de la recherche. Dans un premier temps, nous présentons l'enchaînement de nos trois études. Chacune de ces études est associée à une partie de ce travail doctoral. Nous évoquons brièvement les techniques de codage que nous avons utilisées, et enfin, la section 3 présente les difficultés méthodologiques que nous avons rencontrées.

Section 1. L'enchaînement des trois études

Pour répondre à la problématique que nous avons formulée dans le chapitre précédent, nous avons mis en place une démarche abductive, composée de trois études qualitatives (voir section 3 de l'introduction générale).

Dans cette section, nous présentons plus en détail chacun des terrains et leur articulation.

1. Première partie – Compréhension du problème et des contours de l'objet de recherche

La première partie de ce travail doctoral a une visée compréhensive et exploratoire. Dans un premier temps, il s'agit d'affiner les contours de l'objet de recherche, qui, au départ, est très large, car il a émergé du contexte.

Pour ce faire, nous avons, en parallèle, exploré la littérature qui est proche de notre objet de recherche, et exploré les problématiques managériales à travers la lecture et l'analyse flottante des livres blancs des cabinets de conseil et vendeurs de solutions techniques.

Cette itération nous a permis de mobiliser deux champs de la littérature : le concept d'agilité, la théorie basée sur les ressources, et les capacités et les compétences, qui nous ont paru pertinents, tandis que d'autres champs ont été explorés mais n'ont pas été retenus (telle que la littérature sur l'orientation marché par exemple, voir Chapitre 2, section 2, ou la littérature sur le sensemaking). Ces deux champs de la littérature ont été choisis en fonction de notre objet de recherche, ainsi qu'en fonction des problématiques managériales identifiées dans la littérature.

Cette phase d'itération nous a permis d'affiner notre objet de recherche, et de formuler notre première question de recherche.

À partir de la formulation de la question de recherche (Q1), nous avons poursuivi notre analyse documentaire de manière plus systématique, en procédant à une nouvelle collecte de données documentaires, et en suivant plusieurs boucles de codage (voir Chapitre 6).

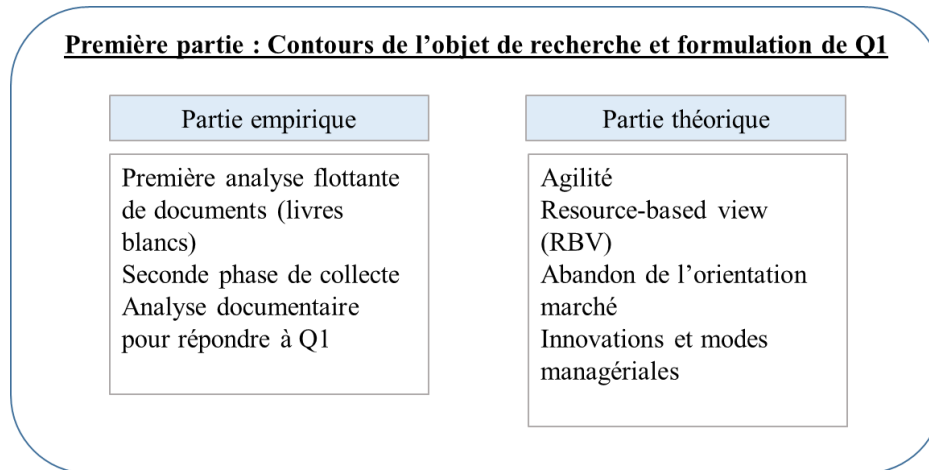


Figure 7. Schéma de la première partie du design de recherche

A l'issue de cette première partie, à partir des résultats de l'analyse documentaire qui nous a permis de répondre à la question de recherche Q1, deux nouvelles questions de recherche (Q2 et Q3) ont émergé, nous amenant à mener une deuxième étude.

2. Deuxième partie – Mise en contexte et comparaison des résultats, et identification de tensions au sein des organisations

La deuxième partie de ce travail doctoral a pour vocation de mettre en contexte les résultats de la première étude, et de les comparer avec les résultats de la seconde étude. De plus, elle permet de mettre en évidence des tensions au sein du marketing, concernant certaines micro-fondations.

Pour ce faire, nous menons des entretiens semi-directifs avec 15 managers, selon un guide d'entretien qui a été réalisé à partir des thèmes identifiés dans les résultats de la première étude. Nous récoltons également des données d'observations issues de 3 conférences avec des professionnels auxquelles nous avons assisté.

Nous poursuivons également en parallèle l'exploration de la littérature, et commençons à nous intéresser à la littérature sur l'apprentissage organisationnel.

Cette deuxième partie a fait l'objet de moins de tâtonnements que la première partie, où l'objet de recherche était encore très large. Dans cette partie, notre objet de recherche est déjà bien défini, et nous avons été confortés dans notre choix des théories sur l'agilité et sur la resource-based view.

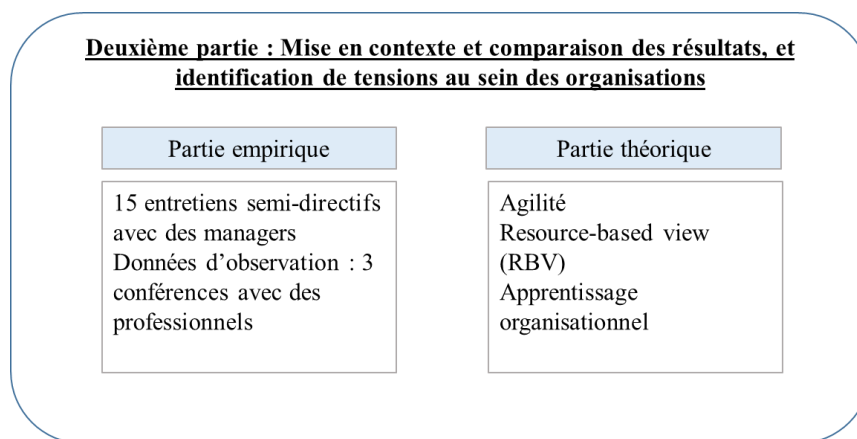


Figure 8. Schéma de la deuxième partie du design de recherche

A l'issue de la deuxième étude, nous avons été interpellés par des tensions qui affectent le transfert d'informations entre l'émetteur et le récepteur d'informations, et l'assimilation des informations pour utiliser la connaissance qui est générée par le récepteur. Cela nous a permis de formuler deux nouvelles questions de recherche (Q4 et Q5), à nous intéresser à la littérature sur l'apprentissage organisationnel (et notamment sur le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique), et nous a amené à mener une troisième étude.

3. Troisième partie – Étude d'un point particulier qui a émergé à l'issue des entretiens semi-directifs

L'objectif de la troisième partie, et de la troisième étude est d'étudier le point particulier qui a émergé des résultats de la deuxième étude, au travers des questions de recherche Q4 et Q5.

Cette troisième partie fait l'objet d'une troisième étude. L'objectif est d'étudier le transfert d'informations entre un émetteur d'informations (généralement un chargé d'études) et un récepteur d'informations (généralement le marketing opérationnel), en interne.

Pour ce faire, nous choisissons d'interroger des dyades asymétriques émetteur/récepteur d'une même entreprise. Au total, nous interrogeons 4 dyades issues de 4 entreprises différentes (8 entretiens).

La base théorique de cette partie est essentiellement le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique.

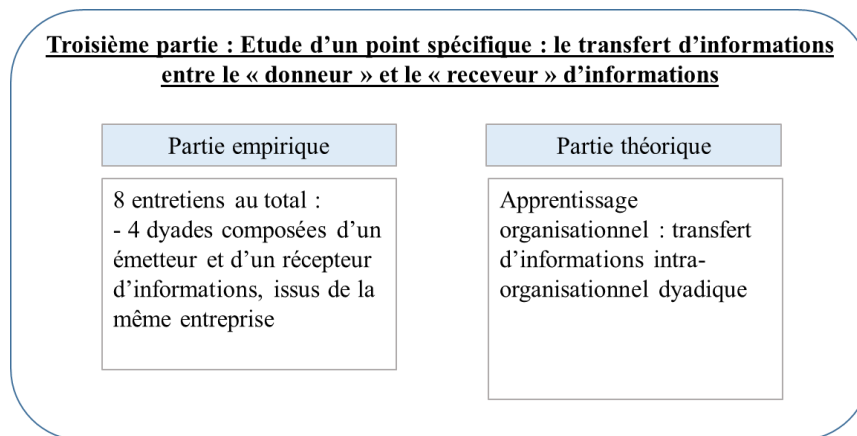


Figure 9. Schéma de la troisième partie du design de recherche

Section 2. Techniques de codage

Chacune de nos études est codée à l'aide du logiciel Nvivo, après une première lecture flottante des entretiens retranscrits.

Les différentes méthodes de codage pour chacune des études sont présentées de manière détaillée au sein des parties qui correspondent à chacune des études (voir Partie 2, Partie 3 et Partie 4).

Section 3. Les difficultés méthodologiques rencontrées

1. Les difficultés liées au concept

Notre objet de recherche étant assez large au début de notre processus de recherche. Il a fallu que nous affinions cet objet de recherche, afin d'en définir plus précisément les contours. C'est la raison pour laquelle nous avons passé beaucoup de temps à explorer plusieurs champs de la littérature. En parallèle, nous avons également passé du temps à réaliser une analyse flottante de données documentaires, avant de réellement préciser notre objet de recherche.

Les questions que nous posons dans nos entretiens semi-directifs (deuxième étude) ont parfois orienté les répondants sur le sujet du « Big Data », ce qui a parfois amené les répondants à un discours passionné sur les possibilités offertes par le « Big Data », plutôt que sur ce qui était réellement mis en place au sein de leur entreprise. Nous avons donc dû réorienter la conversation, et faire attention à différencier les possibilités de ce qui est réellement fait lors du codage.

2. Les difficultés liées à l'accès au terrain

Nous avons rencontré plusieurs difficultés liées à l'accès au terrain.

La première difficulté concerne l'accès à des personnes assez haut placées dans la hiérarchie pour répondre à notre deuxième étude. L'objectif de cette étude est d'identifier les micro-fondations de l'agilité. Pour ce faire, nous avons besoin d'interroger des managers, ou du moins des personnes assez haut placées dans la hiérarchie pour avoir une vision globale des micro-fondations de l'agilité qui ont été mises en place. Or, par rapport à des personnes qui ont une fonction plus opérationnelle et moins stratégique, ces répondants sont moins nombreux, ils sont plus difficiles d'accès, et ont un temps à nous consacrer plus limité.

La deuxième difficulté concerne l'accès à une dyade au sein d'une même entreprise. Alors qu'obtenir un entretien avec une personne qui a une fonction opérationnelle au sein d'une entreprise est relativement facile (en comparaison avec les managers), obtenir un entretien avec une seconde personne est plus difficile. La raison de cette difficulté est peut-être liée à notre objet d'étude (la relation professionnelle entre ces deux personnes).

Enfin, une troisième difficulté concerne également la constitution de la dyade. La première personne de la dyade a été contactée grâce à des relations personnelles et professionnelles (ancien collègue, réseau de Dauphine...). A l'issue du premier entretien, nous demandons à nous mettre en contact avec une personne avec qui le répondant travaille (l'émetteur si celui-ci est récepteur ou le récepteur si celui-ci est l'émetteur). Cette méthode de recrutement présente un biais lié à la relation entre l'émetteur et le récepteur, car on peut supposer que nous sommes mis en contact avec une personne avec qui le répondant entretient de bonnes relations.

*

Cette partie présente les fondements théoriques de la recherche : la littérature sur les ressources, les capacités, les capacités dynamiques et les compétences, la littérature sur l'agilité, et la littérature sur l'apprentissage organisationnel. L'étude de ces trois champs théoriques nous a permis d'identifier des fossés théoriques et des opportunités de recherche :

- *L'étude des compétences et des compétences-clés, issues de la coordination d'actifs*
- *L'étude des micro-fondations de l'agilité*
- *L'articulation des deux capacités dynamiques qui composent l'agilité (vigilance et action)*
- *L'étude du transfert d'informations intra-organisationnel au travers des facteurs qui l'influencent, et de l'utilisation des connaissances*

Nous avons présenté les trois parties de notre design général de la recherche : (1) une première partie servant à la compréhension du problème et des contours de la recherche, (2) une deuxième partie de mise en contexte, de comparaison des résultats, et de mise en évidence de tensions au sein du marketing, et (3) une troisième partie qui vise à étudier un point particulier : le transfert d'informations intra-organisationnel entre un émetteur et un récepteur d'informations.

Enfin, nous avons évoqué les difficultés rencontrées lors de ce travail doctoral, en ce qui concerne le concept (et les difficultés liées à sa précision), et en ce qui concerne l'accès au terrain.

Section 4. Critères d'évaluation de la recherche (fiabilité et validité de la recherche)

Les critères d'évaluation de la recherche cautionnent la scientificité du travail de recherche. Ces critères dépendent du positionnement épistémologique retenu (Gavard-Perret et al., 2012).

Alors que les critères d'évaluation et de scientificité de la recherche sont bien connus pour le paradigme épistémologique positiviste, ils sont relativement mal définis en ce qui concerne l'interprétativisme (Girod-Seville et Perret, 2002).

Selon Gohier (2004), trois critères de scientificité et de rigueur doivent être vérifiés lors d'une analyse interprétative : **(1)** la validité interne, au travers d'une relation entre les observations empiriques et les concepts théoriques (le concept opérationnalisé correspond bien au concept théorique antérieur ou émergent), **(2)** la validité externe, qui s'assure de l'application, même limitée, des résultats dans des contextes différents (transférabilité), et **(3)** la fiabilité, c'est-à-dire la transparence du chercheur concernant son positionnement épistémologique, la triangulation de ses données, et son implication sur le terrain.

Il convient de noter cependant que la validité externe n'a pas pour objectif de généraliser les résultats d'un point de vue statistique, surtout au regard de notre positionnement épistémologique, mais d'identifier les conditions selon lesquelles le phénomène étudié apparaît (Mucchielli, 1994).

À partir de cinq critères identifiés par Mucchielli (1994), le chercheur est capable de vérifier et de justifier la validité (interne et externe de la recherche).

	Définition	Justification concernant notre travail
Complétude	La recherche rend compte du phénomène dans son ensemble	Le mode de raisonnement abductif permet de compléter les dimensions qui auraient pu être omises
Saturation	La récolte des données n'apporte plus de nouvelles informations pertinentes	Pour chaque étude, la collecte est arrêtée à saturation des données. Lors de l'étude 1, le nombre de documents récoltés est doublé après saturation théorique
Cohérence interne	La logique interne des explications est solide. Les énoncés produits sont réalistes et la logique est compréhensible par les autres chercheurs	Certains résultats sont cohérents avec des théories de la littérature. Dans la première partie de ce travail de thèse, nous présentons nos questions de recherche, ainsi que nos objectifs empiriques, et mettons en évidence les liens entre eux
Confirmation externe	Les résultats et la validité de la recherche sont acceptés par la communauté	Nous avons souvent présenté et mis à l'épreuve ce travail doctoral, tout au long de sa construction, lors de différents séminaires auprès de différents auditoires (colloque doctoral de l'Association Française du Marketing, colloque doctoral de l'European Marketing Academy, séminaires doctoraux à l'Université Paris-Dauphine et communications en conférences)
Acceptation interne	Les explications sont validées par les acteurs impliqués	Pendant les entretiens nous explicitons les idées pour les faire valider Certains verbatim utilisés dans la thèse sont présentés aux répondants, notamment dans le cas de l'entreprise C, à sa demande

Tableau 4. Critères de validité de la recherche d'après Mucchielli (1994)

Enfin, la fiabilité de la recherche repose sur la transparence du chercheur vis-à-vis des méthodes employées pour mener à bien sa recherche. Pour chacune des études, nous mettons en annexe les guides d'entretien qui ont permis de réaliser les entretiens semi-directifs, et présentons notre méthode d'analyse détaillée.

De plus, afin de permettre à un autre chercheur de répliquer notre analyse, nous décrivons, pour chacune des études, l'ordre par lequel nous avons effectué les différentes étapes de notre analyse, que ce soit dans le choix des sources de données, comme pour l'analyse des données récoltées. Nous avons également conservé les mémos pour chacune de nos études, ainsi que les retranscriptions et les bandes audio de nos entretiens, lorsque ceux-ci ont été enregistrés et ne sont pas confidentiels.

Nous avons également diversifié les sources de collecte de données (triangulation), ainsi que les répondants, pour les deuxième et troisième terrains. Nous n'avons pas appliqué le critère de fiabilité inter-codeur c'est-à-dire le double codage. En effet, selon Allard-Poesi (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 des connaissances 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* ».

De plus, dans le cadre de notre positionnement interprétativiste, l'interprétation de nos résultats est propre au chercheur, et liée à l'interprétation des acteurs, comme au ressenti subjectif du chercheur.

**DEUXIEME PARTIE – PREMIERE ETUDE : IDENTIFICATION DES INNOVATIONS
MANAGERIALES DIFFUSEES PAR DES PRESCRIPTEURS (CABINETS DE CONSEIL ET VENDEURS
DE SOLUTIONS), POUR AIDER LES ENTREPRISES A ETRE AGILES**

La première partie de ce travail de recherche a permis de présenter notre revue de littérature, et les fondements théoriques mobilisés. Le contexte dans lequel ce travail doctoral s’inscrit implique que les entreprises doivent développer de nouvelles compétences pour s’adapter à un environnement de plus en plus turbulent (Day, 2011), et devenir des organisations agiles.

Notre revue de littérature a montré que quelques recherches seulement se sont intéressées aux facilitateurs de l’agilité, tels que les outils technologiques (le développement de systèmes d’information notamment), les pratiques managériales, les compétences et le savoir-faire humains, la structure organisationnelle, et la culture (Chonko et Jones, 2005 ; Goldman, Nagel, et Preiss, 1995 ; Lewis, Andriopoulos, et Smith, 2014).

Ainsi, ce fossé théorique a fait émerger une opportunité de recherche, formulée sous la forme de notre première question de recherche :

Q1. Quelles sont les innovations managériales (ressources, capacités et compétences) diffusées par les cabinets de conseil et vendeurs de solutions pour aider les entreprises à s’adapter à leur environnement ? Quels sont les liens proposés entre ces actifs ?

La première partie de notre recherche a pour objectif d’identifier les innovations managériales (ressources, capacités et compétences) diffusées par des prescripteurs (cabinets de conseil et vendeurs de solutions) au travers de leurs documents institutionnels pour aider les entreprises à faire face à leur environnement.

Le chapitre 6 présente le dispositif méthodologique de cette étude : l’objectif de l’étude, les sources de données et la méthode d’analyse. Le chapitre 7 présente les résultats de notre analyse.

CHAPITRE 6. DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DE LA PREMIERE ETUDE : ANALYSE DE CONTENU INDUCTIVE DE DONNEES DOCUMENTAIRES

Section 1. Objectif de l'étude : Identifier les ressources, capacités et compétences prescrites par les cabinets de conseil et vendeurs de solutions pour être agile

Cette section présente l'objectif de cette première étude. Dans un premier temps, nous présentons la diffusion d'innovations managériales. A la suite de ces deux premiers points, nous justifions le choix des sources de données pour réaliser cette étude.

1. La diffusion de nouvelles pratiques managériales : la notion de mode managériale

Par analogie avec la mode esthétique, le concept de mode managériale considère que les concepts managériaux vont et viennent comme la mode, et possèdent des cycles de vie (Kieser, 2001).

Face à des changements de l'environnement des organisations, associés à des évolutions technologiques, certaines nouvelles pratiques managériales apparaissent, prenant la place à d'autres qui disparaissent (Abrahamson, 1996). Ces évolutions créent un fossé entre la performance attendue et la performance réelle, qui crée un nouveau besoin en termes de pratiques managériales (Abrahamson et Fairchild, 1999).

Les innovations managériales émergent alors à travers une interaction entre des managers qui adoptent les nouvelles idées managériales et des « fashion setters », c'est-à-dire des prescripteurs qui définissent les techniques managériales à adopter et qui influencent la demande (Abrahamson, 1991).

Selon Abrahamson (1996), malgré l'analogie avec la mode esthétique, les modes managériales ne sont pas aussi triviales. Même si les modes managériales sont proposées par des « fashion setters », l'offre créée a pour objectif d'aider les organisations à appréhender de réelles problématiques managériales. En parallèle, les managers adoptent la nouvelle pratique managériale dans le but d'apprendre de nouvelles techniques qui pourront les aider à répondre à un réel fossé entre leurs attentes et leurs résultats. Ainsi, le terme « mode » ne doit pas être perçu comme un terme péjoratif (Giroux, 2007). D'ailleurs, certains chercheurs estiment que

les chercheurs académiques devraient plus s'intégrer dans la communauté des « fashion setters » afin d'influencer les pratiques managériales (Abrahamson et Fairchild, 1999 ; Birkinshaw, Hamel, et Mol, 2008).

Nous pouvons considérer le phénomène dit de « Big Data » comme une mode managériale. Les entreprises font face à un environnement très turbulent, en rapide évolution, et où des avancées technologiques leur permettent de capter de nombreuses et diverses données en temps quasi réel, ce qui plonge les entreprises dans une grande incertitude. Le terme « Big Data », utilisé par les consultants pour définir le contexte dans lequel les entreprises sont actuellement, est alors utilisé par les cabinets pour proposer de nouvelles pratiques managériales et solutions techniques et technologiques.

2. Le rôle des cabinets de conseil et des vendeurs de solutions dans la diffusion de nouvelles pratiques managériales

Les « fashion setters » sont des marchands d'idées qui proposent des approches de gestion que les managers dans les entreprises adoptent. Ils jouent un rôle majeur dans l'innovation managériale car ils contribuent à diffuser et à rendre légitimes de nouvelles pratiques managériales (Abrahamson et Fairchild, 1999).

Parmi les « fashion setters » on retrouve quatre communautés différentes. Les académiques, les gourous en managements, les médias, les consultants, qui sont en dehors du groupe, et les entreprises. Chacun fait office de prescripteur en redéfinissant continuellement de nouvelles croyances collectives sur les techniques managériales à adopter (Abrahamson, 1996 ; Birkinshaw, Hamel, et Mol, 2008). Ces créateurs de modes managériales s'adressent aux « consommateurs » des modes qui sont les managers au sein des entreprises, en influençant la culture des managers.

Nous choisissons d'étudier l'offre des cabinets de conseil et vendeurs de solutions technologiques, et la manière dont elles s'adressent, de façon institutionnelle, aux entreprises. Ces entreprises jouent le rôle de « fashion setter ». Leur rôle est donc de prescrire de nouvelles pratiques managériales pour faire face aux évolutions de l'environnement des entreprises.

Les consultants diffusent les nouvelles pratiques managériales sous forme de documents et livres blancs qui permettent de transformer en savoir explicite le savoir tacite des consultants, issu de leur expérience (Abrahamson, 1996).

L'objectif de cette étude est d'identifier les actifs mis en avant par ces prescripteurs. Ainsi, au travers de l'étude des documents produits par les cabinets, à destination des clients, nous allons pouvoir identifier les nouvelles pratiques managériales et les nouveaux outils considérés comme essentiels à l'adaptation aux changements actuels.

Section 2. Les sources de données – Des données documentaires produites par des cabinets de conseil et vendeurs de solutions

1. Les sources de données : les documents et livres blancs

Dans la section précédente, nous avons justifié notre choix de nous intéresser aux cabinets de conseil et aux vendeurs de solutions technologiques, considérés comme des « fashion setters ».

Notre choix d'analyser des documents produits par ces organisations, et diffusés publiquement sur leur site Internet, plutôt que de réaliser des entretiens, se justifie par le fait que nous voulons étudier un discours institutionnel et validé par l'organisation, et non la vision de certaines personnes au sein de l'entreprise.

En effet, nous portons notre intérêt sur les nouvelles pratiques et outils managériaux présentés par les consultants comme importants pour faire face aux changements de l'environnement des organisations. Pour cette étude, il nous paraît intéressant d'étudier les documents diffusés par les « fashion setters », puisque c'est par ces outils qu'ils diffusent les nouvelles croyances auprès de leurs clients.

2. Choix dans la constitution du corpus documentaire

a. Choix des sources des données documentaires

L'objectif de cette recherche est d'identifier les pratiques et outils managériaux mis en avant par les « fashion setters ». Dans cette optique, nous avons choisi des cabinets qui sont importants sur leur domaine d'expertise.

On peut distinguer deux sortes de cabinets : les cabinets de stratégie pure, qui offrent des conseils à mettre en application (tels que Bain ou encore McKinsey), et les cabinets qui offrent des solutions standardisées (tels que SAS par exemple) (Kipping et Armbrüster, 1999).

Les évolutions de l'environnement des organisations dépendent de l'apparition de nouvelles technologies qui permettent de générer, stocker et traiter des données différentes et plus nombreuses. Il nous paraît alors important de consulter les documents émanant d'un ou plusieurs vendeurs de solutions technologiques de stockage, traitement et analyses de données. De plus, ces évolutions technologiques impliquent également une nécessité d'adapter certains éléments organisationnels et stratégiques des organisations.

Notre choix se porte sur les cabinets les plus importants sur leur domaine d'expertise, plutôt que sur des petits cabinets ou des start-ups du fait de leur impact plus important auprès des entreprises sur la diffusion d'une mode managériale (Kipping et Armbrüster, 1999).

Parmi les vendeurs de solutions, nous choisissons les plus importants dans leur secteur d'activité : les entreprises IBM et SAS. En effet, IBM est l'un des plus importants vendeurs de solutions technologiques, avec un chiffre d'affaires de 81,8 milliards de dollars en 2015¹⁵, tandis que SAS est présent dans 148 pays, et représente un chiffre d'affaires de 3,16 milliards de dollars en 2015¹⁶. Nous choisissons également d'analyser les documents issus de l'entreprise McKinsey, l'un des plus importants cabinets de conseil en stratégie.

b. Choix du contenu des données documentaires

La sélection des documents pour constituer notre corpus documentaire s'est réalisée au travers d'une recherche par mot-clé, directement sur le site Internet des entreprises choisies. Les mots-clés utilisés sont les suivants : Big Data, digitalisation, business intelligence, analytics.

Pour chacun des documents, une première lecture rapide est effectuée pour s'assurer que l'objet du document répond à nos objectifs d'étude.

c. Choix du nombre de données documentaires

La question du nombre de documents analysés prend en compte la contrainte du nombre de documents diffusés publiquement par les acteurs, et qui portent sur les thèmes qui nous

¹⁵ Source : Site officiel d'IBM ; <http://www.ibm.com/ibm/us/en/?lnk=fab>

¹⁶ Source : Site officiel de SAS ; http://www.sas.com/fr_fr/company-information.html#2000s

intéressent. Cependant, comme ce paramètre est un élément qui a influencé notre choix de sources de données (nous avons choisi les acteurs qui produisaient le plus de documents sur leur plate-forme), il a joué un rôle minime dans le choix du nombre de documents collectés.

Le nombre de documents choisis nous a permis d'atteindre une saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967), c'est-à-dire d'atteindre un seuil au-delà duquel le chercheur n'identifie plus de nouvelles informations. Toutefois, au vu de la nature de la source de données (des documents), nous avons préféré continuer à collecter des documents après saturation des données afin de réduire le risque d'informations partielles, associé à la nature de la source de données. En effet, les documents étant des sources de données secondaires, certains ne traitent que certains points spécifiques de notre objet de recherche, sans évoquer la totalité des éléments qui nous intéressent. Pour éviter les biais liés à la source de données, nous avons choisi d'analyser plus de documents.

Notre étude se compose de 26 documents publiés entre 2009 et début 2016. Parmi ces 26 documents, 11 sont issus du cabinet de conseil en stratégie McKinsey, et 14 proviennent des fournisseurs de solutions analytiques SAS et IBM (11 documents de SAS et 4 documents sont d'IBM).

L'ensemble du corpus documentaire représente au total 283 pages, en format PDF, le plus souvent présenté sur deux colonnes. Le tableau 5 ci-après présente l'échantillon de l'étude documentaire.

N°	Entreprise	Titre	Année de parution	Nombre de pages
1	IBM	Analytics, a blueprint for value	2013	27
2	IBM	The real-world use of big data	2013	20
3	SAS	From Big Data to meaningful information	2013	12
4	SAS	Evolving Role of the CMO	2012	5
5	McKinsey	Three keys to building a datadriven strategy	2013	4
6	SAS	Information is King: Business Analytics in the Age of the Downturn and the (Re)Emergence of the Customer	2009	11
7	SAS	Analytics: an inside perspective	2011	7
8	SAS	The State of Customer Experience Capabilities and Competencies	2009	26
9	SAS	How-To: Operationalize Business Analytics A Guide for Embedding Business Analytics in Your Everyday Processes	2011	8
10	SAS	Business Analytics 101: Unlock the Business Intelligence Hidden in Company Databases	2014	12
11	McKinsey	Accelerating the digitization of business processes	2014	4
12	McKinsey	Achieving success in large, complex software projects	2014	5
13	SAS	Align Marketing and IT to Drive Business Results	2013	7
14	SAS	Aligning Technology and Business in the Age of Big Data Analytics	2013	9
15	IBM	Analytics: The new path to value	2010	22
16	McKinsey	Mobilizing your C-suite for big-data analytics	2013	11
17	SAS	Driven by Data: The Importance of Building a Culture of Fact-Based Decision-Making	2009	11
18	SAS	Making business analytics work: Lessons from Effective Analytics Users	2011	17
19	McKinsey	Digitizing the consumer decision journey	2014	8
20	McKinsey	Making data analytics work: Three key challenges	2013	6
21	McKinsey	Big data: What's your plan?	2013	11
22	McKinsey	Getting big impact from big data	2015	8
23	McKinsey	How companies become digital leaders	2016	7
24	IBM	Transform your business with data and analytics	2014	11
25	McKinsey	Nine questions to help you get your digital transformation right	2015	6
26	McKinsey	Views from the front lines of the data-analytics revolution	2014	8
			TOTAL	283

Tableau 5. Liste des documents analysés pour l'étude documentaire

Section 3. Méthode d'analyse – Analyse de contenu inductive

1. Le traitement des données

a. Le traitement des données par codage

Les données documentaires sont analysées par codage, c'est-à-dire au travers d'une activité interprétative permettant de générer des concepts qui symbolisent les données, pour, par la suite, réaliser des analyses diverses à partir de ces « traductions » (Saldaña, 2013). Ainsi, le codage aide, au travers de plusieurs cycles, à réduire la complexité des données au travers d'un

assemblage organisé des informations en catégories (Huberman et Miles, 1991). Grâce à l'activité de codage, il est ensuite possible d'organiser et de regrouper les données afin de leur donner du sens.

b. Le codage assisté par le logiciel Nvivo

Lors de la phase de codage, nous avons utilisé le logiciel Nvivo 11 (un CAQDAS ou Computer Assisted/Aided Qualitative Data Analysis Software) pour nous assister dans cette démarche. Ce genre d'outil aide le chercheur grâce à des repérages visuels (codes couleur) des nœuds (ou codes) qui sont créés lors de l'analyse du corpus documentaire, ainsi que par la fonction de recherche par mots-clés qui permet de retrouver plus facilement les nœuds déjà créés lors du codage. De plus, cet outil nous a permis de coder certains graphiques et schémas de notre corpus documentaire.

c. Méthodes et cycles de codage et de catégorisation mobilisés

Au vu de notre démarche de recherche, nous avons choisi un codage *a posteriori* (Allard-Poesi, 2003), c'est-à-dire que nous avons fait émerger les catégories pendant le processus de codage. Nous avons choisi le paragraphe de sens comme unité d'analyse, c'est-à-dire une phrase ou un ensemble de phrases faisant référence à une idée.

Le codage de cette étude est réalisé en suivant plusieurs cycles précédant une lecture flottante des documents recueillis. Les différents cycles de codage nous ont permis de recoder, nettoyer et mettre en exergue les principaux points de nos données qualitatives afin de créer des catégories (Saldaña, 2013). Tout au long des différents cycles, les codes sont réarrangés, reclassés, renommés et parfois supprimés.

Au fil du codage, le nombre de codes créés sur NVivo s'est très rapidement accumulé. Afin de simplifier notre analyse, nous avons créé une liste de codes dans un fichier séparé, en utilisant le logiciel Excel. Dans ce « codebook » (Saldaña, 2013), nous avons répertorié l'ensemble des codes créés dans une première colonne, ainsi qu'une brève description dans une seconde colonne. Cette technique nous a permis d'identifier plus rapidement l'ensemble des codes créés, et de les organiser et réorganiser plus aisément.

De plus, tout au long des étapes du codage nous avons partagé nos « dilemmes » concernant le codage, et soumis notre codage et notre analyse à d'autres chercheurs (au travers d'échanges

informels ou encore lors de présentations de nos travaux en séminaire et en conférence) afin d'améliorer notre catégorisation en cours (Strauss, 1987).

Nous avons également écrit des mémos analytiques (en plus du journal enregistré dans l'outil NVivo), qui sont des sortes de conversations avec soi-même (Clarke, 2005), tout au long du processus d'analyse des données qualitatives. Certains de ces mémos, qui concernent les catégories créées, sont rattachés directement aux catégories dans le logiciel NVivo, tandis que d'autres sont sous format Word et sous format papier. L'ensemble de ces documents nous a permis de prendre du recul par rapport aux activités de codage et de catégorisation, dans le but de mettre à l'épreuve nos idées sur le moment. Les différents mémos portent sur les nœuds créés, les activités de codage, les catégories, les idées qui apparaissent lors du codage et les relations entre les différents codes. Ainsi, la collecte des données, le codage et l'écriture des mémos n'ont pas été réalisés selon des processus distincts et linéaires, mais de façon intégrée et itérative (Saldaña, 2013).

L'analyse des données est réalisée selon plusieurs étapes, ou cycles, après une première lecture flottante du corpus documentaire, composé d'un premier cycle (codage initial) et de plusieurs seconds cycles (Saldaña, 2013).

Le codage initial est réalisé par codage « in vivo » ou « littéral » (Charmaz, 2006 ; Saldaña, 2013 ; Strauss et Corbin, 1998), c'est-à-dire que chaque code est représenté par une phrase courte qui reformule une idée du corpus documentaire analysé. Cette méthode a l'avantage de coller et de mettre à l'honneur la voix des données par l'intermédiaire de nœuds initiaux. Quelques fois, lorsque cela nous a paru nécessaire, nous avons été amenés à réaliser un codage simultané (Miles et Huberman, 1994), qui consiste à appliquer plusieurs codes au même passage, qui comprend plusieurs idées, ou unités de sens.

A l'issue du premier cycle de codage, nous sommes arrivés à un ensemble de 499 nœuds. Toutefois, malgré l'utilisation d'un « codebook », il a été difficile, au fil de cette première étape, de retrouver des codes déjà créés qui auraient pu correspondre à l'idée à exprimer. Ainsi, certains nœuds sont redondants au vu de la grande quantité de nœuds accumulés. Avant d'assembler les nœuds en catégories, plusieurs seconds cycles de codage ont été réalisés dans le but de nettoyer les codes, afin d'obtenir une synthèse cohérente du corpus documentaire.

Certains nœuds sont reformulés, lorsqu'ils nous paraissent mal codés.

Nœud initial	Nœud reformulé
Acquisition techno en fonction des objectifs	Alignement des outils technologiques aux objectifs stratégiques
Agréger data interne et externe	Utilisation de données de diverses sources internes comme externes
Besoin techno pour analyse des données	Ressources et capacités technologiques et analytiques pour la gestion des données

Tableau 6. Exemples de reformulation

D'autres nœuds sont fusionnés parce qu'ils sont similaires, en utilisant la méthode du « pattern coding » (Saldaña, 2013), qui consiste à regrouper des codes similaires sous un « pattern code », une sorte de méta-code. En voici quelques exemples dans notre travail d'analyse :

Nœuds initiaux	Nœud final
Acquisition techno en fonction des objectifs	Alignement des outils technologiques aux objectifs stratégiques
Alignement déploiement analytique à stratégie globale	
Aligner analytics à plan stratégique	
Besoin de skills pour analyser data	Savoir-faire humain nécessaire à l'analyse de données
Besoin skills pour analyse des données	
Utilisation des informations est un challenge	Importance de l'utilisation des informations par l'utilisateur final
Utilisation des infos est un gros challenge	

Tableau 7. Exemple de fusion de codes

De plus, nous avons procédé à un codage axial (Charmaz, 2006 ; Saldaña, 2013), par lequel nous avons créé des catégories et des sous-catégories (les dimensions, propriétés ou encore

attributs des catégories) qui ont été créées. Cette opération a été réalisée de façon itérative avec le « *pattern coding* », ce qui nous a permis de réduire le nombre de codes développés tout en les catégorisant de manière plus conceptuelle (Glaser, 1978).

Enfin, nous avons également suivi la méthode du codage théorique (Charmaz, 2006), qui consiste à relier toutes les catégories et sous-catégories à une catégorie centrale identifiée à partir de l'analyse.

A l'issue de ces nombreuses itérations, nous arrivons à un ensemble de 6 thèmes, 32 sous-thèmes et 179 nœuds qui correspondent chacun à une idée.

Enfin, une fois le phénomène identifié, nous avons procédé à une étape de modélisation, qui nous a permis de faire apparaître certaines relations structurelles et processuelles caractéristiques de notre objet d'étude.

2. La présentation des résultats

Les résultats de la recherche sont illustrés par l'insertion d'extraits du corpus documentaire analysé, qui nous ont paru pertinents. A des fins de visibilité par rapport au reste du texte, chaque citation est retranscrite entre guillemets en italique, et est mise en évidence dans un paragraphe à part. Tous les thèmes du codage sont en annexe (Annexes 5 à 10).

Section 4. Synthèse du chapitre 6

Ce chapitre permet de présenter et de justifier notre méthode d'analyse pour répondre à la première question de recherche Q1.

Pour y répondre, nous choisissons d'analyser, au travers d'une analyse de contenu inductive, des livres blancs issus du cabinet de conseil en stratégie McKinsey et des vendeurs de solutions technologiques SAS et IBM. Ces entreprises ont été choisies en fonction de leur position de leader dans leur domaine d'expertise.

CHAPITRE 7. RESULTATS DE L'ANALYSE DES DOCUMENTS

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse de contenu des livres blancs. Chaque section représente un thème qui a émergé du codage du corpus documentaire.

Dans un premier temps, nos résultats justifient le choix des sources de données. Ce sont des prescripteurs, dont le discours a pour objectif de diffuser l'innovation managériale. Ensuite, nos résultats confirment l'existence et l'intérêt de l'agilité organisationnel face à un environnement turbulent. La section 3 analyse le discours des consultants concernant les facilitateurs de l'agilité, et la section 4 met en évidence les liens qu'ils font entre ces facilitateurs.

Enfin, la dernière section est une synthèse des résultats et des discussions de chacune des sections précédentes.

Section 1. Le discours commercial des fashion setters

Un objectif de la diffusion de livres blancs et d'autres documents qui émanent des cabinets de conseil et des vendeurs de solutions technologiques est la diffusion de nouvelles pratiques managériales (Abrahamson, 1996). Notre analyse documentaire nous a permis d'identifier deux pans du discours de fashion setters : (1) le pan rationnel qui avance l'efficacité de la nouvelle pratique face au problème des entreprises et (2) le pan de progrès, qui souligne la nouveauté par rapport aux pratiques antérieures.

1. Le discours rationnel de l'innovation managériale

Le discours rationnel des fashion setters face à une innovation managériale met en avant l'efficacité de la pratique ou de l'outil face aux problématiques auxquelles font face les organisations.

Nous retrouvons ce discours dans les livres blancs, qui mettent en avant l'importance de l'adoption de ces nouveaux actifs pour faire la différence par rapport aux concurrents dans la quête d'un avantage :

« Big Data and advanced analytics has become a top-of-mind issue for business leaders around the world for very simple reasons. It is going to define the difference between winners and losers in most of our industries going forward. » (Document 20).

« That gives the marketers a huge advantage because they don't have to wait for a year or six months to be able to see new customer sets. You can run this almost instantaneously and gain a huge advantage over your competition » (Document 4).

À partir des résultats des études, IBM peut alors mettre en avant l'utilité d'adopter de nouvelles solutions en prenant comme exemple les entreprises les plus performantes qu'ils nomment les « Leaders », dont ils comparent les performances avec les autres entreprises qui n'ont pas adopté les innovations managériales :

« More than one-third of Leaders, for example, have implemented cloud technology and mobile solutions, while roughly another third are currently developing strategies to implement those technologies » (Document 1).

De même, d'autres documents prennent en exemple des cas d'entreprises qui ont mis en place de nouvelles solutions qui leur ont permis d'améliorer leur performance :

« Catalina Marketing found that 10 percent of customers receiving coupons at the grocery checkout redeemed them on a future visit – not bad. But by moving analytics to where the data lived, the company could refresh models much faster. [...] The result: better decisions that contributed tens of millions of dollars to the bottom line. » (Document 3).

2. Le discours sur le progrès qu'apporte l'innovation managériale

Le second type de discours employé par les fashion setters est le discours de progrès, c'est-à-dire qu'ils soulignent que la pratique ou l'outil est une innovation et une avancée par rapport aux pratiques ou solutions antérieures.

En s'appuyant de prédictions d'un cabinet de conseil, IBM met en avant l'importance d'un phénomène nouveau, appelé « Big Data », et annonce qu'il est nécessaire de mettre en place de nouvelles solutions :

« This will be increasingly important; in fact, Gartner predicts that through 2015, predictive and prescriptive analytics will be incorporated into less than 25 percent of business analytics projects, but will deliver at least 50 percent of the business value » (Document 1).

Les cabinets de conseil et vendeurs de solutions font appel aux capacités de projection de leurs interlocuteurs, et mettent en avant les opportunités offertes par l'acquisition de nouveaux actifs qui sont apparus avec les nouvelles technologiques :

« What would your organization do if you could harness the insights hidden within that vast sea of words and images? Imagine how much better the business decisions would be if they were based on four, five or even 10 times more data. Picture how you could improve knowledge sharing and decisions if the right unstructured data was easy to find, useable and intelligently embedded into analytical processes » (Document 3).

3. L'importance d'adopter leurs propres solutions

Même si le contenu de la plupart des documents récoltés évoque l'ensemble des modifications à apporter pour s'adapter aux nouvelles conditions environnementales, que ce soit les solutions techniques et technologiques, comme les transformations organisationnelles et stratégiques, les vendeurs de solutions ont tendance à insister essentiellement sur les solutions technologiques dans leur discours, tandis que le cabinet de conseil McKinsey a tendance à plus insister sur les changements organisationnels qui accompagnent l'adoption de nouveaux outils.

Sans prétendre à une quelconque validité statistique, nous avons compté, à l'aide d'une requête Nvivo, le nombre de nœuds associés aux outils de traitement, d'analyse et de gestion de données, ainsi que le nombre de nœuds associés aux éléments organisationnels (cf. Tableau ci-après) :

	IBM	SAS	McKinsey
Traitement, analyse et gestion des données	53	55	32
Éléments organisationnels	31	28	33

Tableau 8. Nombre de nœuds par type d'actif pour chaque entreprise

On constate qu'il y a une différence entre le nombre de nœuds associés à la gestion et au traitement des données et le nombre de nœuds associés aux éléments organisationnels pour les deux fournisseurs de solutions technologiques IBM et SAS, alors que pour McKinsey, ces deux nombres sont équivalents. Ces résultats illustrent le fait qu'IBM et SAS ont tendance à plus insister sur les éléments techniques et technologiques, tandis que McKinsey évoque les conditions organisationnelles et stratégiques, en lien avec leur offre commerciale.

En effet, IBM et SAS mettent en avant et citent des solutions d'analyse et de traitement des données :

« Automated content categorization makes information searches far faster and more effective than manual or retrospective tagging methods. Ontology management links text repositories together, enforcing data quality with consistent and systematically defined relationships. Sentiment analysis automatically locates and identifies sentiment expressed in online materials, such as social networking sites, comments and blogs on the Internet, as well as from internal electronic documents. Text mining provides powerful ways to explore unstructured data collections and discover previously unknown concepts and patterns » (Document 3).

A l'inverse, McKinsey insiste sur des solutions organisationnelles et stratégiques, qui permettent de capter de la valeur à partir des données :

« You certainly do need to start with a sense as to what problem you're trying to solve. Otherwise, you can go on a mindless exploration of a big mountain of data and hope that eventually you find something in there. And we've worked with a number of clients where we've come in after they've spent 6 months, 12 months, 18 months burrowing away in the data, hoping that it would magically spit something out that they could use. » (Document 20).

*

Cette première section permet de mettre en évidence le discours commercial des cabinets de conseil et vendeurs de solutions. Les résultats de l'analyse confirment que les consultants sont des *fashion setters* qui diffusent des innovations managériales grâce à la production de documents (Abrahamson, 1991; 1996). Le discours des consultants permet de donner de l'espoir aux managers qui font face à un environnement turbulent au travers de deux types de discours : un discours rationnel, qui met en avant l'efficacité de l'innovation face au problème rencontré par les managers, et un discours de progrès, qui présente les pratiques et outils comme innovants par rapport à ce qui est mis en place dans les organisations (Abrahamson et Fairchild, 1999).

Enfin, le troisième point montre que malgré tout, le contenu des livres blancs est un discours commercial qui met en avant des solutions qui sont propres au domaine d'expertise des cabinets de conseil et des vendeurs de solutions. En effet, alors que McKinsey évoque des solutions organisationnelles, IBM et SAS évoquent principalement des solutions techniques et technologiques.

Section 2. Confirmation de l'agilité présentée comme importante pour faire face à un environnement turbulent

Le contenu des documents analysés évoque l'importance de l'agilité pour pouvoir s'adapter et survivre dans un contexte turbulent.

Certains des livres blancs parlent directement d'organisation agile, tandis que d'autres évoquent les trois dimensions de l'agilité telles que nous les avons identifiées à partir de la revue de la littérature : le changement et la flexibilité, fondés sur une gestion des connaissances, et la rapidité d'évolution.

1. Importance d'une organisation agile pour s'adapter au contexte actuel

Afin de faire face aux changements de leur environnement, les entreprises doivent s'adapter au gré des évolutions de leur environnement, comme l'exemple cité par IBM :

« The business has evolved and adapted to changing technologies and standards over the past two decades, with a central focus on customer experience » (Document 1).

Cette adaptation s'opère au-delà de la simple acquisition d'outils et de solutions technologiques, mais au travers d'un changement plus profond :

« But the tools alone are insufficient. Organizational adaptation is also needed to overcome fear and catalyze change. » (Document 22),

Douze documents évoquent la notion d'agilité (citée 33 fois au total), c'est-à-dire, selon eux, la capacité à changer rapidement, tout en conservant une certaine stabilité :

« And so what we talk about when we talk about organizational agility is not just the ability to move very fast, it's the ability to move very fast while at the same time keeping a very stable business system so that you are consistently delivering what your consumers want, when they want it, and at the quality, cost, and time that they demand it. Those two things taken together are really what we mean by organizational agility. » (Document 23).

Néanmoins, même si tous les documents ne citent pas littéralement le terme agilité, nous retrouvons les trois dimensions identifiées à partir de la littérature.

2. Première dimension de l'agilité : le changement et l'évolution des actifs de l'organisation

a. La flexibilité et le changement

L'adaptation des entreprises repose sur une certaine flexibilité, essentielle pour évoluer face aux changements :

« Such efforts help maintain flexibility. That's essential, since the information itself – along with the technology for managing and analyzing it – will continue to grow and change, yielding new opportunities » (Document 5).

Les livres blancs évoquent également l'état d'esprit des collaborateurs, qui encouragent la flexibilité, et mettent en place des innovations et des changements, sans avoir peur de l'échec.

Ces individus ont pour particularité d'être très réactifs et de se concentrer sur l'essentiel pour délivrer leurs projets :

« That calls for dedicated budgets and resources, as well as CEO-level decision making powers. At one company undergoing a digital transformation, for example, project leaders were known as “dragon slayers” and had a remit from the CEO to act fast without advance approval. They took the flak for bad choices but knew the one mistake that wouldn't be forgiven was avoiding tough decisions in the first place. » (Document 25).

b. La reconfiguration des actifs

Le changement s'opère à travers l'acquisition et la coordination des actifs :

« They actually seem to build capabilities within themselves, particularly the strategic ones that are going to differentiate them and their strategy from those of their competitors. » (Document 23),

ainsi que la reconfiguration d'actifs déjà présents :

« And then to take some very bold calls on exactly how to reallocate resources and how to do it quickly. » (Document 23).

Cette reconfiguration des actifs doit s'opérer de manière continue :

« Being digital involves establishing a cyclical dynamic in which processes and capabilities are constantly evolving in response to inputs from the customer. » (Document 25).

Cette notion de réorganisation et de reconfiguration des actifs fait évidemment écho aux travaux sur les capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007 ; Teece, Pisano, et Shuen, 1997) nécessaires à la conservation d'un avantage concurrentiel dans un environnement changeant.

Les actifs qui sont amenés à être revus et reconfigurés sont : les modèles d'analyse, les structures organisationnelles et processus, les rôles et métiers, et le savoir-faire humain (voir annexe 4 pour les verbatim associés).

c. Tension entre stabilité et changement

La recherche a mis en évidence l'importance de conserver un socle stable au sein des actifs de l'organisation, car une entière fluidité de ces actifs est un risque de rupture totale avec l'identité de l'organisation, menant au chaos (Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 2005). Ainsi les organisations doivent trouver le bon équilibre entre exploitation des actifs déjà acquis et exploration de nouveaux actifs (March, 1991).

Cet équilibre permet aux organisations de s'adapter aux évolutions de l'environnement, tout en conservant leur activité initiale et continuer à satisfaire les besoins actuels des clients et des consommateurs, tout en anticipant leurs besoins futurs :

« Many people look at pure-play disruptors and start-ups with great envy because [these companies] seem to be able to move very, very fast. But the other part of agility is stability of the core process, so that you actually have a foundation on which you can build repeatable, high-quality experiences for your customer or your consumer » (Document 23).

3. Deuxième dimension de l'agilité : une connaissance des clients, des consommateurs et de l'environnement

L'évolution des actifs de l'entreprise implique une identification des changements de son environnement (vigilance) afin de savoir comment s'adapter et réorganiser ses ressources, capacités et compétences (action) :

« That is surprisingly hard to achieve. It requires the executive team to spend a lot of time really understanding how the world is shifting around them, and then to take some very bold calls on exactly how to reallocate resources and how to do it quickly. » (Document 23).

Ainsi les livres blancs mettent l'accent sur l'importance de connaître son environnement, mais également ses clients et ses consommateurs, dans le but d'améliorer la relation avec eux, mais également de partager cette connaissance au sein de l'organisation :

« “You can't have a relationship with an individual, if you don't know or remember much about that person,” states Rogers. “In the absence of knowledge, a customer is a mere

contact rather than a valued client.” Customer knowledge comes from the active process of learning, involving: paying attention to what is important to the customer; retaining, organizing and updating that information; and making it accessible across the enterprise to allow the customer experience to be improved. » (Document 8).

4. Troisième dimension de l'agilité : la rapidité et la réactivité de l'adaptation

Enfin, la troisième dimension de l'agilité que nous avons retrouvée dans le contenu des livres blancs, est la nécessité d'une exécution rapide des changements :

« Leading a digital initiative involves short-circuiting lengthy corporate processes and moving things quickly. » (Document 25).

Il ne s'agit plus de mettre en place de gros projets à long terme, et dont l'organisation n'aura de retour qu'au bout de nombreuses années, au risque d'avoir des retours négatifs sans avoir eu la possibilité de procéder à des ajustements intermédiaires :

« The traditional large-scale projects to migrate all current processes to a digital world often take an extremely long time to deliver impact, and sometimes don't work at all. » (Document 11).

Le développement des projets se fait plutôt de manière itérative et incrémentale, permettant d'améliorer de façon continue les outils et les pratiques :

« Looking internally first allows organizations to leverage their existing data, software and skills, and to deliver near-term business value and gain important experience as they then consider extending existing capabilities to address more complex sources and types of data. » (Document 2).

Il ne s'agit alors pas d'atteindre une perfection dès le départ, mais de mettre en place une démarche d'amélioration continue :

« Reduced time-to-value. Value creation can be achieved early in an organization's progress to analytics sophistication. Contrary to common assumptions, it doesn't require the presence of perfect data or a full-scale transformation to be complete » (Document 15).

5. Discussion et contributions de la deuxième section

a. Discussion et contributions relatives à la littérature sur l'agilité

Cette section contribue à la littérature sur le concept d'agilité.

Premièrement, les résultats présentés confirment empiriquement la pertinence de l'agilité en environnement turbulent. En effet, nos résultats confirment la turbulence des marchés, avec des standards, des technologies et des données qui évoluent très rapidement. Ce résultat est cohérent avec les arguments avancés par Day (2011) et par Leeflang *et al.* (2014) qui évoquent un marché de plus en plus complexe, turbulent, auquel les entreprises doivent s'adapter et développer de nouvelles compétences pour survivre.

De plus, ces résultats permettent de confirmer également que le contexte dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui correspond au contexte anticipé par Nagel *et al.* (1991), dans lequel l'agilité est nécessaire aux entreprises pour regagner leur avantage concurrentiel. En effet, on retrouve dans notre analyse un marché très fragmenté, marqué par une forte concurrence et par l'apparition de nouvelles technologies qui accélèrent la connexion et l'échange de données et d'informations au sein et entre les entreprises.

Deuxièmement, les résultats de cette section contribuent aux réflexions sur le niveau d'analyse de l'agilité. En effet, il existe deux courants différents concernant la manière d'appréhender l'agilité. Alors que certains chercheurs appliquent le concept à une partie spécifique de l'organisation en multipliant les notions telles que la force de travail agile (Van Oyen, Gel, et Hopp, 2001) ou encore la production agile (Yusuf, Sarhadi, et Gunasekaran, 1999), d'autres estiment que l'agilité doit être étudiée comme un phénomène qui concerne l'ensemble de l'organisation, puisqu'il nécessite la reconfiguration des actifs au niveau global (Conboy, 2009 ; Fourné, Jansen, et Mom, 2014 ; Weber et Tarba, 2014). Nos résultats confirment empiriquement qu'il faut considérer l'agilité dans son ensemble. C'est l'ensemble de l'organisation qui doit s'adapter à son environnement grâce à l'agilité, et non un département spécifique.

Une autre contribution des résultats présentés dans cette section représente la confirmation empirique des trois dimensions de l'agilité. En effet, une revue de la littérature nous a permis d'identifier ces trois dimensions, récurrentes au fil des recherches sur le concept, mais une majorité de ces recherches sont conceptuelles, sans données empiriques. Nous confirmons donc

empiriquement chacune des trois dimensions identifiées dans la littérature : la dimension adaptative de l'agilité (Gunasekaran, 1998), la dimension temporelle (McGaughey, 1999), et la gestion et le transfert d'informations sur le marché, les clients et les consommateurs (Yusuf, Sarhadi, et Gunasekaran, 1999).

Plus particulièrement, concernant la dimension temporelle, nos résultats sont en contradiction avec l'idée avancée par Conboy (2009) selon laquelle il faut relativiser la vitesse d'exécution avec la nature du changement, dans le sens où un léger changement rapide a moins d'impact qu'une évolution stratégique qui arrive plus lentement. Ainsi pour Conboy (2009) c'est surtout la qualité et la nature des changements qui sont opérés qui est importante. En effet, nos résultats indiquent qu'il n'est pas nécessaire d'atteindre une perfection dans la qualité d'exécution, mais plutôt mettre en place une démarche d'amélioration continue, une fois l'exécution mise en place, ce qui permet d'atteindre une plus grande rapidité d'exécution. Contrairement à Conboy (2009), nos résultats montrent qu'il est préférable de mettre en place des petits projets d'évolution sur le court terme, plus rapides, qui permettent aux entreprises de les améliorer à partir des résultats de leurs actions, plutôt que d'entreprendre un gros projet qui a plus d'impact sur le long terme. Ces projets sur le court terme n'empêchent toutefois pas l'organisation d'avoir une vision stratégique sur le long terme.

Enfin, les résultats de cette section contribuent à la littérature sur l'agilité en montrant que l'agilité est une capacité dynamique. L'agilité consiste à identifier les opportunités du marché et y répondre, grâce à la fluidité des actifs de l'organisation, ce qui correspond aux trois étapes des capacités dynamiques : « *sensing* », « *seizing* » et « *reconfiguring* ». Les résultats de l'analyse confirment cette idée notamment au travers de la notion de réorganisation et de reconfiguration des actifs continue et itérative, qui fait écho aux travaux sur les capacités dynamiques (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, Pisano, et Shuen, 1997 ; Teece, 2007), nécessaires à la conservation d'un avantage concurrentiel dans un environnement dynamique, par l'adaptation de ses ressources, capacités et compétences aux nouvelles règles de l'environnement.

b. Discussion et contributions relatives à la littérature sur les capacités dynamiques

Les résultats de la section 2 permettent de confirmer empiriquement l'importance des capacités dynamiques en environnement turbulent. Selon Eisenhardt et Martin (2000), les capacités dynamiques permettent de reconquérir de manière continue son avantage concurrentiel en

environnement turbulent, en adaptant ses actifs aux changements. La littérature en marketing évoque l'importance des capacités dynamiques dans ce contexte, plus spécifiquement lorsqu'un écart se creuse entre les capacités de l'entreprise et la complexité du marché (Day, 2011 ; Wilden et Gudergan, 2014), en mettant en place un processus d'apprentissage du marché et en utilisant le savoir généré pour développer et reconfigurer ses actifs pour répondre aux changements (Morgan, 2012). Nos résultats permettent de le confirmer empiriquement.

De plus, alors que la majorité des articles concernant les capacités dynamiques sont uniquement théoriques (Day, 2011 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, 2007) ou les étudient avec une approche quantitative (Morgan, Vorhies, et Katsikeas, 2012), notre travail étudie l'agilité avec une approche qualitative. Cette approche est appropriée pour étudier les capacités dynamiques parce qu'elles sont difficiles à mesurer et à opérationnaliser, car elles sont ancrées dans les processus de l'organisation (Cavusgil, Seggie, et Talay, 2007 ; Easterby-Smith, Lyles, et Peteraf, 2009).

Enfin, même si la littérature sur les capacités dynamiques évoque un environnement turbulent et qui change très rapidement, elle évoque peu la dimension temporelle des capacités dynamiques. En effet, alors qu'Eisenhardt et Martin (2000) évoquent le fait qu'en environnement turbulent les processus doivent être simples, itératifs et expérientiels, afin de s'adapter aux changements, la littérature sur les capacités dynamiques évoque peu la dimension temporelle des capacités dynamiques. A titre d'illustration, Wilden et Gudergan (2014) intègrent les activités de « *sensing* », « *seizing* », et « *reconfiguring* » dans leur mesure des capacités dynamiques, sans évoquer la dimension temporelle. Cette dimension nous paraît pourtant très importante, au vu de la turbulence des marchés et de l'importance qu'ont les organisations à s'adapter pour reconquérir leur avantage concurrentiel de manière permanente. Nos résultats permettent de remettre en avant cette dimension, souvent oubliée lors de l'étude des capacités dynamiques.

*

L'analyse des données documentaires nous permet de mettre en évidence l'importance de l'agilité selon les prescripteurs, pour que les organisations fassent face à un environnement turbulent. Alors que certains livres blancs évoquent le terme d'agilité, nous retrouvons les éléments évoqués dans la littérature sur l'agilité dans la majorité des documents que nous avons analysés.

Cette section apporte plusieurs contributions. Tout d'abord, elle permet de confirmer l'importance des capacités dynamiques en environnement turbulent, et particulièrement de l'agilité (qui est une capacité dynamique). Elle met en avant la dimension temporelle, trop peu prise en compte dans la littérature sur les capacités dynamiques, et pourtant primordiale au vu du contexte dans lequel elles sont étudiées. Elle nous positionne également sur le fait qu'il faille étudier l'agilité de l'organisation plutôt que l'agilité d'une partie de l'organisation. Cette contribution est en phase avec nos résultats. Elle montre l'importance de la collaboration cross-fonctionnelle, ce qui fait écho avec la littérature sur l'orientation marché, et celle sur l'évolution et l'influence de la fonction marketing (Verhoef et Leeflang, 2009).

Section 3. Les facteurs présentés comme des facilitateurs de l'agilité par les consultants

Dans cette section, nous présentons les facteurs présentés dans les livres blancs comme favorisant l'agilité des organisations, et que les entreprises doivent mettre en place pour s'adapter aux changements environnementaux.

Nous avons classé ces facteurs en trois grands thèmes : **(1)** les ressources, capacités et compétences spécifiques, qui se réfèrent aux actifs que certains métiers ou fonctions de l'organisation doivent développer, **(2)** les ressources, capacités et compétences transversales, qui influencent l'ensemble de l'organisation, et **(3)** les éléments relationnels et de collaborations, permettant l'échange d'actifs avec des partenaires, soit en interne, soit avec des partenaires extérieurs.

1. Les ressources, capacités et compétences spécifiques

Les ressources, capacités et compétences spécifiques englobent les actifs présentés comme nécessaires à certaines fonctions ou métiers pour que l'organisation puisse s'adapter aux changements de son environnement.

a. Les actifs techniques et technologiques

Une infrastructure et des outils de gestion des données – La gestion des données représente le stockage, le nettoyage, la sécurisation et l'anonymisation des données. Elle est décrite comme importante pour pouvoir utiliser des données, et pour améliorer la qualité des données :

« Poor data shouldn't prevent you from getting started, but it should remain a priority for improvement. "There's no technological magic bullet that will make this issue go away" » (Document 10).

Les livres blancs mettent l'accent sur l'importance du stockage des données, qui permettrait aux entreprises de faire face une grande masse de données. Selon eux, la digitalisation des activités a multiplié le nombre de données produites par les activités commerciales, générant des contraintes de stockage de grandes masses de données :

« On the surface, a combination of adding storage and one or more larger servers can support the growth of an information management foundation. » (Document 2).

Ils mettent également en avant l'importance de stocker les données dans un unique endroit :

« The key here is to be able to bring all that together and use smart, robust analytics to uncover things like possible opportunities, the right marketing action to take and impacts on the business beyond marketing » (Document 4),

ce qui représente une grande difficulté pour les entreprises :

« The inability to connect data across organizational and department silos has been a business intelligence challenge for years. » (Document 2).

Ainsi, les fashion setters émettent l'importance de développer des outils et des infrastructures capables de stocker de grandes masses de données, et d'intégrer les données ensemble, au-delà des silos organisationnels.

Avant le déploiement de nouvelles plates-formes, les entreprises doivent prendre en considération les contraintes de vitesse d'apparition, de taille et de nature des données :

« However, it is important to understand that anticipating and architecting the infrastructure is key to delivering the business value of the intended business case. Organizations need to consider how best to support the ebb and flow of data to enable users to access data when needed, as well as how data can be analyzed within the business's time constraints (whether days, hours, seconds, milliseconds). » (Document 2).

De plus, les livres blancs évoquent l'importance de la sécurisation des données, d'autant plus que les règles liées à la sécurisation des données continuent d'évoluer et varient en fonction des pays :

« Security and governance will become even more important and daunting as organizations embrace new sources of information, especially social media data. Compounding this challenge, privacy regulations are still evolving and can vary greatly by country. » (Document 2).

Ils proposent alors de mettre en place des règles strictes et des processus standardisés de gestion et de sécurisation des données, afin non seulement d'améliorer la qualité des données, mais également de les sécuriser :

« About half again as many respondents in “very effective” companies as in less-effective companies (64 percent vs. 41 percent) say that their organizations have a formal set of rules and policies in place to govern information-management processes across the organization. » (Document 18).

Des outils et une infrastructure d'analyse des données – Le discours dans les livres blancs met en évidence l'importance d'acquérir des outils spécifiques et une infrastructure en support pour transformer les données en information.

Selon eux, l'utilisation de tableaux de bord est utile pour traiter les données, mais n'est pas suffisante pour acquérir une connaissance complète de son marché, car elle permet uniquement d'obtenir des informations à propos des événements passés :

« You should get out of this mindset that any kind of analytics or custom intelligence is just glorified reporting. When many enterprises big and small think of analytics they think of some sort of a dashboard or report about performance, which is all well and good. But that's about looking at the past. » (Document 4).

Les consultants poussent à développer des outils sophistiqués d'analyses de données :

« The message for organizations that are currently less effective in their use of business analytics is plain: Be bolder. Because simple tools like spreadsheets are so familiar to analysts and executives alike, many companies remain content with these relatively

unsophisticated analytical tools, and they fail to extend their capabilities. But once the decision to branch out is made, the results can be truly impressive. » (Document 18).

Tels que des modèles statistiques, permettant d'intégrer de nombreuses variables :

« respondents are applying optimization models and advanced analytics to better understand how to transform key business processes. They are using simulation capabilities to analyze the myriad of variables available within Big Data. » (Document 2), et permettant de réaliser des analyses prédictives :

« Data are essential, but performance improvements and competitive advantage arise from analytics models that allow managers to predict and optimize outcomes » (Document 5).

Des talents techniques et technologiques – Enfin, selon les consultants, les organisations doivent développer un nouveau savoir-faire pour utiliser les outils et comprendre les analyses (telles que mathématiques et statistiques, langage informatique, traitement des données...) :

« The [...] challenge then is the analytics themselves. This is a highly math-intensive, analytic modeling exercise. Getting that right, getting the right skills and capabilities, getting people who really know how to use the latest mathematical techniques and the latest statistical methodology to get inside that data and find the real nuggets of gold is the second major challenge » (Document 20).

L'acquisition de ces nouveaux talents peut se faire par recrutement, ce qui peut également être un moyen de favoriser le changement :

« You'll need to supplement that group with new people who have grown up in a different environment or have a different way of thinking about the business. But again, unless you're willing to change the way you make decisions and the way you implement new plans in the business, all of the insight out of the data won't solve anything. » (Document 20),

ou encore en développant les compétences des personnes déjà en place au sein de leur organisation par la formation :

« training these individuals in the skills and processes required for successfully implementing business analytics within the organization. » (Document 8).

Les personnes pourvues de compétences techniques spécifiques sont rares et difficiles à recruter :

« A significant portion of respondents indicated an inability to find and hire needed skills, an issue readily confirmed by message boards at analytics conferences around the globe. »
(Document 1),

c'est la raison pour laquelle il est important de les garder en mettant en place un environnement stimulant, afin qu'ils aient envie de rester :

« The management and retention of these special individuals requires changes in mind-set and culture. Job one: provide space and freedom to stimulate exploration of new approaches and insights. » (Document 26).

b. Les actifs liés à l'information et la connaissance

Les données – Les livres blancs évoquent le contexte actuel où certaines entreprises font face à la génération d'une grande masse de données, variées, et qui arrivent rapidement :

« The volume, variety, velocity and virality of that data is staggering » (Document 4).

Certaines de ces données sont non structurées et compliquent leur gestion :

« Much of this is non-standard data: for example, streaming, geospatial or sensor-generated data that does not fit neatly into traditional, structured, relational warehouses »
(Document 2).

Les consultants mettent en évidence la difficulté à choisir parmi les données, et le fait qu'il ne faille pas toutes les intégrer :

« Really determining which data to use, how to source it, and how to get it together into an integrated form that can be used across the company is the first challenge » (Document 20),

« Technology enables you to capture every bit and byte, but should you? No. Not all of the data in the Big Data ocean will be relevant or useful » (Document 3).

Les informations – Les informations sont obtenues après transformation des données par des analyses. Les informations sont plus utiles aux entreprises que les données :

« However, data collection alone isn't enough to make a difference on the ground, where practical information matters most » (Document 6).

Au-delà des informations sur les événements passés, les livres blancs diffusent l'intérêt de nouvelles pratiques permettant de générer des informations prédictives, orientées vers le futur, qui selon eux permettent de compléter les informations sur les actions passées :

« The ability to predict is an essential element for creating compelling customer experiences, because anticipating customer needs and behaviors allows a company to proactively engage customers with customized interactions that are both relevant and timely. Customers don't simply want companies to collect information about themselves—they want (and expect) that insight to be used to add value to the relationship » (Document 8).

Les enseignements et résultats des actions – Les livres blancs mettent en avant l'importance de l'évaluation continue des actions et des décisions passées afin d'apprendre et ainsi d'acquérir de nouvelles informations, plus spécifiques :

« [...] an ongoing evaluation of results as long as relevant. Organizations must measure to understand what works, what doesn't and how to increase the value of analytics » (Document 1).

L'objectif de cette évaluation continue est de procéder à des ajustements réguliers afin d'atteindre l'objectif qui a été fixé :

« If the ambition of a company is to enhance the customer experience in order to gain competitive advantage, then it is clearly necessary to measure and report upon marketing initiatives to assess progress toward achievement of that goal » (Document 8).

c. Les actifs opérationnels

L'utilisation des informations par les opérationnels – Les consultants mettent en avant l'importance de l'utilisation des informations pour des activités opérationnelles :

« It's not enough to know. You have to do. "There is the saying that 'those who know first, win,' " said Taylor. "That's actually not very helpful. What matters most is those who act first, win, provided they act intelligently. » (Document 10).

Selon eux, les organisations doivent s'appuyer sur des données et analyses pour prendre des décisions, pour des décisions stratégiques comme pour du pilotage quotidien :

« Executives, it seems, are increasingly considering the value of timely data in making strategic and day-to-day business decisions. Data is no longer just something that supports a decision; it is a mission critical component in making that decision. » (Document 2) ;

« If you're not embedding analytics into day-to-day operational systems, that's a big hole and a huge potential opportunity to better apply business analytics, because business analytics is not just about supporting the big decisions; it's also about supporting the smaller operational decisions that, collectively, represent high value. » (Document 10).

Ils mettent cependant en garde les organisations face à des freins comme la compréhension des analyses :

« Information about the most important facets of the business – customers, processes, employees, competition – is gathered but not analyzed, reported but not understood, guessed about rather than acted upon » (Document 10),

le manque de confiance en les analyses :

« Frontline managers and business users frequently lack confidence that analytics will improve their decision making. » (Document 22),

ou la complexité des analyses :

« Tools seem to be designed for experts in modeling rather than for people on the front lines, and few managers find the models engaging enough to champion their use »
(Document 5).

Les actions et pratiques opérationnelles – Au-delà des innovations managériales en termes d'outils techniques et d'analyses, les livres blancs mettent en avant l'importance de modifier certains processus opérationnels :

« The third one, and probably the hardest of all, is to take those insights and use them to transform the way the business operates. It does no good whatsoever to actually draw insights out of the data if you're not going to change the business decisions you make. »
(Document 20),

et notamment ceux du marketing :

« So an empowered customer, explosive data and the changing role of the CMO are all causing changes in how marketers use technology to reach their customers. » (Document 4).

Selon eux, le marketing a la capacité de mener des actions immédiates et très ciblées auprès des consommateurs :

« Marketing has changed. Gone are the days of one-size-fits-all campaigns, massive email blasts and measuring direct mail campaigns by their weight. Customers expect their interactions with the brand to have a greater immediacy and personalization than ever. »
(Document 13),

et d'allouer des ressources différentes aux consommateurs en fonction de leur valeur respective :

« Therefore, customer experience excellence requires a company to have the ability to apportion limited resources in a non-uniform allocation across different customers. »
(Document 8).

Le savoir-faire des opérationnels – En parallèle de nouvelles pratiques du marketing, les consultants diffusent l'importance de développer un nouveau savoir-faire, notamment pour se familiariser avec les outils d'analyse et les intégrer dans la prise de décision :

« *But unless they develop the skills and training of frontline managers, many of whom don't have strong analytics backgrounds, those investments won't deliver* » (Document 21) ;

« *It established training boot camps where end users would learn how to use self-service tools.* » (Document 22).

d. Discussion et contributions des résultats sur les actifs spécifiques

Ces résultats apportent une contribution à la littérature sur l'agilité, et plus particulièrement sur les micro-fondations de l'agilité, d'un point de vue des « fashion setters ». Nos résultats montrent que, selon eux, les actifs techniques et technologiques, les actifs liés aux données, aux informations et à la connaissance, ainsi que les actifs opérationnels facilitent l'agilité. Ils permettent de répondre en partie à notre première question de recherche (Q1).

En ce qui concerne les actifs techniques et technologiques, nos résultats correspondent à la littérature sur l'agilité, selon laquelle les technologies de l'information la facilitent. Les actifs techniques et technologiques rendent les processus plus réactifs et flexibles, lorsqu'ils sont adaptés aux changements, en même temps que le reste de l'organisation (Lu et Ramamurthy, 2011).

Les actifs matériels sont également liés au savoir-faire technique et analytique, qui correspond à la capacité à traiter et analyser des données. Ces talents sont nécessaires à l'analyse des données, ou encore la création de contenu digital. Ce savoir-faire fait écho à la nécessité de mettre en place, au sein de l'organisation, des « spécialistes périphériques », qui possèdent un savoir-faire technique spécifique (Chonko et Jones, 2005).

En complément d'outils et de savoir-faire techniques, permettant de traiter, de stocker et d'analyser les données, les fashion setters avancent le fait que les organisations nécessitent des actifs tels que les données, les informations et la connaissance. Les données et les informations peuvent être acquises directement ou achetées, les connaissances sont générées à partir d'informations. Si ces résultats font écho avec la *knowledge-based view* selon laquelle la connaissance est la ressource la plus importante dans la stratégie de l'entreprise (Grant, 1996),

ce type d'actifs n'est pas explicitement considéré comme un facilitateur de l'agilité dans la littérature. En effet, alors que les recherches évoquent les systèmes d'information comme importants à l'agilité, car ils facilitent l'accès et le traitement des informations (Sambamurthy, Bharadwaj, et Grover, 2003), l'accès aux données et aux informations est omis. Pourtant, même si les ressources seules ne confèrent pas un grand avantage concurrentiel (Penrose, 1959), les données et les informations sont nécessaires aux organisations. Sans elles, les systèmes d'information n'ont aucune valeur.

Les connaissances tacites et les ressources informationnelles sont considérées comme un antécédent à la performance organisationnelle (Morgan, 2012). De même, Teece (2007) identifie les informations et la gestion des connaissances comme des micro-fondations des capacités dynamiques pour les activités de « *sensing* » et de « *reconfiguring* ». Ces résultats sont donc cohérents avec le fait que l'agilité est une capacité dynamique.

Il est important également de noter que les fashion setters confirment l'idée selon laquelle l'accumulation des données n'est pas une fin en soi, ni leur utilisation massive, mais qu'il est important de choisir les indicateurs adéquats (Ross, Beath, et Quaadgras, 2013).

De même, notre analyse identifie le savoir-faire des opérationnels comme facilitateur de l'agilité, c'est-à-dire la capacité à utiliser les informations une fois qu'elles sont assimilées et comprises, à comprendre les analyses et à faire confiance aux informations. Ce type d'actifs n'est pas identifié dans la littérature sur l'agilité, nos résultats contribuent donc à cette littérature. Néanmoins, en ce qui concerne la littérature sur les actifs marketing, Morgan (2012) évoque les ressources humaines comme étant la force de travail qui utilise les capacités marketing, ce qui fait écho à nos résultats.

Les entreprises sont confrontées à un manque d'employés qui ont la capacité à comprendre les informations, les assimiler pour ensuite les utiliser, ce qui représente un défi important pour elles. Leeflang et al. (2014) mettent en évidence le manque de talents dans le marketing, mais essentiellement d'un point de vue des compétences analytiques, tels que les « *data scientists* ». Nos résultats font ressortir la nécessité de ce genre de profils. Ils mettent également en évidence l'importance de comprendre et de savoir utiliser les informations dans les pratiques opérationnelles, ce qui ne s'apparente pas au métier des « *data scientists* », qui créent des modèles d'analyse liés à la compréhension du marché. Ainsi, en plus de compétences analytiques pures, les profils opérationnels doivent également développer des compétences

nécessaires à la mise en application des informations générées, pour avoir la capacité de mettre en application les informations générées.

Nos résultats nous ont également permis d'identifier des freins à l'utilisation des informations tels que la capacité à utiliser les informations, celle à comprendre les informations, mais également la confiance envers les informations. Ces résultats font écho avec la littérature qui montre que la confiance influence le transfert et l'utilisation d'informations (Gold, Malhotra, et Segars, 2001 ; Moorman, Zaltman, et Deshpande, 1992).

D'un point de vue opérationnel, ces résultats permettent de mettre en évidence les innovations en termes de pratiques et d'outils, présentés par les consultants comme importants pour l'agilité. Ces innovations managériales, en dehors du discours commercial avancé par les cabinets, sont cohérentes avec la littérature sur les actifs et sur l'agilité. Cette cohérence ne nous paraît pas étonnante puisque les chercheurs sont également considérés comme des « fashion setters » (Abrahamson, 1996).

2. Les ressources, capacités et compétences transversales

Les ressources, capacités et compétences transversales comprennent les actifs qui ont un impact sur l'ensemble de l'organisation.

a. Une définition de la stratégie organisationnelle

Selon les documents analysés, les entreprises doivent identifier les sources de valeur potentielle pour définir une stratégie de déploiement des actifs :

« Organizations that derive the most value have a clear understanding of the source of that value and target activities toward meeting specific objectives. » (Document 1).

L'identification des opportunités permet de concentrer ses efforts, et de mettre un plan d'action à suivre :

« Develop a plan. Literally. It may sound obvious, but in our experience, the missing step for most companies is spending the time required to create a simple plan for how data, analytics, frontline tools, and people come together to create business value » (Document 21).

Toutefois, cela implique de faire preuve de créativité et de se projeter dans un état futur désiré :

« Managers also need to get creative about the potential of external and new sources of data. Social media generates terabytes of nontraditional, unstructured data in the form of conversations, photos, and video. [...] One way to prompt broader thinking about potential data is to ask, “What decisions could we make if we had all the information we need?” »
(Document 5).

b. Une culture orientée vers l'utilisation des données et des informations

La culture orientée vers les données et les informations est un ensemble de croyances, normes et valeurs selon lesquelles il est important d'utiliser des informations dans la prise de décision opérationnelle, plutôt que de se fonder uniquement sur de l'intuition :

Selon les documents analysés, cette culture organisationnelle favorise l'utilisation des informations et technologies :

« The organization's culture needs to evolve so people use the technology to take action in line with the strategy. » (Document 1) ;

« Create a pro-analytics culture. The most successful users of business analytics have the people in place who are committed to and capable of effectively employing business analytics in their organizational decision making. » (Document 18).

c. Le soutien du top management

L'analyse documentaire met en évidence l'importance du soutien du management pour accompagner les changements :

« Like so many things in companies, it's the honest and thoughtful application of leadership » (Document 23) ;

Ces managers doivent croire à l'importance des changements et en faire une priorité :

« Senior executives are committed to analytics, and enterprisewide analytics capability is under development as a corporate priority » (Document 3).

Pour ce faire, les managers soutiennent les changements en y allouant des ressources financières par exemple :

« Companies may need more top management muscle. Capturing data-related opportunities to improve revenues, boost productivity, and, sometimes, create entirely new businesses puts new demands on companies—requiring not only new talent and investments in information infrastructure » (Document 16),

au travers de récompenses :

« Began by developing competitions that rewarded and recognized those teams that could generate powerful insights through analytics. » (Document 22),

ou encore en communiquant :

« Leadership communications, and newsletters (which were critical to maintaining long-term support for the program). » (Document 22).

Les managers qui soutiennent le changement doivent être placés haut dans la hiérarchie :

« And this leadership question around digital is one for the board of directors and the CEO and cannot be easily delegated below that level. » (Document 23),

et avoir une bonne réputation auprès de leurs collaborateurs :

« Given its importance, the first managers selected to lead the transformation should be carefully chosen, well trusted in the organization, and ready to commit for a long period of time. » (Document 11).

d. Une orientation client

Selon les livres blancs, les entreprises doivent mettre en place une culture d'orientation client :

« Sustain a customer-oriented culture » (Document 8).

C'est d'autant plus important que les clients sont de plus en plus exigeants envers les actions des entreprises :

« Maximizing competitiveness begins with the awareness that the experience that a customer has with your company solidly trumps the impact of any marketing message or advertising campaign. Today, more so than ever before, customers listen with their eyes to see what a company does rather than with their ears to hear what the company says. »
(Document 8).

e. Discussion et contributions des résultats sur les actifs transversaux

Les innovations managériales mises en avant par les fashion setters sont cohérentes avec la littérature sur l'agilité en ce qui concerne la nécessité du soutien du management (Weber et Tarba, 2014). Les consultants mettent en évidence le fait que le soutien du management est important pour convaincre et motiver l'ensemble de l'organisation et pour inciter la collaboration. Le soutien du management favorise la prise de décisions rapide et risquée. Ces résultats sont en cohérence avec les « méta capacités » nécessaires aux managers, proposées par Doz et Kosonen (2010).

De plus, on observe que le soutien du management se fait non seulement grâce à la communication autour des résultats et des succès. Le soutien du top management à travers la communication est largement étudiée dans la littérature en marketing (Jaworski et Kohli, 1993 ; Webster, 1988). Le management montre son soutien également par un support financier.

Notre analyse apporte également des indications concernant le « profil » des managers qui doivent soutenir l'agilité et le changement selon les consultants : ils doivent être haut placés dans la hiérarchie et avoir une bonne réputation. L'importance de la place hiérarchique du manager fait écho à la littérature lorsqu'elle évoque le fait que le soutien du « top management » influence la mise en place de cultures ou de pratiques organisationnelles telles que l'orientation marché (Jaworski et Kohli, 1993). Néanmoins, l'influence du top management dépend également de la réputation du manager qui porte le projet, ce qui n'est pas, à notre connaissance, pris en considération dans la littérature en marketing.

De plus, la définition d'une stratégie organisationnelle est identifiée dans notre analyse comme une micro fondation de l'agilité, elle permet d'identifier et de choisir les objectifs de l'organisation qui rapportent de la valeur, afin d'aligner les actifs nécessaires à leur réalisation. Ce résultat est cohérent et confirme empiriquement la proposition de Teece (2007) selon laquelle la définition du modèle économique et la sélection des frontières de l'entreprise est une

micro fondation des capacités dynamiques en ce qui concerne la partie « *seizing* ». Il fait également écho à la proposition de Morgan (2012), en quoi le planning stratégique et la mise en place de la stratégie marketing sont liés à la performance de l'organisation.

Enfin, les consultants mettent en évidence un dernier actif transversal qui favorise l'agilité, qui n'apparaît pas dans la littérature sur l'agilité, ni dans celle sur les capacités dynamiques : la culture orientée vers l'utilisation des données et des informations. En effet, Morgan (2012) identifie la culture organisationnelle comme une ressource organisationnelle, qui favorise la performance, mais l'apparente à la culture d'orientation marché et non à la culture orientée vers l'utilisation des données et des informations. Une organisation orientée marché n'est pas forcément orientée vers l'utilisation des données et des informations. Par exemple, un manager peut mettre en place une action promotionnelle en se souciant de son client, basé uniquement sur sa propre intuition et ses idées reçues. Wang et al. (2009) évoquent la notion d'orientation vers le management des connaissances, mais elle diffère de notre culture orientée vers l'utilisation des données, car elle implique le partage et l'absorption des informations, sans évoquer leur utilisation. La culture orientée vers l'utilisation des données et des informations s'apparente plutôt à ce que Menon et Varadarajan (1992) appellent « *pro-information culture* » qui, selon leur proposition, favorise le partage et l'utilisation d'informations. De plus, Germann, Lilien et Rangaswamy (2013) proposent qu'une culture analytique favorise le développement des outils analytiques. Notre résultat semble cohérent avec la proposition de Menon et Varadarajan (1992) et celle de Germann, Lilien et Rangaswamy (2013), puisque l'agilité implique le partage et l'utilisation d'informations afin d'identifier les opportunités du marché et d'y répondre, et qu'elle est facilitée par le développement d'outils analytiques.

3. Les relations entre parties prenantes

a. Les relations entre parties prenantes internes

Transfert et mise en commun d'actifs – Selon les consultants, la collaboration entre fonctions internes de l'organisation permet le transfert d'actifs, tels que les données qui se trouvent dans différents départements et qu'il faut intégrer :

« Marketing systems churn out gigabytes of data about customers, channels and campaigns. However, few organizations can assemble it all to make the best decisions across multiple campaigns, organizational units and business objectives. » (Document 13),

ainsi que l'expérience des actions passées, permettant de mettre en place plus rapidement des changements qui ont fonctionné :

« Reuse or reference results and efforts from previous successes rather than starting from scratch each time » (Document 24).

Le partage d'actifs concerne également les informations en interne pour avoir une vision intégrée du consommateur et du client :

« Executives want better ways to communicate complex insights so they can quickly absorb the meaning of the data and take action on it. » (Document 15).

Collaboration opérationnelle cross-fonctionnelle – Les fashion setters mettent également en avant l'importance de la collaboration cross-fonctionnelle, plus particulièrement, entre le marketing et les systèmes d'information :

« This topic of marketing and IT collaboration has been top of mind for a number of years and is rising to a crescendo, especially given the increasing complexity of marketing and the advent of Big Data and analytics » (Document 13),

Talents polyvalents – Une manière de faire le « pont » entre les différentes fonctions, est d'avoir des personnes qui possèdent à la fois des compétences techniques et une connaissance commerciale et opérationnelle :

« A new integration analyst position was created to bridge the gap between marketing and IT. This analyst is part of the IT organization and brings both technical expertise and marketing acumen to the table. » (Document 13).

Elles servent de traducteurs pour permettre aux fonctions commerciales et aux fonctions techniques de s'entendre :

« They need more “translators”—people whose talents bridge the disciplines of IT and data, analytics, and business decision making. » (Document 26).

Ce genre de talent est cependant très difficile à recruter car ils sont rares et très recherchés :

« The largest skills gap is the ability to combine analytic skills with business knowledge [...] The analyst who both understands the business and performs higher mathematic tasks is the most sought after in the market » (Document 1).

Structure organisationnelle – L'intégration et le partage de ressources, capacités et compétences au sein d'une organisation dépendent de l'élimination de silos entre départements :

« Such coordination can only happen by breaking down the traditional silos in application development » (Document 12).

Ces silos peuvent être abattus par la création de communautés de compétences, qui partagent leur expertise et expérience acquise au gré des transformations :

« Leaders share advanced analytics subject matter experts across projects to expand mentoring and knowledge-sharing opportunities and create communities of competency among those who perform and manage business analytics. » (Document 1).

La mise en place de ces équipes spécifiques permet une rapidité dans le transfert d'informations et l'exécution des actions :

« This approach enabled more rapid exchange of information, faster requirements clarifications, and speedier problem solving. » (Document 12) ;

et favorise la coordination entre les fonctions de l'entreprise :

« Forming an analytics center of excellence will not solve all the problems and challenges that may exist in the information environment today, but it will lead the way toward alignment » (Document 3).

État d'esprit dans l'organisation – Selon les livres blancs, la confiance organisationnelle est importante pour fédérer les collaborateurs et les faire travailler ensemble et coopérer :

« But, as noted earlier, it takes more than memos and measurement to transform an organization: it takes trust. It takes trust in the data, but also trust in one another – trust that everyone is working toward the same goal and similar outcomes. » (Document 1).

Elle s'acquiert au travers d'interactions :

« The way his organization breaks down trust barriers is through education and personal interaction » (Document 1).

Communication interne – Notre analyse met en évidence l'importance de la communication interne sur les initiatives mises en place et sur leurs résultats pour motiver les équipes grâce à une « évangelisation » :

« Second is to communicate those positive results throughout the organization to build a positive perception of business analytics » (Document 18) ;

Selon les fashion setters, cette communication doit se faire au travers d'un discours opérationnel et non technique afin de convaincre :

« That's easy; show them the money, but pick the right emissary to do it. "The analysts who will be using high-performance technologies and Big Data analytics are typically not the best ones to explain the business value to executives [...] If you tell executives you need to be able to do regression analysis, natural language processing or in-database computing, you will get kicked out of the boardroom pretty fast. As soon as you say 'advanced analytics' to non-statisticians, they stop listening, unless you can tie it to a business initiative » (Document 3).

Cette communication cross-fonctionnelle n'est toutefois pas facile, notamment à cause de certains *a priori* de chacune des fonctions :

« It's often an uneasy alliance of necessity. Business leaders tend to think of IT as a slow and costly service, while the IT team thinks of business units as the bearers of unrealistic requests » (Document 14).

b. Les relations avec des parties prenantes externes

Les cabinets mettent en avant l'importance de partenaires extérieurs pour pallier le manque de talents pour certains savoir-faire spécifiques :

« For those complex data management or advanced mathematics skills that cannot be developed internally, we suggest organizations use partners to supplement skills gaps »
(Document 1).

D'autres partenariats peuvent se mettre en place pour coordonner certaines ressources (comme des informations spécifiques par exemple) et mener des actions commerciales conjointes :

« This kind of information is very interesting to retail brand partners, because we have the luxury of tracking our customers and understanding important aspects of their lifestyle and life cycle, due to the registration aspect of our site. Our brand partners don't usually have a lot of means of gathering such a detailed demographic portrait of their customers »
(Document 7).

Enfin, une dernière partie prenante à ne pas négliger est le consommateur, qui consent à fournir des données personnelles, et dont la confiance est primordiale :

« Our panelists presume that in the data-collection arena, the motives of companies are good and organizations will act responsibly. But they must earn this trust continually, recovering from a single privacy breach or misjudgment could take years. [...] Consumers will trust companies that are true to their value proposition. If we focus on delivering that, consumers will be delighted. If we stray, we're in problem territory » (Document 8).

c. Discussion et contributions des résultats sur éléments

Selon les fashion setters, les éléments relationnels et de collaboration permettent l'échange ou encore la combinaison de ressources, capacités et compétences entre les parties prenantes, que ce soit en interne, entre fonctions de l'entreprise (par exemple entre le marketing et les fonctions analytiques, ou encore la direction des systèmes d'information), ou avec d'autres organisations extérieures.

Les relations permettent également de coordonner des actifs, que ce soit en interne, entre plusieurs départements (création de compétences-clés), ou avec des partenaires extérieurs, pour mettre en place des actions opérationnelles conjointes. Ainsi, l'agilité est favorisée par ces collaborations, qui lui permettent de coordonner ses actifs avec d'autres actifs, afin de s'adapter à des changements environnementaux. Cette coordination passe par la prise en compte de la co-

spécialisation des actifs (Teece, 2007), et par des partenariats avec d'autres entités en interne et en externe.

Nos résultats sont cohérents avec la littérature concernant la nécessité d'articuler des actifs complémentaires par des capacités et des ressources de coordination et de connexion entre les départements (Day, 1994). On retrouve dans nos résultats l'importance de mettre en place des entités ou personnes (« *boundary spanners* » ou « passeurs de frontières »). Ces entités ou personnes (centres d'excellence et « *data scientists* ») possèdent des compétences leur permettant de faire le lien et de faciliter le partage d'actifs au sein de l'organisation (Chonko et Jones, 2005 ; Cross et Sproull, 2004 ; Verbeke et al., 2011).

La collaboration avec des partenaires extérieurs fait référence à ce que Teece (2007) appelle la co-évolution et l'interaction complexe entre les membres d'un même écosystème d'affaires. En effet, les entreprises collaborent avec des entités pour capter des actifs et co-évoluer, afin de s'adapter à leur environnement et en modifier les « règles du jeu » (Gueguen et Torrès, 2004 ; Moore, 1996 ; Teece, 2007).

Ces collaborations sont facilitées par l'état d'esprit au sein de l'organisation. Selon DeLong et Fahey (2000), la culture favorise les interactions au sein d'une organisation, et par conséquent le partage des connaissances. De plus, d'un point de vue de la recherche en marketing, certains chercheurs mettent l'accent sur l'importance d'une culture d'apprentissage pour la performance (Baker et Sinkula, 1999 ; Sinkula, Baker, et Noordewier, 1997). Cette culture repose sur des valeurs, telles que l'importance de l'apprentissage (« *commitment to learning* »), l'ouverture d'esprit (« *open-mindedness* »), et le partage d'une même vision (« *shared vision* »). Dans la même veine, la relation de pouvoir et de concurrence entre les entités d'une organisation modère et permet d'expliquer en partie la rétention d'informations entre les employés qui se sentent en concurrence les uns avec les autres (Hansen et Avital, 2005), ce qui peut expliquer pourquoi l'état d'esprit favorise l'agilité, qui repose sur le transfert et l'utilisation d'informations.

Les résultats soulèvent également une réflexion sur l'importance des sous-cultures organisationnelles, dont les différences peuvent entraver le transfert d'informations intra-organisationnel. En effet, on peut également se demander s'il n'est pas important de s'intéresser aux sous-cultures des départements, qui pourraient s'apparenter à des « cultures métier » et leur influence sur l'agilité et, plus largement, sur la coopération cross-fonctionnelle. Or, de

nombreuses recherches appréhendent la culture organisationnelle comme identique dans toutes les fonctions de l'organisation, à commencer par les recherches sur l'approche culturelle de l'orientation marché (Homburg et Pflesser, 2000 ; Narver et Slater, 1990). Cette réflexion nous amène à considérer la culture organisationnelle comme une mosaïque de sous-cultures, à l'inverse de Schein (1988), qui l'appréhende comme une culture organisationnelle unifiée.

*

L'analyse du discours des cabinets nous a permis d'identifier les pratiques et outils managériaux qu'ils diffusent auprès des organisations, pour qu'elles puissent gérer la turbulence de leur environnement.

Les innovations managériales identifiées ont été classées en trois grands thèmes : (1) les ressources, capacités et compétences spécifiques, qui se réfèrent aux actifs de certains métiers ou fonctions de l'organisation, (2) les ressources, capacités et compétences transversales, qui influencent l'ensemble de l'organisation, et (3) les éléments relationnels, permettant l'échange d'actifs avec des partenaires, soit en interne, soit avec des partenaires extérieurs.

Les innovations managériales diffusées par les cabinets sont cohérentes avec la littérature scientifique, ce qui n'est pas étonnant puisque les chercheurs sont également des fashion setters, qui diffusent des innovations managériales aux entreprises.

Cette section apporte plusieurs contributions théoriques. Alors que beaucoup identifient la nécessité d'intégrer des « data scientists » à l'organisation afin d'acquérir de nouveaux savoir-faire (Davenport et Patil, 2012 ; Leeftang et al., 2014), la littérature omet de s'intéresser à la compétence analytique des opérationnels de la fonction marketing. Pourtant, le marketing doit de plus en plus s'appuyer sur l'utilisation des données et des informations pour prendre des décisions adéquates (Leeftang et al., 2014). Cette évolution vers une part de plus en plus importante de l'analytique dans les fonctions opérationnelles marketing nous amène à nous interroger sur la nécessité de scinder les activités créatives (cerveau droit) et les activités analytiques (cerveau gauche) du marketing (McGovern et Quelch, 2005). En effet, selon McGovern et Quelch (2005), les activités créatives s'apparentent par exemple à la création de publicité et de promotion, tandis que les activités analytiques possèdent une dimension plus technique comme le CRM et le e-commerce par exemple. Toutefois, le marketing de nos jours met en place de nombreux tests et analyses avant de mettre en place une publicité ou une

nouvelle promotion, et doit donc faire preuve de talents analytiques, ce qui rend de plus en plus floue la frontière entre la créativité et l'analytique au sein de la fonction marketing.

Les résultats de cette section contribuent à la littérature qui traite du soutien du management. Alors que l'importance du soutien du top management est largement étudiée dans la littérature en marketing, nos résultats révèlent que la réputation du manager influence l'effet de son soutien. En effet, le soutien du management permet d'impliquer les collaborateurs et de mettre en place un changement de culture et de pratiques (Jaworski et Kohli, 1993 ; Martin, Martin, et Minnillo, 2009). Il est normal que la réputation du manager ait un effet sur son influence auprès des collaborateurs.

Enfin, nos résultats mettent en évidence l'importance de la culture analytique pour mettre en place l'agilité. En effet, c'est la culture selon laquelle il est préférable de s'appuyer sur des informations plutôt que sur l'intuition uniquement. Elle se différencie de la culture d'orientation marché, dans le sens où un collaborateur peut être orienté vers les clients actuels et potentiels, tout en s'appuyant sur son intuition pour prendre des décisions.

Section 4. Les liens entre les facilitateurs de l'agilité

L'analyse des documents révèle certains liens entre les différents facilitateurs identifiés.

Ces liens sont de trois natures : **(1)** la cohérence entre les objectifs stratégiques et les actifs développés, **(2)** la séquence de mise en place et d'utilisation des actifs, et **(3)** l'effet de renforcement de certains actifs sur d'autres.

1. La cohérence entre la stratégie et les actifs développés et acquis

Les cabinets mettent en avant l'importance de relier les objectifs aux ressources afin de déployer les actifs nécessaires pour atteindre ces objectifs :

« These rare companies are distinguished by a dedication to improving customer experience process performance through both incremental and innovative technological improvements, coupled with an empowered work force that is aligned with the business objectives and the company values. » (Document 8).

2. La séquence de mise en place et utilisation des actifs identifiés

Le déploiement des ressources, capacités et compétences doit suivre un processus logique et temporel défini et universel, quel que soit le secteur d'activité, selon les fashion setters.

Dans un premier temps, il s'agit de définir les objectifs et la stratégie de l'organisation afin de déployer les actifs nécessaires :

« Organizations must first identify the value they deliver to customers, the applications they use to drive the business, and their core processes, including management systems and metrics, operational and transactional processes, and touch points with external parties. » (Document 15).

Une fois que le plan est défini, les organisations choisissent les données importantes pour l'atteinte de leurs objectifs :

« Choose the right data The universe of data and modeling has changed vastly over the past few years. The volume of information is growing rapidly, while opportunities to expand insights by combining data are accelerating. Bigger and better data give companies both more panoramic and more granular views of their business environment. The ability to see what was previously invisible improves operations, customer experiences, and strategy. That means upping your game in two areas » (Document 5).

En parallèle, elles mettent en place les actifs techniques et technologiques, comme l'infrastructure permettant de stocker et gérer les données en fonction de la demande :

« After determining the necessary platform capabilities needed, you must couple them with the right computing environment. It is essential to choose a processing infrastructure that can be easily scaled and shared as teams and demands change. » (Document 24).

Les technologies sont améliorées de manière continue grâce à l'utilisation de « proof of concepts » :

« Proofs-of-concept (POCs) to validate the requirements associated with implementing Big Data initiatives, as well as to articulate the expected returns » (Document 2).

Dans un deuxième temps, elles mettent en place les actifs permettant d'analyser les données et de les transformer en information. Ces modèles sont de plus en plus sophistiqués à mesure que s'opère la montée en compétence :

« They start with a strong core of analytics capabilities designed to address structured data. Next, they add capabilities to take advantage of the wealth of data coming into the organization that is both semi-structured (data that can be converted to standard data forms) and unstructured (data in non-standard forms) » (Document 2).

Ces actifs techniques et technologiques sont mis en place grâce à des compétences humaines spécifiques :

« The final lever that changes the value equation for analytics investments involves experts and analysts within the organization, and especially the level of focus put on the development of their skills. » (Document 1).

L'entreprise intègre par la suite cette information pour que les fonctions opérationnelles les utilisent :

« Lastly, but most importantly for value creation, the organization needs to determine its best approach to embedding the insight into its operations. » (Document 15).

Cette intégration nécessite le développement de talents et savoir-faire particuliers : *« end-user analytic capabilities »* (Document 1).

Enfin, l'entreprise met en place un processus de mesure des résultats des actions rigoureux afin d'établir un processus d'apprentissage à partir de son expérience et de modifier ou renforcer les actifs de l'entreprise :

« The organization needs to create an audit process and feedback mechanism to evaluate the investments' impact to value creation, as measured by the pre-defined KPIs » (Document 1).

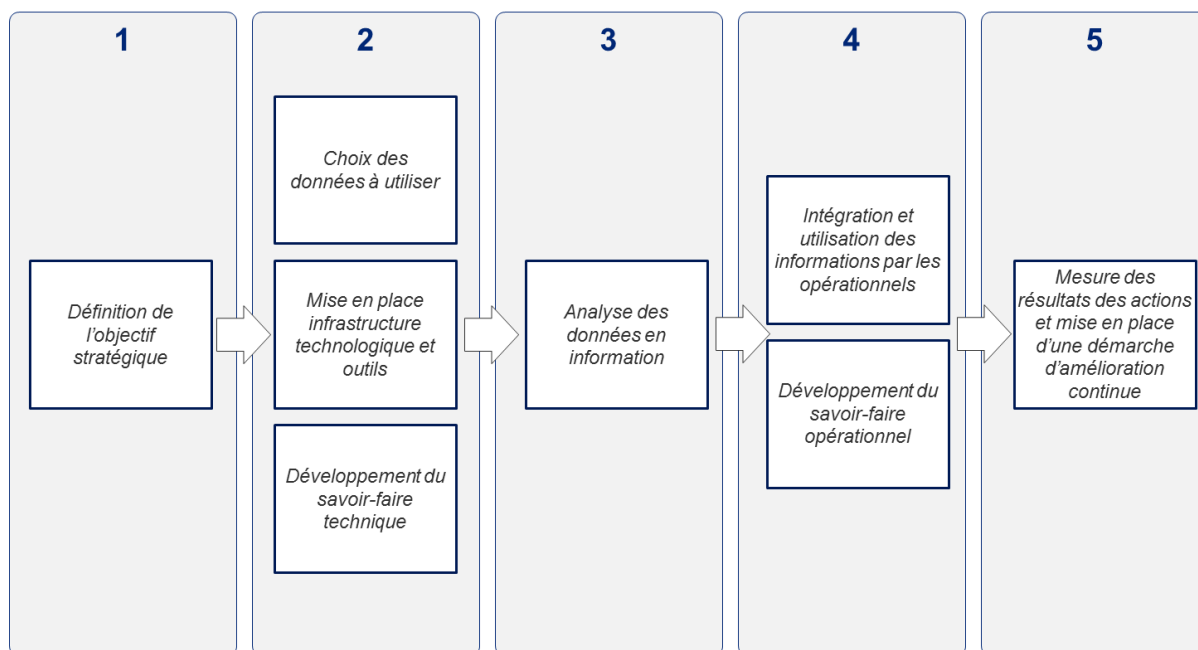


Figure 10. Liens temporels entre les actifs facilitateurs d'après les cabinets

3. Influences de renforcement entre actifs identifiés

a. Influence des résultats des actions passées sur le soutien du management

Selon les consultants, les résultats des actions passées, s'ils sont positifs, renforcent le soutien du management :

« Executives understand the necessity of investing for regulatory compliance, but they really appreciate tangible business results. So it's important to keep capturing those tangible and quantifiable improvements, wherever possible » (Document 14),

voire convainquent de nouveaux managers qui veulent adopter eux aussi les mêmes projets :

« As news spreads of the success of one data/analytics project, other business leaders can get analytics envy: "I want some of what that person's got." In the process, everybody gains a greater appreciation for how data initiatives done for regulatory compliance can serve the business better. » (Document 14).

b. Influences positives du soutien du management

Selon le discours des livres blancs, le soutien du management permet l'acquisition et la mise en place de nouveaux actifs, par un soutien financier, et notamment les outils et infrastructures technologiques :

« A senior leader involves the assembly of data and the construction of advanced-analytics models and tools designed to improve performance. » (Document 16).

De plus, le soutien du management renforce la culture fondée sur les données :

« Only through strong leadership that highlights the importance of validating actions and decisions with facts can an organization ensure that everyone understands how important it is to adopt a business analytics culture that will move their business forward » (Document 17).

Cette culture renforce évidemment l'utilisation des données par les opérationnels dans leurs actions :

« They also build a strongly pro-analytics organizational culture that supports and encourages the use of business analytics » (Document 18).

Enfin, selon les consultants, le soutien du management favorise le changement de pratiques organisationnelles, et notamment renforce l'utilisation des données, par les opérationnels, dans leur prise de décision :

« The Chief Executive Officer (CEO) and Chief Operating Officer (COO) serve as the chief advocates for the use of analytic insights » (Document 1).

c. Influence positive de la gestion des données (outils et pratiques)

Notre analyse du discours des consultants montre que les outils de gestion de données favoriseraient le partage des données au sein de l'organisation, car elles leur apporteraient une structure :

« In addition to protecting customer data, strong security – ironically – also enables wider sharing of data within an organization » (Document 1).

Selon eux, la gestion et la sécurisation des données instillent une confiance dans les données :

« *Strong governance and security are important in instilling confidence in the data [...] To create this level of confidence, Leaders use a rigorous system of enterprise-level standards and strong data management practices* » (Document 1).

La confiance entre les collaborateurs et dans les données favoriserait également le partage des données et des informations au sein de l'organisation :

« *The level of trust [...] among executives, analysts and data managers significantly impacts the willingness to share data, rely on insights and work together to deliver value.* » (Document 1).

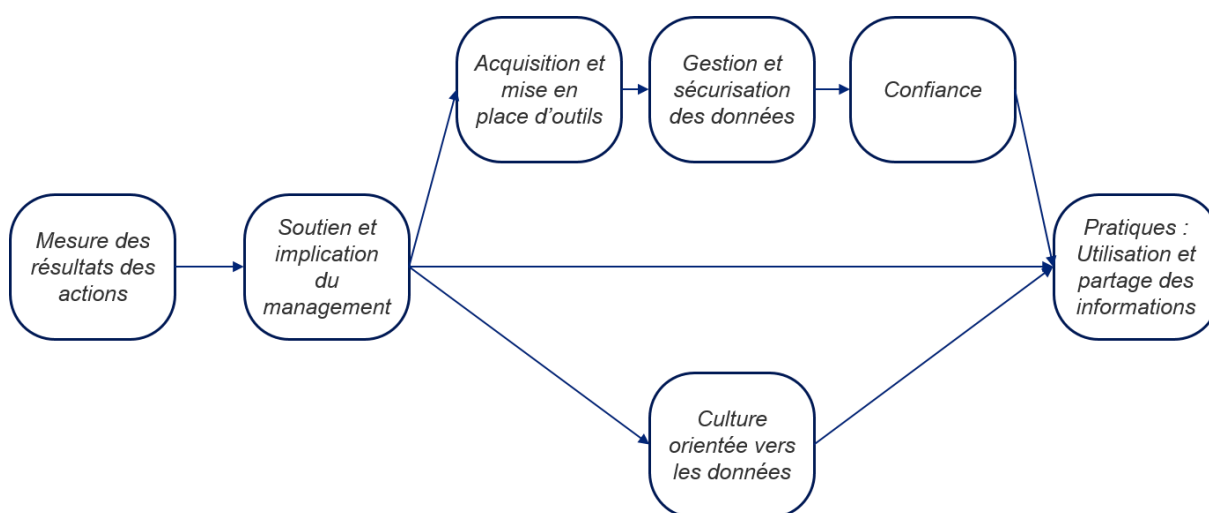


Figure 11. Liens de renforcement entre les actifs identifiés par l'analyse documentaire

4. Discussion et contributions des liens entre les éléments diffusés par les consultants

Les livres blancs analysés servent de support aux consultants pour diffuser leur discours sur les innovations managériales. Le discours est donc construit et c'est donc normal qu'il mette en évidence des relations entre les éléments mis en avant (outils comme pratiques managériales).

Le premier type de lien identifié est la cohérence entre les objectifs stratégiques et les actifs mobilisés. Selon les livres blancs, les actifs sont choisis en fonction des objectifs à atteindre,

dans le but de les atteindre. Ce résultat concorde avec ce que Morgan (2012) appelle « *marketing strategy implementation* », c'est-à-dire l'acquisition et le déploiement d'actifs nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation. Selon Morgan (2012), cet alignement nécessite la coordination de différents actifs qui doivent être coordonnés et déployés.

De plus, les fashion setters avancent qu'il existe des liens temporels dans la mise en place des facilitateurs de l'agilité. Il y aurait alors un ordre défini de mise en place des différents éléments, pour atteindre une agilité. Ces liens temporels nous amènent à nous interroger sur l'influence de certains éléments pour l'activité de vigilance, et d'autres sur la capacité d'agir pour saisir et créer les opportunités, par analogie avec les micro-fondations des capacités dynamiques proposées par Teece (2007). L'existence de liens temporels montrerait également l'importance de l'ensemble des facilitateurs identifiés : si un de ces éléments n'est pas développé au sein de l'organisation, peut-être que celle-ci ne pourra pas développer les facilitateurs suivants, comme une sorte de « maillon faible ».

Selon le discours dans les livres blancs, il existe des liens de renforcement entre les éléments : le soutien du management renforce la culture d'orientation marché et la culture sur l'utilisation des données et des informations. La relation entre le soutien du management et la culture a été depuis longtemps démontré dans la littérature, notamment sur l'orientation marché (Jaworski et Kohli, 1993 ; Martin, Martin, et Minnillo, 2009). De plus, la culture orientée vers les données et les informations renforce les pratiques informationnelles. Ce résultat fait écho à la littérature sur l'orientation marché selon laquelle la culture est un antécédent aux pratiques (Homburg et Pflesser, 2000 ; Martin, Martin, et Minnillo, 2009). Le soutien du top management renforce également les pratiques, notamment par le biais de la communication et de récompenses (Jaworski et Kohli, 1993 ; Salojärvi, Sainio, et Tarkiainen, 2010), en ligne avec la proposition de Menon et Varadarajan (1992) selon laquelle il y a un lien positif entre la culture orientée vers l'utilisation des informations et l'utilisation effective des informations.

De plus, alors que de nombreuses recherches ont étudié l'influence de l'implication et du soutien du top management, elle ne s'intéresse pas aux éléments qui déterminent le soutien et cette implication. Pourtant au vu de l'importance du soutien du management, il nous paraît intéressant de connaître ses antécédents. Les discours des consultants montrent également l'effet des résultats (positifs) sur l'implication du top management. Ainsi, des résultats

favorables vont renforcer l'intérêt et l'implication du management. Ce résultat de la recherche fait en effet écho avec les biais qui peuvent émerger telles que la dépendance au chemin et l'inertie de complaisance avancées par Day (2011), selon lesquels les organisations tendent à être influencées par les actions passées et à reproduire les mêmes actions, lorsqu'elles fonctionnent. Il fait également écho à la littérature sur le concept « d'issue selling » qui a pour vocation d'expliquer pourquoi les managers se concentrent sur certaines problématiques plutôt que d'autres (Dutton et Ashford, 1993).

*

Cette section met en évidence les relations faites par les consultants entre les innovations managériales qu'ils mettent en avant.

Selon les livres blancs, les entreprises doivent mobiliser des actifs en cohérence avec leurs objectifs stratégiques.

Le discours des fashion setters met en évidence des liens temporels entre les innovations managériales, laissant entendre qu'il y a un séquençage de mise en place pour atteindre l'agilité. Ils suggèrent que s'il manque un facilitateur de la séquence, les facilitateurs suivants ne pourront pas être mis en place ou fonctionner.

Ils évoquent également des liens de renforcement entre les innovations managériales, qui sont donc interreliées. Cette interrelation pourrait être positive, mais également entraîner des biais, tels que la dépendance au chemin ainsi que l'inertie de complaisance.

Section 5. Synthèse des principales contributions théoriques et nouvelles questions de recherche

1. Synthèse des principales contributions de l'étude

Cette première étude a pour objectif d'identifier les innovations managériales diffusées par les consultants (cabinet de conseil en stratégie et vendeurs de solutions technologiques), pour s'adapter à un environnement turbulent. L'analyse documentaire nous a permis de répondre à cet objectif, et donc à notre première question de recherche, en identifiant plusieurs outils et pratiques mises en avant par ces fashion setters : **(1)** les ressources, capacités et compétences

spécifiques, qui se réfèrent aux actifs que certains métiers ou fonctions de l'organisation doivent développer, (2) les ressources, capacités et compétences transversales, qui influencent l'ensemble de l'organisation, et (3) les éléments relationnels et de collaborations, permettant l'échange d'actifs avec des partenaires, soit en interne, soit avec des partenaires extérieurs.

Les innovations managériales diffusées par les consultants en termes de technologie sont cohérentes avec la littérature sur l'agilité.

En termes de leadership et de structure, l'analyse des documents confirme l'importance de l'implication du top management, et de certaines compétences humaines et savoir-faire (les compétences techniques et le rôle des « passeurs de frontières »). Alors que l'importance du soutien du top management est largement étudiée dans la littérature en marketing, les livres blancs affirment que la réputation du manager influence l'effet de son soutien. De plus, de bons résultats renforceraient le soutien et l'implication du top management. Selon la littérature, ce renforcement peut avoir un effet positif sur l'organisation, mais peut entraîner des biais, tels que la dépendance au chemin ainsi que l'inertie de complaisance (Day, 2011).

En termes de structure de la fonction marketing, les livres blancs mettent en avant l'importance d'un savoir-faire analytique de la part des opérationnels du marketing. Ce savoir-faire ne doit pas être très spécifique comme celui des « *data scientists* » qui savent coder et faire de la modélisation (Davenport et Patil, 2012), mais le marketing doit être capable de comprendre et d'assimiler les informations issues des analyses de données. En effet, la fonction marketing doit de plus en plus utiliser des informations dans ses activités, impliquant qu'il intègre de plus en plus de compétences analytiques, en plus de compétences créatives. Nos résultats nous amènent à nous interroger sur la pertinence de la frontière entre les activités créatives et les activités analytiques du marketing (McGovern et Quelch, 2005), qui s'efface de plus en plus. De plus, les résultats montrent l'importance de la collaboration cross-fonctionnelle (Kohli et Jaworski, 1990), et fait écho avec la littérature sur l'évolution et l'influence de la fonction marketing (Verhoef et Leeflang, 2009).

En termes de culture, les cabinets mettent en avant l'importance d'une culture orientée vers les données et les informations, non identifiée dans la littérature sur les actifs marketing, ni dans la littérature sur l'agilité. En effet, cette culture favoriserait l'utilisation des données et des informations dans la prise de décision. Peut-on penser que ceux qui réalisent des activités analytiques du marketing possèdent cette culture, tandis que ceux qui réalisent des activités

créatives ne la possèdent pas ? Est-elle nécessaire dans l'ensemble de l'organisation ? Ces questions soulèvent un questionnement concernant l'importance des sous-cultures (DeLong et Fahey, 2000), et leur rôle dans les conflits intra-organisationnels.

Enfin, le discours de ces fashion setters dans leurs livres blancs est un discours construit. Ils mettent donc en évidence des relations entre les pratiques et outils mis en avant. Ils mettent notamment en évidence l'existence de liens temporels, selon lesquels il y aurait des étapes particulières à respecter dans la mise en place des innovations managériales pour atteindre l'agilité. Ces résultats nous suggèrent que certains éléments doivent être présents avant d'en déployer d'autres, afin d'obtenir une organisation agile.

2. Des résultats qui introduisent de nouvelles questions de recherche

Cette première étude permet d'identifier les innovations managériales diffusées par les consultants (fashion setters) pour que les entreprises deviennent agiles et s'adaptent à un environnement turbulent.

Les livres blancs mettent en avant certains éléments qui faciliteraient l'agilité. Toutefois, ces fashion setters ont un intérêt commercial, et ont pour objectif que les entreprises acquièrent un maximum d'actifs qu'ils mettent à disposition, en les présentant comme indispensables à leur survie, et comme interreliés, donc dépendants les uns des autres.

Nous pouvons nous interroger sur la pertinence de l'ensemble de ces facilitateurs, décrits par les consultants dans leurs livres blancs, et l'universalité des propos avancés.

De plus, les livres blancs présentent les actifs comme faciles à mettre en place, toutefois, les entreprises font face à des contraintes internes (de structure, culture ou de savoir-faire par exemple) qui, peut-être, entravent la mise en place de ces actifs.

Enfin, les livres blancs n'évoquent pas la coordination des deux capacités dynamiques qui composent l'agilité, pourtant, selon Chonko et Jones (2005), la vigilance de l'organisation n'implique pas automatiquement une action pertinente pour les saisir, et ces deux capacités dynamiques doivent être alignées.

Ces questionnements ouvrent donc la voie vers deux nouvelles questions de recherche :

- Q2. Quels éléments de contexte influencent le choix des facilitateurs de l'agilité ?
Comment et en quoi ces critères peuvent-ils créer des tensions au sein de l'organisation ?
- Q3. Quels sont les facteurs qui impactent la coordination des deux capacités dynamiques qui composent l'agilité, à savoir la vigilance de l'entreprise envers les opportunités du marché (« sensing ») et l'action pour saisir et créer les opportunités (« responding ») ?

Une deuxième étude, présentée dans la troisième partie, permet de répondre à ces deux questions de recherche.

TROISIEME PARTIE – DEUXIEME ETUDE : ANALYSE DES FACTEURS QUI FAVORISENT DE LA COMPETENCE D’AGILITE AU SEIN DES ORGANISATIONS, ET COMPARAISON AVEC LA VISION DES CABINETS DE CONSEIL ET VENDEURS DE SOLUTIONS

L'étude précédente nous a permis d'identifier les actifs mis en avant par les prescripteurs, comme favorisant l'agilité. Les cabinets de conseil et les vendeurs de solutions technologiques offrent néanmoins une vision « idéale » de l'organisation et des actifs qui doivent être déployés, sans prendre en considération la réalité et le contexte dans lequel les entreprises évoluent.

Cette deuxième étude a alors pour objectif de comparer la vision des cabinets, avec les contraintes et le contexte auxquels sont confrontées les organisations, ainsi que d'identifier des éléments qui sont susceptibles de créer des tensions au sein de l'organisation. Plus particulièrement, elle permet de s'intéresser à la coordination des deux capacités dynamiques qui composent l'agilité (vigilance et action).

Ainsi, cette deuxième étude a pour objectif de répondre aux deux questions de recherche suivantes :

Q2. Quels éléments de contexte influencent le choix des facilitateurs de l'agilité ? Comment et en quoi ces critères peuvent-ils créer des tensions au sein de l'organisation ?

Q3. Quels sont les facteurs qui impactent la coordination des deux capacités dynamiques qui composent l'agilité, à savoir la vigilance de l'entreprise envers les opportunités du marché (« sensing ») et l'action pour saisir et créer les opportunités (« responding ») ?

Le chapitre 8 présente les objectifs de l'étude, et justifie la méthodologie utilisée pour répondre à Q2 et Q3 : des entretiens semi-directifs avec des managers, et le chapitre 9 présente l'analyse des données qualitatives, et la comparaison des résultats avec les résultats de l'étude précédente.

CHAPITRE 8. DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DE LA DEUXIEME ETUDE : ANALYSE DE CONTENU THEMATIQUE D'ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS ET OBSERVATIONS

Section 1. Objectifs de l'étude - Étudier le choix des facilitateurs de l'agilité : l'influence des éléments de contexte, les tensions au sein de l'organisation, et la coordination entre la vigilance et l'action pour saisir et créer les opportunités

Cette deuxième étude a pour objectif de comparer les facilitateurs présentés comme importants par les prescripteurs (les cabinets de conseil et les vendeurs de solutions) et ceux appliqués par les entreprises. Elle permet de comprendre en quoi le contexte des organisations modifie la vision des organisations par rapport à celle des prescripteurs.

L'objectif des consultants est de vendre des innovations managériales aux organisations. Ainsi, elles peuvent avoir une vision « idéale » des micro-fondations nécessaires à l'agilité. Toutefois, les contraintes organisationnelles et le contexte dans lequel les entreprises s'inscrivent peuvent influencer l'importance de ces micro-fondations.

Cette analyse a également pour but d'identifier les freins et les zones de tension qui pourraient entraver le déploiement de l'agilité au sein de l'organisation.

Enfin, cette étude nous permet d'identifier les facteurs qui impactent l'alignement entre les deux capacités dynamiques qui composent l'agilité (Roberts et Grover, 2012) : la vigilance de l'organisation envers les opportunités de l'environnement et la prise de décision adaptée.

1. Comparer et identifier les différences entre les entreprises qui font face à un environnement en évolution et la vision des cabinets de conseil

Cette étude nous permet de comparer les facteurs identifiés dans les livres blancs des cabinets de conseil et des vendeurs de solutions technologiques, avec ceux qui paraissent pertinents pour les entreprises qui font face à la réalité de leur environnement.

Elle permettra de mettre en évidence les écarts entre les deux visions, et d'étudier la vision des organisations. En effet, on peut considérer que les livres blancs restituent une vision de

l'entreprise « parfaite », en mettant en avant de très nombreux facilitateurs à mettre en place pour obtenir une organisation agile, capable de s'adapter à un environnement turbulent, notamment face au phénomène dit de « Big Data ». Le but de cette étude sera alors de vérifier si tous ces éléments sont également perçus comme importants pour les organisations, et si ces dernières les ont déployés, ou si, pour elles, il n'est pas nécessaire de s'y intéresser.

Il s'agira également de vérifier que certains éléments importants, et auxquels elles ne peuvent pas contribuer, n'aient pas été oubliés ou minimisés dans les documents (par rapport à la vision des entreprises).

2. Identifier les tensions au sein de l'organisation qui freinent l'agilité

La vision des cabinets de conseil et des vendeurs de solutions technologiques est une vision « idéale » des micro-fondations qui sont nécessaires à l'agilité. Les livres blancs présentent d'ailleurs les micro-fondations qu'il est nécessaire, selon eux, de mettre en place, mais ils n'évoquent pas les freins et les tensions qui peuvent empêcher la mise en place de l'agilité.

Pourtant, dans leur article, Leeflang *et al.* (2014) mettent en évidence plusieurs tensions auxquelles le marketing doit faire face, liées **(1)** à la stratégie et à la connaissance client, **(2)** au marketing opérationnel, et **(3)** à l'organisation et aux compétences marketing.

Cette deuxième étude a comme objectifs d'approfondir les tensions et de comprendre dans quelle mesure elles entravent l'agilité des organisations.

Section 2. Les sources de données – Entretiens semi-directifs et données d'observation

Dans cette section, nous exposons et motivons le choix des sources de données : les entretiens semi-directifs et les observations.

1. Les premières sources de données : des entretiens semi-directifs avec des professionnels

a. Le choix de l'entretien semi-directif et des répondants

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi comme méthode principale de collecte de données celle de l'entretien. En effet, cette méthode d'étude qualitative permet de récolter des données pour répondre de façon adéquate à nos questions de recherche : grâce à cette méthode, nous pouvons comparer les éléments qui facilitent l'agilité avec ceux déjà identifiés grâce à la première étude, mais également d'observer davantage les diversités et la complexité que les conformités.

La méthode de collecte se base sur des entretiens semi-directifs individuels, qui permettent de comprendre en profondeur les représentations mentales des individus (Thiétart, 2007).

L'échantillon de répondants est constitué à partir de contacts personnels, et professionnels créés grâce au réseau de l'Université Paris-Dauphine. Ces relations avec les personnes interrogées ont facilité l'acceptation des entretiens des individus.

Ces personnes ont été choisies à partir de certains critères, qui nous ont paru importants pour le bon déroulé des entretiens.

Un premier critère de choix des répondants concerne **la turbulence du secteur d'activité** auquel leur entreprise appartient. Nous étudions la capacité d'agilité, qui permet aux organisations de s'adapter à un environnement turbulent. Nous avons choisi des entreprises dont le secteur d'activité est turbulent, comme c'est le cas notamment du secteur de l'énergie, des médias, de la téléphonie, ou encore de l'assurance, où l'environnement concurrentiel est en forte évolution, à cause de la digitalisation des activités, et de l'arrivée de nouveaux concurrents.

Nous avons également choisi des secteurs d'activité où les entreprises ont **accès à de nombreuses données** sur leurs clients et leurs consommateurs, leur offrant la possibilité de tirer parti de cette grande masse d'informations.

De plus, dans l'optique de capter la plus grande diversité possible dans les réponses, nous avons choisi des secteurs d'activité différents, afin de comprendre en quoi le contexte pouvait influencer l'agilité des organisations.

Nous avons choisi des entreprises déjà établies, plutôt que des start-ups dans le but d'identifier les éléments nouveaux, critiques pour devenir agile. Notre objectif est d'interroger des personnes dans des entreprises qui doivent se redéfinir en termes de structure, culture et technologie, pour gagner en agilité et s'adapter. Nous nous intéressons à la transformation et l'acquisition de nouveaux éléments.

Enfin, les répondants ont été choisis à partir de la fonction qu'ils occupent au sein de l'entreprise. Au vu de notre problématique, nous avons sélectionné des répondants issus des fonctions marketing, études, ou occupant des postes plus techniques tels que Data Scientists ou faisant partie d'une direction des systèmes d'information. Les répondants occupent pour la plupart une fonction haut placée dans la hiérarchie. Ce choix s'explique par notre volonté d'identifier des facteurs organisationnels. Il nous a alors paru nécessaire de capter le point de vue d'un individu qui a une vision stratégique et globale des enjeux et des éléments à développer.

Le nombre d'entretiens à réaliser dépend des contraintes de délai, du terrain, et de la disponibilité des individus. Le nombre d'entretiens semi-directifs nous a permis d'atteindre une saturation théorique (Glaser et Strauss, 1967), c'est-à-dire un seuil au-delà duquel le chercheur n'identifie plus de nouvelles informations qui pourraient enrichir la théorie, et au-delà de laquelle la collecte ne permet que d'obtenir des éléments marginaux.

Au final, nous avons réalisé 16 entretiens semi-directifs, d'une durée moyenne de 1h02min (les entretiens durent entre 25 minutes et 2 heures), pour un total de 15h34min d'entretien.

La majorité des entretiens a été réalisée en face à face et enregistrée. Certains entretiens ont été réalisés par téléphone, lorsqu'une rencontre n'était pas possible (horaire de l'entretien, volonté

du répondant, ou distance géographique). Un seul entretien n'a pas été enregistré et a fait l'objet d'une prise de notes.

Trois répondants ont préféré que le nom de leur entreprise n'apparaisse pas dans la restitution des résultats, nous les avons appelées entreprises A, B et C. Deux d'entre eux ont accepté cependant que leur secteur d'activité soit mentionné.

Le tableau ci-dessous résume les différents entretiens, leur durée respective et les modalités de l'entretien.

N°	Entreprise	Fonction	Temps passé sur ce poste	Formation initiale	Durée	Commentaires
1	American Express	Responsable marketing	2 ans	Ecole de commerce	00:35	Enregistrée
2	American Express	Data scientist	6 ans	Mathématiques et statistiques	02:00	Enregistrée
3	France TV Editions Numériques	Directeur marketing numérique	2 ans	Gestion	01:24	Enregistré
4	Axa	Head of Data and innovation lab	1 an	Ingénieur, actuaire et MBA en école de commerce	00:42	Enregistré
5	Hermes	Traffic & Data performance manager	2 ans	Gestion	01:23	Enregistré
6	Dalkia	Deputy CIO IT integration et performance department manager	4 ans	Scientifique + MBA	01:33	Entretien téléphonique Enregistré
7	Direct Energie	Chief digital officer	6 mois	Ecole de commerce	00:59	Enregistré
8	Home24	Responsable commercial	2 ans	Ecole de commerce	00:25	Enregistré
9	Allianz	Directrice MOA et qualité	6 ans	Gestion	01:30	Enregistré
10	Entreprise A. Secteur de l'énergie	Data scientist	1 an	Ingénieur	01:00	Entretien téléphonique, prise de notes
11	Entreprise B Secteur de location de voitures	Responsable du marketing	2 ans	Gestion	01:08	Enregistré
12	SFR	Analyste - Stratégie marketing	1 an	Gestion	00:45	Enregistré
13	McDonalds	Chargée d'études conso	3 ans	Gestion	00:30	Enregistré
14	Entreprise C	Responsable études et analyse marketing	4 ans	Gestion	00:45	Enregistré
15	Groupe Laposte	Directeur innovation & Big data	2 ans	Gestion	00:52	Enregistré
		Moyenne			01:02	
		Somme			15:34	

Tableau 9. Liste des répondants des entretiens semi-directifs de la deuxième étude

b. La constitution du guide d'entretien

Afin de répondre aux objectifs de cette recherche, nous avons opté pour la méthode des entretiens semi-directifs. L'entretien semi-directif permet à la personne interrogée de répondre de manière libre à des questionnements défini par le chercheur, qui utilise un guide d'entretien structuré autour d'une série de thèmes à aborder.

Le guide d'entretien (voir Annexe 11) a été construit en utilisant les résultats qui ont émergé de l'étude précédente. Les différents facilitateurs mis en évidence dans l'analyse des résultats sont les thèmes qui ont été abordés lors des entretiens sous forme de questions et de relances.

c. Les entretiens : déroulement des entretiens semi-directifs

Les différents entretiens semi-directifs ont eu lieu de janvier 2014 à avril 2016. Concernant les entretiens réalisés par téléphone, tous les répondants étaient à leur domicile. Lorsque les entretiens étaient en face à face, ils se sont déroulés dans un endroit calme (un café un jour de semaine ou dans une salle de réunion sur le lieu de travail de l'individu).

Chaque entretien suit le même déroulé et débute sur la présentation de l'enquêteur, de son sujet de recherche et du cadre de la recherche (recherche qui s'intègre dans un travail de thèse). Nous demandons ensuite systématiquement l'autorisation d'enregistrer l'entretien. Une prise de notes manuelle est systématiquement réalisée, au cas où l'enregistrement serait perdu, mais également pour noter des idées à partir desquelles relancer le répondant, ou sur lesquelles nous souhaitons revenir au cours de l'entretien.

Nous évoquons également la possibilité de signer un accord de confidentialité si le répondant le désire, afin de le rassurer et le mettre à l'aise.

L'entretien débute en général par la présentation du répondant. Toutefois, si l'interlocuteur réagit à la présentation du sujet de recherche, l'intervieweur adapte ses questions. En effet, l'entretien semi-directif a la particularité de la flexibilité quant à l'ordre des thèmes abordés, tant que l'ensemble des points sont évoqués.

2. Deuxième source de données : les observations

La deuxième méthode de collecte de données utilisée est l'observation passive, c'est-à-dire que le chercheur ne participe pas à l'activité des personnes observées. Cette observation s'est

déroulée sans grille, ce sont les discours des intervenants (hors consultants) et les discussions informelles lors des pauses qui sont prises en compte.

Dans cette étude, l'objectif de l'observation est multiple :

- L'observation permet de se familiariser avec le contexte des organisations et les préoccupations des entreprises face à des changements de leur environnement.
- L'observation permet de compléter et d'enrichir la collecte de données primaires à partir d'entretiens semi-directifs. En effet, l'observation peut permettre au chercheur de collecter des données peu accessibles par d'autres moyens (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Dans notre cas, l'observation au cours de plusieurs conférences de professionnels nous a permis d'avoir accès à des retours d'expérience et des points de vue de certains répondants qui n'avaient pas répondu à nos sollicitations d'entretiens.

Nous avons réalisé des observations flottantes de conférences sur les thèmes de la digitalisation, de la transformation numérique, et du Big Data. L'ensemble des conférences (sauf une) ont été enregistrées à l'aide d'un dictaphone et ont fait l'objet de prises de notes.

Deux conférences sur les trois ont eu comme intervenant des cabinets de conseil, avec un discours construit, nous n'avons pas tenu compte de leur intervention dans cette étude. Lors de ces conférences, nous avons pu échanger de manière informelle avec certains participants lors des différentes pauses (café et déjeuner), ce qui nous a permis d'obtenir du contenu moins construit. Cela représente au total 8 heures d'observation.

N°	Thème	Intervenants	Durée	Commentaires
17	Conférence CRIP : Les enjeux du Big Data dans la Vraie Vie	Responsable projet, Centre national d'études spatiales Chargé de Mission Big Data, EDF Responsable Etudes et Développement, BNF Directeur Technique, Mappy Senior Counsel, Baker&McKenzie Directeur SI décisionnel et marketing relationnel Grand Public, SFR	05:00	Prises de notes
18	Conférence : les nouveaux métiers du marketing liés à la digitalisation	Directeur Marketing & Marque de Monoprix Vice-president, Head of Digital Transformation, Cap Gemini Consulting	01:30	Enregistrée
19	Conférence-débat : Les données massives au service de la relation client	Directeur du marketing, SAS France Directrice du marketing, Numberly – 1000mercis Group Directrice Conseil Data Intelligence, Publicis-ETO	01:30	Enregistrée
		Total des observations	8h	
		Total des entretiens + observation	23h34min	

Tableau 10. Récapitulatif des observations pour la deuxième étude

3. Récapitulatif de l'utilisation des sources de données dans l'analyse

Les données récoltées pour la deuxième étude de la thèse sont donc issues de 16 entretiens semi-directifs et de trois sessions d'observation lors de conférences et de débats entre professionnels. Au total, cela représente 23 heures et 34 minutes d'entretiens et observations.

Chacune de ces méthodes de collecte se complète dans l'analyse. Le tableau ci-dessous décrit les sources de données et leur utilisation dans l'analyse.

Source de données	Types de données	Utilisation dans l'analyse
Entretiens semi-directifs	Enregistrement (15 entretiens) => enregistrement des entretiens semi-directifs	Répondre aux questions de recherche 2 et 3, c'est-à-dire comparer la vision des cabinets de conseil et des vendeurs de solutions à la réalité du terrain Identifier les zones de tension qui peuvent freiner l'agilité
	Prises de notes (16 entretiens) => prise de note pendant l'entretien des faits saillants ou importants	S'assurer de conserver des données au cas où l'enregistrement serait perdu Noter des idées à partir desquelles relancer le répondant Noter les idées sur lesquelles revenir au cours de l'entretien
	Conversation informelle (3 entretiens) => conversation informelle avant l'entretien en allant sur le lieu de l'entretien, la salle de réunion ou le café => conversation informelle après l'entretien dans l'ascenseur ou en déjeunant avec le répondant => conversation informelle quelques jours après l'entretien	Gagner la confiance des répondants à partir de ces conversations Evoquer des points déjà abordés plus en profondeur Compléter les données issues des entretiens
Observation	Prise de notes (3) => prise de notes pendant les conférences des faits saillants ou importants	Se familiariser avec le contexte des organisations et les préoccupations des entreprises face à des changements de leur environnement.
	Enregistrements (2) => enregistrement de la conférence ou du débat	Compléter et d'enrichir la collecte de données primaires
	Conversations informelles => conversations informelles lors des pauses (déjeuner ou café)	Se familiariser avec le contexte Compléter et d'enrichir la collecte de données primaires

Tableau 11. Les sources de données et leur utilisation dans la deuxième étude

Section 3. Méthode d'analyse – Analyse de contenu thématique

1. Traitement des données

a. Retranscription des données d'entretien semi-directifs

Les entretiens semi-directifs qui ont été enregistrés ont été retranscrits dans les plus brefs délais afin de conserver la qualité des informations. L'ensemble des retranscriptions représente un corpus de 227 pages. La retranscription des entretiens permet de se souvenir des idées qui ont été évoquées lors de l'entretien et d'avoir une première impression concernant certains éléments clés ou verbatim marquants.

b. Le traitement des données par codage

Les données collectées sont analysées par codage. Comme lors de la première étude, l'activité de codage est assistée du logiciel Nvivo 11.

L'unité d'analyse qui a été retenue est l'unité de sens, c'est-à-dire un ensemble de phrases ou un paragraphe qui évoque une idée spécifique. Le codage réalisé est un codage *a priori* (Allard-Poesi, 2003), c'est-à-dire que l'analyse est réalisée à partir d'une grille. Les catégories de la grille d'analyse sont issues des résultats de la première étude (puisque l'objectif est de comparer). D'autres catégories peuvent émerger de l'analyse de contenu.

c. Méthode et cycles d'analyse

Dans un premier temps, nous avons procédé à une lecture flottante du corpus de données, ainsi que des notes prises lors des entretiens et des observations.

Le codage de cette étude est réalisé en suivant plusieurs cycles de codage, qui ont permis de recoder, nettoyer et mettre en exergue les principaux points de nos données qualitatives afin de créer des catégories (Saldaña, 2013). Tout au long des différents cycles, les codes sont réarrangés, reclassés, renommés et parfois supprimés.

Lors de l'activité de codage, nous avons tenu un « codebook » (Saldaña, 2013) qui nous a permis de lister les éléments différents de la grille de codage. Cette technique nous a permis d'identifier plus rapidement les éléments qui étaient susceptibles d'être mis en avant lors de la restitution de l'analyse.

Lorsque cela nous a paru nécessaire, nous avons été amenés à réaliser un codage simultané de certains verbatim (Miles et Huberman, 1994), qui consiste à appliquer plusieurs codes au même passage qui comprend plusieurs idées, ou unités de sens.

Le premier cycle de codage représente un codage thématique *a priori* (Allard-Poesi, 2003). Comme l'un des objectifs de la recherche est de comparer le discours des professionnels au discours des cabinets de conseil et des vendeurs de solutions, nous avons conservé les thèmes identifiés dans la première étude. Chaque passage du corpus est intégré au thème qui correspond. Lorsqu'une unité de sens ne correspond à aucun des thèmes déjà créés, elle est codée selon la méthode « in vivo » (Saldaña, 2013), c'est-à-dire que chaque code est représenté par une phrase courte qui reformule une idée du corpus documentaire analysé.

Les nouveaux codes qui sont créés font ensuite l'objet d'un second cycle de codage en suivant la méthode du « *pattern coding* » (Saldaña, 2013), qui consiste à regrouper des codes similaires sous un « *pattern code* », une sorte de méta-code, afin de faire émerger éventuellement un nouveau thème ou un nouveau sous-thème.

Au cours du processus de codage, un élément a émergé et nous a particulièrement paru intéressant au vu de notre problématique de recherche. Nous avons procédé à un codage axial (Saldaña, 2013), qui nous a permis de faire émerger des axes nous permettant de classer des cas.

2. La présentation des résultats de l'analyse

De la même manière que pour notre première étude, les résultats de la recherche sont illustrés par l'insertion d'extraits des entretiens ou des observations qui nous ont paru pertinents.

A des fins de visibilité par rapport au reste du texte, chaque citation est retranscrite entre guillemets et en italique.

Ils sont mis en évidence dans un paragraphe séparé du corps de texte.

Section 4. Synthèse du dispositif méthodologique de la deuxième étude

Ce chapitre présente les objectifs et la méthodologie de la deuxième étude, qui a pour objectif de comparer les facilitateurs mis en avant par les cabinets de conseil et les vendeurs de solutions avec la vision des professionnels en intégrant les contraintes liées à leur contexte.

Pour y répondre, cette étude repose sur l'analyse de contenu d'entretiens semi-directifs avec des professionnels du marketing, des analyses de données, ou des systèmes d'information, issus de secteurs d'activité variés, et de données d'observations à partir des conférences auxquelles nous avons assisté.

CHAPITRE 9. RESULTATS DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS ET DES OBSERVATIONS

Section 1. Confirmation de l'importance de l'agilité pour les organisations

Cette première section nous permet de vérifier que les répondants ont conscience de la turbulence de leur environnement et de la nécessité de s'adapter aux changements.

Nous confirmons l'importance de l'agilité pour y faire face, que ce soit au travers de l'utilisation du terme « agilité » dans les discours ou encore au travers de l'identification des trois dimensions qui composent l'agilité que nous avons identifiées dans la littérature académique : (1) le changement et la flexibilité des actifs de l'organisation, (2) la gestion des connaissances et l'apprentissage et (3) la dimension temporelle.

1. Importance de l'agilité face à des environnements turbulents

Les répondants qui sont interrogés, ainsi que les intervenants des conférences auxquelles nous avons assisté sont conscients des évolutions de leur environnement. Cette évolution dépend du secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Pour Hermès, une entreprise de luxe, longtemps épargnée par le e-commerce, ces changements sont liés à la digitalisation des activités, notamment pour toucher des cibles plus jeunes :

« C'est en train d'évoluer parce qu'on ne peut pas, une marque ne peut pas miser ad vitam aeternam sur sa notoriété à un moment donné on est obligé de chercher de nouvelles audiences, et si on veut chasser une nouvelle audience, il faut chasser sur des territoires d'autres marques et donc là il faut se différencier, ou en tout cas être plus malin que les autres et pour être plus malin il faut utiliser notamment les dernières technologies. Donc c'est quelque chose qui progresse doucement. » (Répondant 5 – Hermes).

D'autres font face à un environnement concurrentiel qui évolue, avec de nouveaux concurrents qui apparaissent et qui offrent de nouvelles solutions à leurs clients. Dans le cas de Dalkia, c'est

dû à l'apparition de nouvelles technologies qui ouvrent le marché à de nouveaux acteurs dans le secteur de l'énergie :

« [Nos nouveaux concurrents] sont fournisseurs de solutions techniques et qu'ils veulent se positionner sur le même marché que nous. Et d'ailleurs ils nous font... le grand danger de Dalkia actuellement c'est que ça... son offre en termes de fournisseur de service devienne complètement obsolète et soit dépassée par des fournisseurs de solutions techniques. » (Répondant 6 – Dalkia).

Le paysage concurrentiel du secteur de l'énergie évolue notamment grâce à l'accès aux données concernant les clients et les consommateurs, et grâce à la création de nouveaux modèles d'affaires :

« Les lames de fond arrivent en même temps et... oui ce qui rend Google et Facebook puissants c'est la data, mais Uber pourrait exister sans la data. La data la rend juste plus... enfin voilà c'est là qu'il y a une double transformation qui est assez... c'est un peu la première vague et la réplique sismique va être un peu violente » (Répondant 7 – Direct Energie).

Ces changements très rapides rendent l'environnement turbulent. Les entreprises ont conscience de la nécessité de s'adapter à ces évolutions pour survivre :

« Rester en vie par rapport à des gens qui sont en train d'arriver... type Google, et qui peuvent enfin... effectivement nous court-circuiter entre les producteurs et... enfin voilà. C'est un sujet de fond. » (Répondant 7 – Direct Energie),

De même, dans le secteur de l'assurance, le marché évolue, ce qui peut être perçu comme une menace, mais aussi une opportunité de profiter des évolutions pour tirer son épingle du jeu :

« Tu peux te dire 'merde, merde, merde, on va se faire prendre des clients', et tu peux te dire, 'c'est l'occasion d'aller en gratter', tu peux le prendre de manière offensive ou défensive » (Répondant 9 – Allianz).

Certains répondants évoquent littéralement la nécessité d'être agile pour faire face à leur environnement :

« Et ça, c'est lié au fait qu'il y ait des tas de nouveaux usages qui arrivent, que l'info se démocratise de plus en plus et qu'on a un besoin fort d'agilité. » (Répondant 6 – Dalkia) ;

« [...] Itération, agilité pour s'adapter, temporalités courtes pour tester et réajuster » (Répondant 5 – Hermes).

D'autres ne citent pas le terme « agilité », mais évoquent les trois dimensions qui la composent (cf. les points suivants).

2. La première dimension de l'agilité : le changement et l'adaptation des actifs

Afin de survivre dans leur environnement, les organisations ont conscience de la nécessité d'évoluer et de s'adapter aux changements :

« Donc toutes les entreprises y viennent, les grandes en tout cas, dans un premier temps. D'ailleurs je sais même pas s'il existe encore des grandes entreprises qui n'y sont pas encore venues. Même les petites sont obligées de s'adapter et d'avoir ça pour pouvoir survivre face à la concurrence. » (Répondant 2 – American Express).

Cette adaptation est continue :

« Donc on doit se réinventer en permanence. Et donc adapter nos produits évidemment à ces nouveaux usages. » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

La flexibilité de l'organisation s'illustre par l'état d'esprit des collaborateurs qui se remettent en question et font preuve, eux-mêmes, de flexibilité :

« C'est une super bonne ambiance, hyper bonne ambiance, maintenant ça marche très bien après c'est clair que dans les recrutements je pense qu'il y a une attention particulière à l'état d'esprit... c'est aussi un esprit le mec il faut quand même qu'il soit flex, un état d'esprit quoi... » (Répondant 9 – Allianz) ;

« Ça demande de ne pas avoir de certitude. On est vraiment dans une culture du questionnement permanent » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

Les collaborateurs n'hésitent pas à éliminer certaines dimensions de leurs projets qu'ils jugent superflues, pour simplifier et s'adapter :

« Nous sur notre plateau le découpage c'est vraiment un truc naturel et c'est pas une faute quoi, on a démystifié ça » (Répondant 9 – Allianz),

impulsé par les actions du responsable d'équipe :

« Mon boss, le patron du digital, c'est un killer il se bat à tailler grave dans le scope quoi, tant pis il taille grave, parfois tu as des gens qui s'attachent à des micro détails à 2 balles... » (Répondant 9 – Allianz).

Cette flexibilité est souvent perçue comme associée à l'âge des collaborateurs, plus jeunes que la moyenne des autres employés de l'entreprise :

« Dans mon équipe, j'ai recruté une quinzaine de personnes en 3- 4 ans moyenne d'Age inférieure à 35 ans » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques) ;

« Je ne suis quand même pas la plus jeune, à part le manager ils ont 22 ans... c'est une super bonne ambiance, hyper bonne ambiance » (Répondant 9 – Allianz).

On retrouve la différence générationnelle dans l'attitude face à la flexibilité, avec des personnes plus âgées, plus résistantes face aux changements, tandis que les plus jeunes l'acceptent plus facilement :

« Nous quand on déploie une application on a toujours une population résistante qui fait partie des vieux de la guerre, et qui ne comprend pas pourquoi on demande tout ça, etc. Et on a effectivement des générations un peu plus jeunes qui sont plus acceptantes vis-à-vis des outils » (Répondant 6 – Dalkia).

D'autres résistances au changement sont liées aux évolutions du rôle de certains individus, ainsi qu'à la peur de l'inconnu :

« Il y a des personnes qui viennent de la presse qui ne sont absolument pas habitués et qui marchent sur un modèle, ils ont toujours fonctionné avec ce modèle, et pourquoi changer, voilà, ça c'est dans toutes les sociétés, à un moment faut s'adapter mais il y en a qui restent

sur certains modèles, OK. Il y en a qui ne veulent pas bouger et puis il y en a d'autres qui disent non j'ai peur » (Répondant 4 – Axa).

La reconfiguration et la réorganisation des actifs passent par le recrutement sur de nouvelles fonctions :

« C'est un vrai sujet qui va pouvoir permettre de transformer le métier ou qui va pouvoir nous permettre de faire mieux ce qu'on n'arrive pas à faire aujourd'hui » (Répondant 4 – Axa) ;

« C'était une création de poste. » (Répondant 7 – Direct Energie).

Certains métiers disparaissent afin de répondre à de nouveaux usages et rôles au sein de l'organisation :

« Vous avez des rôles entiers dans la DSI qui vont peut-être disparaître » (Répondant 6 – Dalkia).

Plus particulièrement, le rôle du marketing évolue, avec des équipes qui doivent rendre de plus en plus de comptes à leur direction :

« Parce qu'en fait elles sont obligées de rendre des comptes encore plus haut » (Répondant 2 – American Express).

Cette évolution des métiers reflète un changement de l'offre des entreprises, dans le but de s'adapter aux besoins des clients qui évoluent :

« C'est parce que les exigences clients ne sont plus les mêmes. » (Répondant 6 – Dalkia),

et notamment en tendant vers une offre associée à plus de services pour le client :

« [...] et puis demain d'identifier par exemple les produits qui pourront leur être utiles encore en fait qu'on prenne un rôle de service pas seulement un rôle d'utility » (Répondant 7 – Direct Energie) ;

« Donc il faut proposer des solutions de prévention, des choses comme ça. Notre rôle c'est de plus en plus non seulement d'assurer, mais aussi d'offrir des conseils, de la prévention. » (Répondant 4 – Axa).

Elle repose sur l'évolution des processus de l'organisation :

« Oui oui...je ne sais pas si c'est un changement...enfin dans certains secteurs ça l'est... en tous cas c'est un changement de façon de fonctionner. C'est vrai que c'est là que c'est compliqué » (Répondant 7 – Direct Energie),

et également des structures organisationnelles, comme chez Dalkia, où la direction des systèmes d'information a migré sous un département différent, montrant que l'accent n'est plus mis le suivi budgétaire, mais sur la capacité opérationnelle :

« C'est très simple la DSI il y a 4 ans était rattachée à la direction des affaires financières, donc effectivement on répondait plutôt sur la fourniture d'outils capables de faire du suivi budgétaire, et maintenant on est sur la fourniture d'outils capables de faire des économies d'énergie et de la capacité opérationnelle, donc du coup derrière on se retrouve plus... maintenant on dépend de la direction technique et opérationnelle. Et le gros de notre business est de refondre complètement notre organisation et les applications de notre SI vers ce type de modèles d'agilité » (Répondant 6 – Dalkia).

Enfin, les organisations adaptent également leurs modèles d'analyse vers des formats plus flexibles, qui s'améliorent régulièrement :

« On essaye d'avoir une capability c'est-à-dire un système qui apprend automatiquement seul avec tous les feed-back de Big Data qu'on lui envoie. Ça s'améliore automatiquement pour automatiser notre taux d'acceptation. » (Répondant 1 – American Express).

On retrouve, dans les verbatim, la notion d'ambidextrie, où le changement ne s'opère pas dans l'ensemble de l'organisation, mais seulement dans une partie de cette dernière :

« Aujourd'hui chez Allianz il n'y a que les produits digitaux qui sont ce qu'on appelle les solutions digitales qui travaillent en agile et le reste de la boîte ne le sont pas. Ils ont commencé à y réfléchir mais ça prend vachement de temps quoi. » (Répondant 9 – Allianz).

Cette ambidextrie permet de conserver une stabilité au sein de l'organisation :

« Et puis on va être disruptif mais peut-être en deux ou trois coups, peut-être pas en un coup, et puis on va peut-être pas dire à une entité qu'on change complètement son modèle, mais d'abord ça va être lié à sa stratégie, et puis on va voir qu'en faisant ça on pourrait faire ça, et on va lui proposer et puis... » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

3. La deuxième dimension de l'agilité : repose sur la connaissance des clients, des consommateurs, et de l'environnement

L'adaptation aux changements du marché implique que les entreprises identifient les opportunités offertes par les évolutions. Parfois, cette identification s'opère par une personne qui analyse les tendances :

« Maintenant on ne s'interdit pas toujours de regarder... on a chez nous aussi une personne qu'on a recrutée qui s'occupe de prospectives donc on essaye de capter les tendances aussi, mais je dirais que notre programme c'est toujours sur la stratégie à cinq ans ou à six ans du groupe » (Répondant 4 – Axa).

Cette identification se fait aussi à partir des usages et de l'expérience :

« Mon équipe regarde : 'ah, il augmente cet indicateur, pourquoi ?' je commence à creuser et j'observe que c'est plutôt les contenus courts. Donc je vais produire des extraits [...] en tout cas ça part de 'putain' ça part des usages » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

Cette expérience s'acquiert parfois grâce à des tests : certains mettent en place une démarche systématique de test, grâce à l'utilisation de groupes de contrôle :

« J'ai décidé de mettre en place chez American Express ce qu'on appelle le groupe de contrôle » (Répondant 2 – American Express) ;

« On préteste toutes nos recettes donc on va dans 3 restos pour un test et on fait tester nos recettes auprès de 150 personnes » (Répondant 13 – Mc Donald's) ;

« On fait des lots témoins en parallèle » (Répondant 12 – SFR).

Ces tests permettent d'apprendre à partir des résultats observés :

« Donc en fait on va faire plusieurs tests, on va faire beaucoup de campagnes qu'on appelle les campagnes test and learn, pour apprendre à connaître notre titulaire. On va essayer d'activer de la dépense [...], et puis si on voit qu'ils ne dépensent toujours pas, peut-être qu'on va arriver à la conclusion que ce groupe-là [...] en fait il n'en a pas le besoin. »
(Répondant 2 – American Express).

Cet apprentissage permet ensuite de généraliser certains enseignements pour les déployer dans le reste de l'organisation :

« On aide des entités à tester leurs idées pour qu'elles puissent les développer et nous on les teste aussi pour pouvoir les réutiliser pour d'autres entités » (Répondant 4 – Axa).

Les tests permettent également de prendre des décisions plus rapidement, sur la base des résultats :

« Donc il n'y a plus de réunion où pendant des heures 'le bleu c'est meilleur que le jaune. Non le jaune c'est meilleur que le bleu, moi je préfère le jaune parce que ça veut dire que...' non. On teste, on regarde, on voit et on garde » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques),

ou encore de réaliser des ajustements :

« Après on met en place des actions correctives par rapport aux différentes thématiques qui sont identifiées. » (Répondant 11 – Entreprise B de location de voitures).

Enfin, les entreprises mettent en place des pilotes, pour évaluer les résultats de leurs projets avant leur déploiement à grande échelle :

« Si les conditions de succès du proof of concept sont réunies, on va aller plus loin vers l'implémentation » (Répondant 4 – Axa) ;

« En validation de concept auprès de la clientèle » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

Cette étape de projet pilote permet également de « vendre » en interne le projet, afin de convaincre le reste de l'organisation de son intérêt :

« On met en place des proof of concept pour vendre nos idées en interne aux managers, montrer que ça fonctionne » (Répondant 10 – Entreprise A secteur de l'énergie).

4. La troisième dimension de l'agilité : la rapidité et la réactivité de l'adaptation

Les résultats des entretiens avec les professionnels soulignent l'importance de la rapidité d'action pour s'adapter à leur environnement :

« Il faut être assez rapide parce que le monde bouge tellement vite que si vous prenez des projets trop longs, ou un peu trop avant-gardistes, le temps que vous l'avez fait tourner le monde a déjà changé. » (Répondant 4 – Axa).

Pour ce faire, l'objectif est de livrer le projet rapidement, quitte à l'améliorer par la suite :

« On doit sortir un truc qui est... y a un squelette, le début du projet on réfléchit à c'est quoi la colonne vertébrale du truc, le minimum vital que je suis obligé de livrer, après si je veux des fleurs qui clignent ou des petits cœurs...des machins ben on le fait, mais c'est pas forcément nécessaire pour le démarrage tu vois » (Répondant 9 – Allianz).

L'amélioration se fait de manière continue et incrémentale une fois que le projet est délivré :

« [...] de le faire évoluer, et puis de se dire tiens avec cette application ou ce qu'on est en train de faire on pourrait faire ça, et puis on va être disruptif mais peut-être en deux ou trois coups, peut-être pas en un coup [...] C'est ce qu'on a déjà eu comme cas en fait. On a montré à une entité qu'on avait travaillé sur le sujet traditionnel qui était du targeting en marketing, et qu'en fait en faisant ça on pouvait faire d'autres choses beaucoup plus intéressantes. » (Répondant 4 – Axa).

Il s'agira alors de découper les projets en étapes, plus courtes, afin d'obtenir des résultats sur des délais plus limités :

« J'ai un gros projet à 3 ans ça va tout déchirer, mais tout le monde s'est barré en 3 ans. Il faut que j'aie un objectif court moyen long terme pour maintenir l'attention vers mon objectif long terme. Si pour changer la gestion de flux de voyageurs il faut 2-3 ans pour le faire, très bien on le garde mais je dois sortir un truc dans 2 mois. » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

En effet, l'accélération des évolutions de l'environnement implique que les entreprises s'adaptent à sa turbulence.

5. Discussion et contributions de la section 1

Les résultats présentés dans la section 1 contribuent à justifier empiriquement notre cadre théorique, et plus particulièrement la mobilisation du concept d'agilité pour étudier notre objet de recherche.

En effet, tout comme pour l'étude précédente, les résultats présentés dans cette première section confirment que les entreprises de nos répondants évoluent dans un contexte turbulent, qui change rapidement, et où les règles du jeu sont modifiées par l'apparition de nouveaux concurrents, et d'offres nouvelles.

Nos résultats contribuent avec la littérature sur l'agilité, et confirme que l'agilité est nécessaire à la survie des organisations en environnement turbulent (Dove, Hartman, et Benson, 1996 ; Nagel et al., 1991). En effet, certains répondants utilisent les termes « agilité » et « agile » pour caractériser ce dont les entreprises ont besoin pour faire face à leur environnement. On pourrait s'interroger sur l'origine de ce terme dans le vocabulaire des managers. En effet, les « fashion setters » ont intérêt à faire adopter leur vocabulaire par les entreprises, mais au-delà du terme « agilité » qui est parfois utilisé, on retrouve de manière récurrente les dimensions de l'agilité dans le discours des répondants, montrant que ce n'est pas juste un terme appris au contact des prescripteurs, mais une nécessité réelle de flexibilité et d'adaptation.

Nos résultats confirment également les résultats et la contribution de la première étude sur l'importance de la dimension temporelle, en contradiction avec l'article de Conboy (2009). En effet, selon nos résultats, la perfection n'est pas préférable à la rapidité d'exécution. Il vaut mieux mettre en place un projet rapidement, puis l'améliorer de manière continue et itérative, plutôt que d'attendre pour mettre en place un projet « parfait ».

De plus, nos résultats confirment l'évolution de certaines fonctions, et notamment du marketing, à qui l'organisation demande de plus en plus de rendre des comptes, et grâce auxquels la fonction marketing gagne en influence (Verhoef et Leeflang, 2009).

Cette évolution des fonctions implique l'adaptation des collaborateurs, qui doivent développer des capacités d'adaptation, et une flexibilité. Ces résultats font écho à la littérature sur l'agilité, notamment l'article de Chonko et Jones (2005) selon lequel la flexibilité de la force de vente favorise leur agilité. On peut donc se demander si certaines fonctions de l'organisation doivent être plus flexibles que d'autres pour favoriser l'agilité ou si toutes les fonctions doivent gagner en flexibilité.

Nos résultats permettent d'identifier une résistance aux évolutions des fonctions des collaborateurs (Piderit, 2000), qui est, selon certains répondants, influencée par l'âge de ces derniers. Pourtant, selon la littérature, l'âge influence négativement la résistance au changement (Kunze, Boehm, et Bruch, 2013). Toutefois, les évolutions dans notre contexte impliquent l'utilisation et l'assimilation de nouvelles technologies, or l'âge est lié négativement à l'adoption des nouvelles technologies à court terme (Morris et Venkatesh, 2000). Ainsi, nos résultats montrent une difficulté d'adoption des nouvelles technologies de la part des plus âgés par rapport aux plus jeunes, plutôt qu'une résistance aux changements.

*

Les résultats de l'analyse confirment l'importance de l'agilité pour les organisations qui font face à des changements de leur environnement. Les professionnels qui ont été interrogés sont conscients de la turbulence de leur environnement, et de la rapidité avec laquelle s'opèrent les changements de leur marché.

Pour y faire face et « survivre », ils sont conscients de la nécessité d'être agile en vue de s'adapter à leur environnement. Alors que certains évoquent le terme « agilité », nous

retrouvons aussi dans leur discours les trois dimensions de l'agilité identifiées dans la littérature.

Ces résultats contribuent à la littérature sur l'agilité. En effet, ils nous permettent de confirmer empiriquement que les entreprises perçoivent leur environnement comme turbulent, et qu'elles éprouvent le besoin de mettre en place une organisation agile. Certains verbatim utilisent le mot « agilité » pour caractériser ce vers quoi l'entreprise doit tendre, tandis que d'autres évoquent les trois dimensions de l'agilité, démontrant que le terme « agilité » n'est pas un simple « mot-valise », issu des cabinets de conseil et vendeurs de solutions technologiques.

De plus, nos résultats ont mis en évidence l'évolution du rôle du marketing au sein de l'organisation, et, par la même occasion, un frein à l'agilité de résistance au changement de la part des collaborateurs.

Section 2. Les facteurs facilitateurs de l'agilité

Dans cette section, nous comparons le choix des facilitateurs de l'agilité des entreprises aux éléments diffusés par les fashion setters en prenant en considération le contexte dans lequel les entreprises évoluent. Nous identifions également des freins ou tensions qui émergent.

Afin d'alléger la lecture, nous décidons de n'évoquer que les faits saillants de notre analyse. Tous les thèmes trouvés dans notre analyse sont dans un tableau, à la fin de chaque partie (avec verbatim en Annexe 12 à 18).

1. Les ressources, capacités et compétences spécifiques

a. Les actifs techniques et technologiques

Une infrastructure et des outils de gestion des données – L'ancienneté de l'entreprise et de sa base de données peut être une contrainte concernant l'infrastructure de gestion des données. En effet, American Express fait face à des contraintes liées à la construction historique de sa base de données, qui ne lui permet pas de remettre à plat les outils, au risque de perdre la richesse de leurs données. A l'inverse d'une entreprise du secteur des télécommunications par exemple, qui est née avec des outils capables de stocker clairement des données, American Express a une base riche, mais moins ordonnée :

« Une entreprise comme Amex qui a une existence de plus de 160 ans, il faut comprendre que forcément quand il y a 160 ans, quand ils ont décidé de créer leur base de données, déjà il n'y avait pas les serveurs comme il peut y en avoir aujourd'hui. [...] Ils ont décidé de stocker un minimum d'informations, [...] et ensuite on n'a pas arrêté de mettre des couches les unes sur les autres ce qui fait que le système est un peu plus archaïque néanmoins toutes les données peuvent être trouvées. [...] Je ne sais pas si tu réalises déjà le coût que c'est, et puis migrer tout un système d'information, American Express c'est 50 marchés dans le monde, et puis il y a aussi le risque de perdre de l'information. »
(Répondant 2 – American Express).

Un deuxième enjeu lié au stockage des données qui n'a pas été retrouvé dans les livres blancs représente la mémoire organisationnelle. Certaines entreprises telles que Dalkia font face à cette problématique : il existe beaucoup de savoir et de savoir-faire auprès des techniciens de l'entreprise, qui risque de disparaître lorsque ces personnes partiront à la retraite. Tout l'enjeu est de conserver ce savoir-faire et cette expérience dans des serveurs, afin qu'elle reste au sein de l'entreprise, et que les nouveaux employés puissent en bénéficier par la suite :

« Ben rien n'est formalisé, c'est du feeling tout à fait, c'est le gars qui va dire je te fais un petit truc comme ça tu vas voir ça va s'arranger, donc plus je sors cette info de la tête des gens, et je la digitalise et je la mets dans un endroit où par de l'algorithme et du traitement je vais pouvoir la reproduire, au mieux je suis en capacité d'offrir un service à mes clients »
(Répondant 6 – Dalkia).

La mémoire organisationnelle implique également que les données soient stockées dans un unique endroit de l'organisation. Cette dispersion des données induit un risque de perte des données, lors de changements organisationnels :

« Moi j'ai par exemple 10 ans de données de comportement énergétique d'une installation mais cette information elle peut avoir été dispersée au grès du rattachement organisationnel de l'installation. Du coup j'ai du mal à l'agréger parce que un coup elle appartenait (une bêtise hein) au département machin qui était dans la région nord et après elle a appartenu au département truc qui était à la région sud, centre enfin est, ouest, du coup une partie de l'information est là une autre là et cette mémoire organisationnelle je ne l'ai pas » (Répondant 6 – Dalkia).

La structure organisationnelle peut rendre difficile la centralisation des données, du fait de silos de données : les données se trouvent dans plusieurs équipes ou départements distincts de l'entreprise, et il est difficile de les stocker à un seul endroit :

« Donc c'est là qu'il faut déjà recroiser et regrouper tout ça au même endroit, et demain ben si je veux le croiser avec mes données de navigation, il faudra effectivement une base qui croise tout ça. » (Répondant 7 – Direct Energie).

Toutefois, un système totalement ouvert où tous les collaborateurs ont accès aux données n'est pas l'idéal pour les organisations à cause de la sécurisation des données. Certains appliquent des niveaux d'accès pour certains types de données, notamment pour les collaborateurs temporaires. C'est le cas ici d'American Express, qui stocke des données de transactions, par nature très sensibles :

« Moi je suis là depuis sept ans, je suis senior manager, donc on me donne accès à un certain nombre d'informations qu'on ne donne pas... on ne donne pas le même accès à ma stagiaire, parce que bon... on sait qu'elle est là sur une durée et qu'elle va repartir dans quelques mois. » (Répondant 2 – American Express).

Des outils et une infrastructure d'analyse des données – Alors que les fashion setters diffusent des pratiques d'utilisation massive des données, les répondants mettent néanmoins en garde contre cette pratique, au risque d'obtenir des analyses qui perdent leur sens en étant trop complexes :

« Le problème de ces outils-là c'est que ça peut créer beaucoup de complexité et donc à un moment on peut ne plus savoir vraiment ce qui est poussé à tel client et donc perdre le contrôle de l'outil » (Répondant 7 – Direct Energie) ;

« Et puis après de ne pas... construire des trucs un peu trop ésotériques parce que au final en cherchant à trouver quelque chose parfois on finit par se raconter des trucs et voilà, c'est tout le piège du sujet data, c'est qu'il est à la mode donc beaucoup de gens s'engouffrent dedans » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

De plus, ils mettent en avant l'impossibilité d'un système totalement automatisé :

« Ils ont voulu faire un tout automatique et ils sont revenus en arrière parce que le système ne sortait rien, ne sortait rien d'intéressant. » (Répondant 6 – Dalkia),

et la nécessité de conserver une part d'humain et d'interprétation dans l'analyse des données :

« C'est encore très de l'humain et de l'artisanal. Parce que l'exemple parfait c'est un homme qui rentre avec une femme un jour, on ne sait pas si c'est sa femme ou sa maitresse, donc utiliser ces données pour avoir une relation client plus fine, on risque de créer des malaises » (Répondant 5 – Hermes).

Ils mettent en évidence l'importance de combiner à la fois les outils et l'automatisation, et l'interprétation humaine, contrairement aux livres blancs, qui mettent en avant des algorithmes prédictifs automatisés.

Des talents techniques et technologiques – En cohérence avec le discours dans les livres blancs, les répondants ont conscience de la nécessité d'un nouveau savoir-faire technique pour pouvoir mettre en place les outils et les infrastructures.

Cependant, certaines entreprises comme France Télévisions Éditions Numériques n'éprouvent pas le besoin de recruter des talents techniques, qui savent coder et créer des algorithmes, car ils n'ont pas de projets qui demandent ce genre de personnes :

« Maintenant data scientist... il faut faire vachement gaffe, c'est probablement mieux en plus interne/externe, sur un truc ad hoc. La réalité c'est qu'alimenter sur la durée un data scientist à part peut-être dans une boîte comme Axa en assurance ou il y a une culture d'actuariat etc. qui est historique, chez nous c'est encore un peu tôt. Et vous verrez chez (une autre entreprise) [...] on a l'impression qu'ils ont quand même du mal à l'alimenter au quotidien leur data scientist. Ils l'ont recruté mais ils ne savent pas trop quoi en faire au quotidien. » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

De plus, parfois ces profils très recherchés sont également difficiles à garder :

« Des data scientists on en perd déjà beaucoup » (Répondant 4 – Axa),

il faut leur offrir un environnement stimulant pour les conserver, ce qui n'est pas toujours facile, car les entreprises n'ont pas toutes beaucoup de projets techniques à mettre en place qui pourrait solliciter ces talents. Axa par exemple regroupe ces talents au niveau international afin de pouvoir les attirer et les conserver :

« C'est plus facile pour nous de les recruter parce qu'on est au niveau groupe, international, et donc ils ont une meilleure assise, c'est vrai que c'est plus difficile pour une entité, même Axa France qui est une grosse entité, de recruter quelqu'un qui aime bien l'international, qui voudrait voilà [...]. Parce que c'est quand même un métier où les gens veulent être internationaux, très demandé, donc c'est vrai que c'est plus facile pour nous de recruter des top gun. » (Répondant 4 – Axa).

En résumé de cette partie, on retrouve dans le discours des répondants l'ensemble des actifs techniques et technologiques mentionnés par les cabinets de conseil et les entreprises de solutions technologiques. Ces actifs font toutefois l'objet de quelques nuances, et éléments supplémentaires. Le tableau ci-après compare les résultats de cette analyse à ceux de l'étude précédente, avec, en bleu, les différences :

	Analyse des documents des prescripteurs	Analyse de contenu des verbatim de professionnels	Contexte particulier du ou des répondants
Facteurs des fonctions techniques et technologiques			
<i>Les talents techniques et technologiques</i>	<p>Demande de savoir-faire face à la technicité croissante des outils et analyses</p> <p>Identifier les besoins en savoir-faire</p> <p>Acquisition par recrutement externe et développement interne</p> <p>Pénurie de certains talents</p> <p>Importance de la rétention de ces profils</p>	<p>Demande de savoir-faire face à la technicité croissante des outils et analyses</p> <p>Identifier les besoins en savoir-faire</p> <p>Parfois pas besoin d'acquérir ce savoir-faire en interne par manque de projets pour le nourrir au quotidien</p> <p>Pénurie de certains talents</p> <p>Idem et difficultés à conserver ces profils. Besoin d'une structure importante, et de projets de grande envergure</p>	<p>Petites structures n'ayant pas suffisamment de projets pour occuper une personne à temps plein</p> <p>Les structures à envergure internationale ont plus de facilités</p>
<i>Traitement des données en informations/analyses</i>	<p>Analyses du passé (tableaux de bord) nécessaires mais non suffisantes</p> <p>Mise en place de modèles prédictifs</p>	<p>Mise en place de tableaux de bord à partir d'indicateurs définis</p> <p>Mise en place de modèles prédictifs</p> <p>L'utilisation massive des données n'est pas une fin en soi. Risque de perte de sens sur des modèles trop complexes</p> <p>Impossibilité d'automatiser complètement l'analyse prédictive.</p> <p>Besoin de l'élément humain pour une mise en contexte des informations</p>	<p>Unanime parmi les répondants</p> <p>Unanime parmi les répondants</p> <p>Unanime parmi les répondants</p>
<i>Gestion et sécurisation des données</i>	<p>Permet de centraliser les données</p> <p>Difficultés techniques associées à la mise en place d'un data mart :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte les contraintes liées aux données <p>Sécurisation, anonymisation et contraintes légales liées aux données au cœur des préoccupations</p>	<p>Le stockage permet de posséder une mémoire organisationnelle et de conserver des actifs après le départ de collaborateurs</p> <p>Permet de centraliser les données, mais font face à la problématique des silos de données</p> <p>Difficultés techniques associées à la mise en place d'un data mart :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prise en compte des contraintes liées aux données - Certaines bases anciennes ne peuvent pas être nettoyées au risque de perdre des données <p>Sécurisation, anonymisation et contraintes légales liées aux données au cœur des préoccupations</p> <p>Accès restreint en fonction des collaborateurs</p>	<p>Des collaborateurs experts sur leur métier, dont le savoir-faire n'est pas stocké, vont partir à la retraite</p> <p>Structure en silos et réorganisations peuvent entraîner la perte de données</p> <p>Structure : construction ancienne de la base de données</p> <p>Dépend du type de données</p>

Tableau 12. Comparaison concernant les actifs techniques

En termes d'outils technologiques, les professionnels évoquent l'importance de la mémoire organisationnelle, et notamment du stockage de l'expérience des collaborateurs, afin de conserver ce savoir, et de capitaliser dessus. Cette notion de mémoire organisationnelle représente de gros enjeux de stockage, et de regroupement des données de l'organisation.

De plus, les répondants nuancent le « tout technologique » en ce qui concerne les analyses pour transformer les données en information, et mettent en avant l'importance de l'humain et de l'interprétation. Selon eux, un système totalement automatisé ne peut pas fonctionner car il nécessitera toujours de la mise en contexte.

Enfin, les talents techniques sont importants pour les répondants, afin de pouvoir maîtriser les outils et les analyses de données plus poussées. Toutefois, ces talents sont rares et difficiles à conserver, certaines entreprises, en fonction de leur maturité analytique n'éprouvent pas encore le besoin de recruter ces profils, par manque de projets pour les occuper.

b. Les actifs liés à l'information et la connaissance

On retrouve quasiment les mêmes éléments que ceux dans les livres blancs.

Toutefois, en ce qui concerne **les données**, les plus utilisées sont les données internes, structurées et non structurées :

« Les données internes, si on regarde bien, c'est les données structurées qu'on a dans nos bases, qui sont quand même des données intéressantes, parce que dans les assurances on en a beaucoup, mais après il y a des données non structurées » (Répondant 4 – Axa)

Certaines utilisent également les données externes, tel que l'open data, mais leur utilisation est plus difficile, car elle ne correspond pas au même contour que celui de l'entreprise :

« Parce que ce qui est compliqué c'est que les data de l'Insee, en tout cas pour moi, on assimile tout un groupe d'individus à une info et pour moi le portefeuille Amex n'est pas représentatif de la population française » (Répondant 2 – American Express).

Peu commencent à utiliser des données issues des réseaux sociaux, plus difficiles à intégrer pour les entreprises :

« *Maintenant voilà, étape suivante c'est vraiment d'arriver à utiliser des données de réseaux sociaux, les données... et ça on commence* » (Répondant 4 – Axa),

comme des données de Twitter :

« *En fait ils vont nous dire le Hashtag saut Hermes a été publié, mentionné 7000 fois par les internautes au cours de ce weekend, les mot-clés qui sont... donc il y a un nuage de mots-clés qui ressortent donc il y a saut Hermes, Grand Palais, et on voit comment communiquent les internautes* » (Répondant 5 – Hermes).

En résumé de cette partie, on retrouve les idées mentionnées dans les livres blancs du cabinet de conseil McKinsey et des vendeurs de solutions technologiques SAS et IBM.

	Analyse des documents des prescripteurs	Analyse de contenu des verbatim de professionnels	Contexte particulier du ou des répondants
Facteurs liés aux données, aux informations et à la connaissance			
<i>Données</i>	Quantité de données de plus en plus importante Accessibilité des données parfois difficile L'utilisation de toutes les données n'est pas une fin en soi, il faut choisir celles qui sont les plus adéquates	Quantité de données de plus en plus importante Essentiellement des données internes, plus faciles à utiliser, mais également des données externes (réseaux sociaux, open data...) L'utilisation de toutes les données n'est pas une fin en soi, il faut choisir celles qui sont les plus adéquates	Unanime parmi les répondants
<i>Informations</i>	Les informations sont plus utiles que les données Informations sur le passé et issues d'analyses prédictives	Les informations sont plus utiles que les données Informations sur le passé et issues d'analyses prédictives	
<i>Enseignements des résultats passés</i>	Permet un apprentissage grâce aux actions passées Mise en place d'un processus formalisé de recueil des enseignements Démarche continue et systématique qui permet de - Généraliser les résultats - Justifier les moyens mis en place	Permet un apprentissage grâce aux actions passées Mise en place d'un processus formalisé de recueil des enseignements Démarche continue et systématique qui permet de - Généraliser les résultats - Justifier les moyens mis en place	

Tableau 13. Comparaison concernant les actifs liés aux données et à l'information

Les entreprises préfèrent utiliser des données internes, qu'elles connaissent et maîtrisent mieux, et commencent à utiliser des données externes telles que les données issues de réseaux sociaux.

Elles ont également conscience de l'importance de choisir les données, plutôt que d'utiliser le plus de données possible sans objectif précis, ainsi que la nécessité de leur conférer du sens, pour les transformer en informations.

Cette analyse a également mis en évidence l'importance de la mise en place d'une démarche d'amélioration continue, qui permet d'obtenir des résultats des actions passées et d'apprendre, pour installer un cercle vertueux dans les pratiques de l'organisation.

c. Les actifs opérationnels

Les actions et pratiques opérationnelles – Notre analyse de contenu montre que deux types de pratiques liées à l'utilisation des données se dégagent de l'analyse de contenu, dans l'ensemble des entretiens réalisés :

« Donc il y a deux niveaux. Il y a le niveau pilotage qui est avec les tableaux de bord, le reporting et tout ce qui permet de s'ajuster et après un niveau un peu plus projet, tester, il y a des retours » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

- Le premier type est le pilotage quotidien, c'est-à-dire toutes les décisions opérationnelles au jour le jour, qui permettent de réaliser des ajustements.
- Le deuxième type représente le projet, c'est-à-dire toutes les décisions opérationnelles ad hoc, telles que les campagnes marketing ou les offres promotionnelles.

L'utilisation des informations par les opérationnels – L'analyse de contenu met en évidence que nos répondants ont conscience de l'importance de l'utilisation des informations dans la prise de décision marketing. Toutefois, les organisations font parfois face à des opérationnels qui n'utilisent pas les informations pour prendre des décisions :

« On a énormément de données, on sait maintenant comment les récolter, on les récolte mais derrière elles ne sont pas forcément exploitées à leur juste valeur. » (Répondant 12 – SFR).

Par exemple, en évoquant un tableau de bord, pourtant partagé et envoyé aux équipes marketing, le data scientist d'American Express nous explique :

« Ils ne le regardent pas. Il y a certains qui ne l'ouvrent même pas [...] ils n'en font rien, enfin pas grand-chose. » (Répondant 2 – American Express).

Dans ce cas, le frein n'est pas lié à un manque d'outils technologiques, ni à un manque de confiance entre les collaborateurs comme l'évoquent les livres blancs :

« C'est sûr que si tout ce que j'avais préconisé rien n'avait fonctionné je ne pense pas que je serais encore là aujourd'hui » (Répondant 2 – American Express),

ni un manque de compétences, puisque le marketing est accompagné et formé à la compréhension des informations transférées grâce à des *« Sessions de présentation sur ces baromètres et ces tableaux de bord pour que les gens puissent prendre les bonnes décisions »* (Répondant 2 – American Express).

Cette résistance face à l'utilisation des données ou de nouveaux outils n'est pas propre à l'entreprise American Express, mais se retrouve dans les verbatim d'autres répondants :

« Quand le matériel vient de l'entreprise c'est bizarre ils ne savent pas l'utiliser » (Répondant 6 – Dalkia) ;

« Je pense que... à peu près tous les directeurs marketing continuent à fonctionner beaucoup sur le feeling, l'intuition et encore peu sur la data même pour choisir des investissements immédiats » (Répondant 7 – Direct Energie) ;

« Quand je suis arrivé au marketing l'équipe ne mettait aucun chiffre dans aucune présentation, il n'y avait jamais de justification économique, et ça par contre je leur ai dit ce n'est pas possible » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

D'autres utilisent les informations pour se rassurer à propos des décisions fondées sur l'intuition, plus que pour prendre leurs décisions à partir de ces informations :

« On utilisait pour se rassurer, pas mal d'études et donc de chiffres et de data mais un peu différentes pour essayer de valider des décisions. On avait un business plan, on avait des études quanti et donc qui montraient que cette offre allait mieux marcher. Donc mais voilà c'était l'avant quoi, c'est pas de la vraie data au sens ben voilà... » (Répondant 7 – Direct Energie) ;

« Ils créaient plutôt une offre ou alors une idée d'offre qu'ils avaient potentiellement en tête et qu'ils pensaient que ça allait marcher et ils sélectionnaient uniquement la donnée des études qui leur permettait de justifier le lancement de cette offre » (Répondant 12 - SFR).

Ce frein dans l'utilisation des données est parfois lié à une résistance à un changement de leur façon de travailler :

« Il y a des personnes qui viennent de la presse qui ne sont absolument pas habituées et qui marchent sur un modèle. Ils ont toujours fonctionné avec ce modèle, pourquoi changer, voilà, ça c'est dans toutes les sociétés » (Répondant 5 – Hermes),

allant jusqu'à une impression de perdre en liberté de décision :

« Avant ils étaient très autonomes dans leur travail et ils sont de plus en plus imposés dans un truc, ils peuvent considérer ça comme aliénant mais le fait est que ça c'est de la rationalisation d'expertise » (Répondant 6 – Dalkia).

L'utilisation d'outils d'aide à la décision peut sembler être une entrave à l'autonomie des fonctions opérationnelles.

D'autres estiment que l'analyse et l'assimilation des informations ne fait pas partie de leur fonction, et qui ne veulent pas faire d'effort en ce qui concerne l'assimilation des informations :

« Ils nous reprochent... même parfois moi il y a des personnes qui me reprochent... ils auraient aimé que moi je puisse faire la synthèse à chacun d'entre eux » (Répondant 2 – American Express).

Lorsqu'une personne est dédiée à la restitution des données, les opérationnels ont tendance à moins faire l'effort pour les assimiler :

« Le problème quand on a une personne qui le fait pour tous, c'est que les autres prennent l'information mais n'ont pas la même implication naturellement. Quand ils reçoivent juste l'information : ben voilà sur ton offre il y a tel et tel point à retenir du coup il ne va jamais aller voir le tableau de bord. » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

Le profil et le savoir-faire des opérationnels – L'utilisation ou non des informations, semble liée à la culture métier et notamment à la formation initiale des opérationnels du marketing :

« C'est plus le profil. C'est pas une histoire de compétence ou de savoir-faire de ces gens-là en particulier je pense que c'est déjà de la formation initiale, pourtant des efforts sont menés » (Répondant 2 – American Express),

qui sont réfractaires aux analyses de données :

« Depuis deux ans maintenant je donne aussi des cours de marketing analytique dans des écoles de commerce. Et je me rends compte que dès qu'on aborde la partie analytique ça se ferme un peu. Ça fait peur » (Répondant 2 – American Express).

Les répondants mettent d'ailleurs en évidence la tension entre le côté créatif de la fonction marketing, et les besoins en analyse des données propres également à la fonction marketing :

« Aujourd'hui la base de leur métier c'est l'étude client, c'est leur point de départ, c'est ça qui doit créer leur feuille de route c'est pas un joli concept que leur a fourni leur agence... vraiment nous on s'est battus avec ma responsable pour amener les études chez (l'entreprise), parce que c'était pas du tout... » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures),

avec une appétence beaucoup plus grande pour la création que pour l'analyse des données et l'assimilation des informations :

« Et donc en fait ils se voient faire des créations superbes et des machins comme ça et moi j'ai envie de leur dire mais attendez, passer 4h sur ta créa et choisir le pantone bleu clair ou le pantone 38 ou 39, franchement, j'ai envie de te dire le client il en a rien à faire. Ça, c'est mon opinion personnelle [...] Alors tu crois que le client il va dire moi je n'aurais pas mis ce rouge-là j'aurais mis magenta. [...] Ils vont pouvoir y passer du temps, mais les chiffres forcément on s'y intéresse moins, c'est pas sexy les chiffres, je veux dire, c'est parfois lourd, surtout dans le sens parfois, il faut vraiment y passer du temps et du temps et du temps pour en tirer une information intéressante [...] Et en fait ils n'ont pas envie de faire cet effort-là. » (Répondant 2 – American Express).

Cela donne l'impression que ces deux aspects ne sont pas intégrables, et qu'il est impossible d'être créatif en analysant des données, avec comme exemple extrême la création chez Hermes, du fait du secteur d'activité de l'entreprise :

« Par contre chose importante chez Hermes c'est pas du tout le client qui va... client ou consommateur... qui va inspirer la création. Chez Hermes, c'est vraiment important c'est la direction artistique qui pilote ça. Un exemple cité en interne, il n'y a aucun benchmark, il n'y a rien du tout, on ne regarde pas ce que font les concurrents et ce qui se fait sur le marché. Forcément il y a des tendances inconscientes » (Répondant 5 – Hermes).

De plus, même dans une entreprise où il existe un centre dédié à l'utilisation des données, les opérationnels ont du mal à se projeter sur des actions vraiment innovantes, en ce qui concerne leur utilisation :

« On a une première manière (de faire) qui est bottom up qui est de dire : oui, venez nous voir avec des sujets, des problèmes que vous avez, des enjeux business sur lequel il y a un enjeu de données [...]. Le problème dans cette approche-là c'est que c'est souvent incrémental [...] le problème est qu'il y a un sujet qui est la disruption, dont on a parlé tout à l'heure, à vraiment réfléchir à comment le fait d'être data driven peut changer la façon de travailler, et d'interagir avec les clients, donc ça, ça demande à percoler encore. » (Répondant 4 – Axa).

Au-delà du profil, les fonctions opérationnelles ont besoin de développer des compétences, notamment pour donner du sens aux informations :

« Après ils n'ont pas forcément le niveau pour tirer les... toutes les conclusions nécessaires » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques), ou comprendre les nuances des analyses : « là où les gens du marketing font souvent cette erreur-là, je dirais que ce n'est pas du tout péjoratif, mais par moment c'est trop binaire dans leur tête » (Répondant 2 – American Express) ;

« Tout le monde croit qu'il sait analyser des données, les marketeux les premiers et on ne prend pas toujours les précautions statistiques sur la comparaison. » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

De plus, même si certains profils, tels que les actuaires sont habitués à manipuler des chiffres, ils ont quand même besoin de formation aux nouveaux outils :

« Ce n'est pas le même métier. Donc ce n'est pas facile de développer ces compétences. »

(Répondant 6 – Dalkia).

Le développement du savoir-faire des fonctions opérationnelles se fait par formation interne :

« Il fallait que j'explique au début qu'une moyenne... une valeur qui est comprise entre deux bornes et elle dépend de l'intervalle de confiance qui dépend de l'écart type, etc. »

(Répondant 2 – American Express), ou par « formation extérieure » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

Le développement de nouvelles compétences s'opère également par le recrutement de profils marketing qui possèdent une appétence pour les chiffres et un savoir-faire analytique :

« Non parce que c'est quelque chose déjà que je teste un peu en recrutement, pour être sûr que l'on est sur des profils qui ont une bonne compréhension des enjeux, une bonne vision globale, une capacité d'analyse assez forte » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

En conclusion de cette partie, l'utilisation des informations dans la prise de décision est très importante pour les organisations qui veulent tendre vers une utilisation systématique. Cette utilisation des informations dans la prise de décision nécessite la modification de certains processus opérationnels.

Même si des efforts sont fournis, certains utilisent l'information uniquement pour orienter les résultats vers des décisions prises au préalable grâce à de l'intuition, tandis que d'autres n'utilisent pas ou n'assimilent pas les informations.

Cette résistance peut s'expliquer par plusieurs raisons :

- La première raison semble être l'objectif de la prise de décision. Lorsque la prise de décision est de l'ordre du projet, c'est-à-dire qu'elle est limitée et définie dans le temps, le marketing est demandeur et utilisateur des informations. Lorsque, à l'inverse, il s'agit du pilotage quotidien, le marketing est moins intéressé par les informations et ne les assimile pas.
- D'autres voient en l'utilisation d'outils d'aide à la décision ou d'informations, une modification de leur métier, voire une entrave à leur liberté, à laquelle ils résistent.
- Enfin, les répondants mettent en avant le paradoxe du marketing, à qui l'on demande de s'appuyer de plus en plus sur des analyses pour prendre des décisions, mais en même temps d'être créatif. Le marketing se retrouve confronté à une tension entre la créativité et l'analytique, qui a tendance à moins intéresser certains profils du marketing.

Les entreprises ont besoin de développer du savoir-faire opérationnel, afin qu'ils sachent utiliser les nouveaux outils ou analyses. Cette montée en compétence peut s'opérer par recrutement ou formation.

	Analyse des documents des prescripteurs	Analyse de contenu des verbatim de professionnels	Contexte particulier du ou des répondants
Facteurs liés aux fonctions opérationnelles			
<i>Savoir-faire opérationnel</i>	Assimilation des nouveaux outils et analyses Assimilation des nouveaux processus et méthodes	Assimilation des nouveaux outils et analyses Assimilation des nouveaux processus et méthodes Nécessité de développer un savoir-faire par recrutement ou formation Influence du profil sur utilisation des informations : culture métier, tension créativité ou analytique, difficultés à être en rupture dans leurs propositions	Unanime parmi les répondants Unanime parmi les répondants : importance de la culture et de l'état d'esprit, même dans une entreprise d'actuares
<i>Utilisation des informations</i>	Nécessité d'accès à l'information Importance de l'utilisation d'informations dans la création de valeur Utilisation pour toutes les décisions : pilotage quotidien et décisions stratégiques Frein 1 : Manque de compréhension de l'utilité des informations Frein 2 : Manque de confiance dans les analyses Frein 3 : Outils et analyses trop complexes	Nécessité d'accès à l'information Importance de l'utilisation d'informations dans la création de valeur Les organisations tendent de plus en plus vers une utilisation des informations dans la prise de décision mais tous les opérationnels n'utilisent pas systématiquement les informations malgré l'accès, la formation, et la confiance Résistance au changement de leur façon de travailler, impression de perte d'autonomie Parfois utilisation des informations pour appuyer des décisions déjà prises	Semble dépendre de l'objectif d'utilisation des informations et de l'état d'esprit et culture des collaborateurs Surtout chez Dalkia où la prise de décision devient de plus en plus automatisée et le savoir-faire mémorisé dans l'organisation
<i>Décisions opérationnelles</i>	Actions ciblées et immédiates Adaptation des processus opérationnels aux analyses	Deux types de pratiques opérationnelles : pilotage et projet Adaptation des processus opérationnels aux analyses	Unanime parmi les répondants

Tableau 14. Différences concernant les actifs opérationnels

d. Discussion et contributions de nos résultats sur les actifs spécifiques

Nos résultats permettent de confirmer les facilitateurs de l'agilité identifiés dans notre première étude. Ils permettent de contribuer à la littérature sur l'agilité, en mettant en évidence un nouveau facilitateur, non identifié, la mémoire organisationnelle. Cette mémoire organisationnelle permet de rendre explicite un savoir tacite, qui relève du savoir-faire, intégré dans l'organisation (Alavi et Leidner, 2001 ; Argote, McEvily, et Reagans, 2003 ; Morgan, 2012).

Les résultats permettent de répondre en partie à Q2, puisque nous avons mis en évidence des écarts entre la vision des cabinets de conseil et des vendeurs de solutions technologiques, et la vision des entreprises.

Le contexte auquel les entreprises font face et les contraintes organisationnelles apportent des nuances concernant les facilitateurs de l'agilité et la vision « idéale » des prescripteurs. Alors que les cabinets de conseil évoquent la mise en place d'infrastructures technologiques comme une solution qu'il suffit d'acheter, certaines entreprises font face à des difficultés techniques.

- Certaines sont confrontées à des contraintes liées à leur histoire et aux décisions passées. Ne partant pas d'une page blanche, ce serait risqué (ex. risque de perdre des informations), voire trop coûteux de mettre en place un tout nouveau système d'information. Cette contrainte fait référence à la dépendance au chemin (« *path dependency* ») selon laquelle l'adoption de nouvelles technologies dépend du degré d'expérience avec les technologies adoptées par le passé (Cohen et Levinthal, 1990). Ainsi, certaines entreprises peuvent être prises au piège dans leurs anciens standards (Farrell et Saloner, 1985), impliquant des coûts d'évolution élevés, que ce soit d'un point de vue financier ou d'un point de vue organisationnel (Beggs et Klemperer, 1992).
- D'autres manquent de compétences humaines pour accompagner le développement technologique. En effet, le développement d'actifs technologiques doit être accompagné d'actifs organisationnels et humains, au risque de ne pas tirer parti des systèmes d'information mis en place. Ce résultat fait écho à la littérature sur les systèmes de relation client (CRM), expliquant pourquoi une focalisation des efforts uniquement sur l'aspect technique n'aboutit pas à un avantage (Gauzente et Volle, 2012).

Nos résultats apportent également une nuance par rapport à la nécessité de développer, au sein de l'entreprise, un savoir-faire qui combine à la fois des compétences techniques et analytiques, et des compétences commerciales. Dans leur article de 2012, Davenport et Patil évoquent l'importance de recruter des « *data scientists* », et le risque d'une pénurie future de ce genre de profils. Nos résultats montrent effectivement l'importance de ce genre de profil pour certaines entreprises, mais sont cependant à nuancer en prenant en compte le degré de maturité de l'organisation concernant les pratiques analytiques. Ce genre de profil est nécessaire si l'organisation est capable par ailleurs de mettre en place suffisamment de pratiques et de projets analytiques pour le nourrir quotidiennement. Il convient donc de développer d'autres capacités afin de monter en maturité sur ces sujets, avant de penser à recruter un « *data scientist* », qui sera coûteux.

De plus, en termes de structure, nos résultats nuancent l'idée selon laquelle les organisations doivent être des organisations ouvertes, avec un accès facilité et un transfert des informations pour tous les membres (Gulati, 2007). Même si le transfert d'informations est primordial, notamment pour offrir un parcours fluide au client, nos répondants évoquent la dimension stratégique des données et des informations sur les clients et les consommateurs, en cohérence avec la *knowledge-based view* (Grant, 1991), et le risque associé à une fuite de cet actif vers l'extérieur. Tous nos répondants évoquent l'importance de sécuriser les données en interne, et souvent, cette sécurisation implique un accès restreint aux données à certaines personnes de l'organisation. Ainsi, malgré l'importance d'éliminer les silos organisationnels, un transfert d'informations absolu reste à nuancer face au risque de fuite des données et des informations.

En termes de technologie, nos résultats apportent une nuance vis-à-vis des résultats de la première étude concernant les analyses prédictives auto-apprenantes. En effet, nos répondants confirment l'importance de l'humain dans les analyses, et de l'interprétation des informations pour les transformer en connaissances, quel que soit le degré d'automatisation des analyses de données. Ces résultats confirment la littérature sur ce point (Eriksson, 2014 ; Gauzente et Volle, 2012 ; Kogut et Zander, 1992). Pourtant, selon nos résultats, certaines personnes résistent à l'utilisation des informations dans la prise de décision, parce qu'ils ont l'impression d'être asservis par les informations et qu'ils perdent leur liberté d'action. Dans ce cas, la tâche qui leur est demandée est la maintenance de chaudière, et ces collaborateurs passent d'une action fondée uniquement sur l'expérience et l'intuition, à une action faite à partir d'instructions simples et directes, sans ambiguïté. Ainsi, par comparaison à certaines tâches marketing (par

exemple la création d'offres promotionnelles), qui impliquent forcément une interprétation des informations sur le marché, les clients et les consommateurs, les informations fournies au réparateur sont moins ambiguës. On peut alors proposer que certaines tâches impliquent réellement une part d'interprétation des informations, lorsque celles-ci sont ambiguës, mais que pour des tâches moins « complexes », où les informations ne sont pas ambiguës, l'interprétation est moins importante.

Enfin, une tension importante, qui semble être d'origine culturelle, est identifiée dans nos résultats. Elle concerne l'utilisation des informations par les opérationnels de la fonction marketing. En effet, on observe des résistances à l'utilisation qui est expliquée par plusieurs facteurs. Tout d'abord, on retrouve dans nos résultats une scission entre les profils « créatifs » et les profils « analytiques ». De nombreux verbatim font la comparaison entre les « créatifs », moins enclins à se reposer sur des informations pour prendre des décisions, et les « analytiques », qui ont une appétence particulière pour les données et les informations. Ces résultats font écho à la recherche de McGovern et Quelch (2005), qui met en évidence cette différence. En effet, on retrouve dans nos verbatim la notion d'identité (Weick, Sutcliffe, et Obstfeld, 2005), où certains se disent « créatifs » et n'utilisent pas les informations et n'analysent pas les données, car « ils considèrent que ce n'est pas leur métier » (Répondant 2 – American Express). Ainsi la notion d'identité est importante et doit être prise en compte dans l'utilisation des informations pour le marketing.

On peut alors s'interroger sur la présence d'une culture métier, où certains, en raison de leur formation initiale et leur fonction ont acquis une culture orientée vers l'analytique, tandis que d'autres pas. Nos résultats seraient cohérents avec certains chercheurs (Pettigrew, 1979 ; Young, 1989), qui, à l'inverse de Schein (1988) n'appréhendent pas la culture organisationnelle comme unifiée, mais qui adoptent une perspective pluraliste de la culture, et estiment qu'elle peut être vue comme un ensemble de sous-divisions de culture, ou encore de sous-cultures (Sackmann, 1992), reliées entre elles dans l'organisation. Ainsi la culture organisationnelle est un ensemble de sous-cultures différentes (Deshpandé et Webster, 1989). Ainsi, nos résultats appuient l'idée selon laquelle les différentes fonctions d'une même organisation possèdent des cultures différentes. Ces différences culturelles entravent l'utilisation des informations pour la prise de décision.

2. Les ressources, capacités et compétences transversales

a. Une définition de la stratégie globale

Les objectifs que définissent les entreprises doivent être proches de leurs enjeux commerciaux. Le développement de nouveaux outils et solutions techniques n'est pas un but en soi :

« En fait entre une bonne idée, un sujet qui est analytiquement pertinent, et donc on en a quelques-uns par exemple, on fait des choses très bien en targeting grâce à... avec les données, avec les nouveaux modèles, mais après la mise en œuvre c'est aussi quelque chose qui est important, qui est lié en même temps à ces nouvelles technologies et qui est aussi lié à la compréhension qu'on a du business » (Répondant 4 – Axa) ;

« On commence à avoir identifié effectivement des enjeux » (Répondant 7 – Direct Energie).

L'enjeu est d'être créatif et en rupture par rapport aux idées actuelles et passées, en ayant la capacité de se projeter dans les objectifs à atteindre :

« Le problème est qu'il y a un sujet qui est la disruption, dont on a parlé tout à l'heure, à vraiment réfléchir à comment le fait d'être data driven peut changer la façon de travailler, et d'interagir avec les clients, donc ça, ça demande à percoler encore » (Répondant 4 – Axa).

Pour ce faire, les axes stratégiques sont larges, plutôt qu'une stratégie bien définie à appliquer :

« Il y a la stratégie du groupe mais elle reste une stratégie bien entendue pas aussi précise que ça sur certains domaines » (Répondant 4 - Axa).

D'ailleurs, certains évoquent l'idée d'une impulsion, plutôt que d'une stratégie à déployer, c'est-à-dire l'idée que l'organisation insuffle le changement, tout en laissant une certaine liberté à la créativité en termes d'innovation :

« Impulsion c'est (tape dans ses mains) je change quelque chose (tape), voilà, il y a un mouvement [...] derrière j'ai une impulsion donc je me mouille je me lance » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques) ;

« La base de l'innovation c'est la liberté, si on est dans des choses contraintes, de fait vous êtes dans une innovation contrainte et donc c'est pas de l'innovation » (Répondant 15 – Groupe Laposte).

Cette notion d'impulsion est moins rigide que le déploiement d'une stratégie d'entreprise, à partir de laquelle les ressources, capacités et compétences sont développées.

Il s'agit également de définir une stratégie sur une temporalité raisonnable, de l'ordre du court terme ou du moyen terme, pour impliquer les autres entités :

« C'est déjà aussi difficile de les faire sortir du court terme, si en plus vous les faites sortir de la stratégie moyen terme d'Axa, ça me paraît... Voilà, et je vais dire à quelqu'un : oui, on pense que demain le modèle d'Axa, ça sera de vendre, je ne sais pas, de ne plus faire d'assurances et de vendre ça, mais de travailler sur la Lune. Il va me dire oui c'est très intéressant, mais moi vivant, enfin voilà... ça va être difficile » (Répondant 4 – Axa).

En résumé, l'analyse des verbatim met en évidence la nécessité de mettre en place des axes stratégiques larges, qui favorisent la créativité (difficile à obtenir) des entités concernant la manière d'y répondre. Certains évoquent l'idée d'une impulsion donnée par la hiérarchie qui met en marche le changement, plutôt que d'une stratégie à déployer.

L'analyse met également en avant l'importance de la temporalité sur laquelle se fondent les axes stratégiques, qui doit être sur du moyen terme.

	Analyse des documents des prescripteurs	Analyse de contenu des verbatim de professionnels	Contexte particulier du ou des répondants
Facteurs transversaux			
Définition de la stratégie organisationnelle	Prise en compte du potentiel de valeur Prise en compte des actifs détenus Nécessite l'identification d'opportunités Nécessite de la créativité pour se projeter	Impulsion plutôt que stratégie à déployer Axes stratégiques larges pour favoriser la rupture et la créativité Temporalité de la stratégie : moyen terme Nécessite de la créativité pour se projeter	Unanime parmi les répondants

Tableau 15. Différences concernant la stratégie organisationnelle

b. Une culture orientée vers l'utilisation des données et des informations

La culture orientée vers l'utilisation des données se retrouve dans les verbatim des répondants, comme un élément important :

« C'est en termes de culture [...], c'est de dire que ce n'est pas que le sujet des études et des chargés d'études. C'est le sujet de tout le monde. » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques) ;

« On essaie de mettre au maximum le client au centre de la discussion et de la dynamique » (Répondant 12 – SFR).

Afin de mettre en place la culture orientée vers les données, certains communiquent largement au sein de l'organisation, à propos des résultats :

« Comment innover la culture c'est aussi dans le journal de l'entreprise, le magazine de l'entreprise qui est un mensuel, la dernière page est dédiée au numérique. Chaque mois il y a les chiffres clés. On a développé des reportings qu'on envoie à l'ensemble des équipes pour qu'ils aient les chiffres clés en visible de leur émission. Ou en nombre de Tweets. Donc c'est aussi en poussant cette formation et ce contenu-là qu'on essaye d'amener les gens avec nous. » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

De la même manière, les entreprises placent des écrans où s'affichent les chiffres clés, afin que l'ensemble de l'organisation ait connaissance des données et s'y intéresse :

« Vous voyez les TV qui sont là, ce qu'on veut faire c'est que les chiffres de nos audiences numériques apparaissent à la TV toute la journée. Dans l'entrée de France TV on a mis en place une borne où il y a le site France TV infos pour que France TV infos devienne au cœur de France TV, le numérique au cœur et on veut faire la même chose avec les résultats d'audience » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

Cet accès aux données permanent permet de modifier la culture des collaborateurs et de les intéresser aux données :

« Tous les jours tu vois des auditeurs uniques tu te dis « putain ! ». C'est pareil que le truc de BFM et l'Equipe c'est donc tu regardes et t'as le regard qui est attiré et « ah ! on a fait 15 millions hier ». Ou c'est moins bien c'est rouge, flèche rouge ou flèche verte. Donc

flèche rouge faut que tu bouges. Ça, ça va aller dans la culture, du marché, des usages, par la communication, par intervention en équipe, le premier truc dont on parle ça va être les chiffres de la veille. » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

Pour initier le changement de culture, qui peut être freiné par les caractéristiques des individus, certains profitent du turnover pour recruter des profils différents :

« Naturellement il y a un turnover, on change de métier et quand j'ai remplacé... Alors quand j'ai pris l'équipe, il y avait une mobilité interne d'un collaborateur, donc il y avait une place vacante, donc là je me suis évidemment engouffré dans la brèche pour recruter un profil, vrai profil de marketing, avec une dimension analytique forte et puis après la vie de l'entreprise a fait qu'un autre collaborateur a eu une autre opportunité donc j'ai réitéré et moi-même j'ai fait une formation marketing études donc c'est une formation qui est très analytique aussi donc ça nous a permis de changer tout simplement la culture marketing dans l'entreprise » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

L'analyse des verbatim fait ressortir l'importance de la culture métier, qui peut favoriser ou freiner l'utilisation et l'intérêt porté par les analyses et les données, avec, d'un côté des métiers orientés vers l'analyse des données et leur utilisation :

« Ça dépend des métiers et des personnes. Par exemple il y a des personnes qui sont très business, les métiers sont très business, en fait ils sont objectivés sur le chiffre d'affaires donc eux sont très chiffre, eux sont ultra exigeants, là on a lancé un site qui s'appelle la maison des carrés ou on a mis tous les produits soie sur le site, et ça fait depuis septembre que je l'analyse tout le temps. Je dois savoir ce qui se passe et dès qu'il y a un problème c'est trouver des solutions. Eux sont ultra exigeants et ils ont une culture du chiffre et une culture du business, il n'y a rien à dire » (Répondant 5 – Hermes).

D'autres profils, ayant une culture métier plus créative, ont plus de difficultés à être orientés vers l'utilisation des données :

« Après il y a beaucoup de freins parce que carrément on change de culture, donc changer de culture ça prend beaucoup de temps. Il y en a qui sont tout de suite... qui comprennent tout de suite, pas de soucis, les directeurs e-commerce eux ont les chiffres... enfin ils calculent... ils sortent des calculs et ça va très très vite et ils comprennent tout de suite, il

y a d'autres personnes qui ont plus une culture de communication, moins basée sur le chiffre, voilà. » (Répondant 5 – Hermes).

La culture orientée vers l'utilisation des informations est perçue comme importante par les professionnels. Cette culture peut être innervée au travers de la communication et de l'accès à des informations, mais également en changeant le profil des collaborateurs (par recrutement). Cette analyse met également en évidence l'importance de la culture métier au sein de l'organisation, qui influence l'appétence envers les données et les informations.

	Analyse des documents des prescripteurs	Analyse de contenu des verbatim de professionnels	Contexte particulier du ou des répondants
Facteurs transversaux			
<i>Culture orientée vers l'utilisation des informations</i>	Préférence d'utilisation des informations dans la prise de décision plutôt que sur de l'intuition	Préférence d'utilisation des informations dans la prise de décision plutôt que sur de l'intuition Se met en place grâce à la communication et l'accès aux informations Le changement de profils peut influencer cette culture : importance de la culture métier	Unanime parmi les répondants Unanime parmi les répondants, notamment dans des organisations en transformation

Tableau 16. Comparaison concernant la culture orientée vers l'utilisation des informations

c. Le soutien et l'implication du management

Le soutien du management ressort de l'analyse comme un élément très important dans la mise en place de l'agilité, en cohérence avec le discours dans les livres blancs analysés. Nous retrouvons également l'importance du soutien tout le long du projet, et non à son début, et l'importance d'avoir des managers hauts placés hiérarchiquement.

	Analyse des documents des prescripteurs	Analyse de contenu des verbatim de professionnels
Facteurs transversaux		
<i>Soutien et implication du management</i>	Importance du soutien du management Type de soutien : - Via du financement - Via de la communication interne - Via des récompenses Profil du manager : - Être haut placé dans la hiérarchie - Avoir une bonne réputation	Importance du soutien du management Type de soutien : - Via du financement - Via du soutien tout au long du projet Profil du manager : - Être haut placé dans la hiérarchie

Tableau 17. Comparaison concernant le soutien et implication du management

d. Une orientation tournée vers client

Nous retrouvons l'importance d'une culture orientée vers le client pour l'ensemble de nos répondants, telle qu'elle a été décrite par les consultants au travers de leurs livres blancs :

« *Il faut avoir une sensibilité client à la fois utilisateur final et client direct qui est la clé* »
 (Répondant 7 – Direct Energie).

La culture orientée vers le client passe par le souci de fournir des offres adéquates au client :

« *Un client qui 10 fois reçoit la même communication sur Monsieur, voyagez sur la compagnie bidule, à un moment il va se dire mais putain il n'a pas compris que moi je ne voyage jamais je ne prends le train* » (Répondant 2 – American Express),

	Analyse des documents des prescripteurs	Analyse de contenu des verbatim de professionnels
Facteurs transversaux		
<i>Orientation client</i>	Nécessité d'une culture d'orientation client Importance de l'expérience client Les clients sont de plus en plus exigeants	Nécessité d'une culture d'orientation client Importance de l'expérience client Les clients sont de plus en plus exigeants

Tableau 18. Comparaison concernant l'orientation client

e. Discussion et contributions de nos résultats sur les actifs transversaux

D'un point de vue culturel, nos résultats montrent l'existence d'une culture orientée vers l'utilisation des données et des informations, en plus d'une culture d'orientation marché. Cette culture facilite l'agilité. Ils confirment de manière empirique l'existence d'une « *pro-information culture* » (Menon et Varadarajan, 1992).

De plus, cette culture est renforcée au travers de la communication, de l'implication du top management, et du recrutement de profils différents. Nos résultats correspondent à la littérature sur la mise en place d'une culture organisationnelle (Martin et Martin, 2005).

3. Les éléments relationnels et de collaboration

a. Les relations avec des parties prenantes externes

Les entreprises ont de nombreuses relations avec les parties prenantes extérieures, et on retrouve les relations diffusées dans les livres blancs analysés (cf. première étude).

Les collaborations font toutefois l'objet de vigilance au sujet de l'accès aux informations personnelles, qui peuvent être sensibles, comme American Express qui audite les prestataires avant toute collaboration :

« Tous ces prestas-là doivent faire un audit avant d'avoir cette approbation est énormément de choses sont contrôlées dans leurs locaux serveur les couloirs des caméras. Il y a énormément de points de vigilance et donc aujourd'hui on ne peut pas décider comme ça jour au lendemain dire tiens en de travailler avec un presta externe il y a chez nous et il se connecte sur notre base » (Répondant 2 – American Express).

Les collaborations permettent également **d'acquérir des données externes** au travers du syndicat du secteur d'activité :

« On est sur un secteur qui n'est pas très structuré sur les données sur secteur, c'est le rôle de notre syndicat de faire ce baromètre sur les parts de marché » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

Les partenariats entre entreprises posent toutefois certains **problèmes de possession des informations**, surtout lorsque l'accès aux données clients et consommateurs représente un grand enjeu pour les organisations de nos jours. Lors de la conférence sur le Big Data à laquelle

nous avons assisté, le directeur des systèmes d'information du Centre National d'Etudes Spatiales avait échangé de manière informelle avec nous au sujet d'une éventuelle collaboration avec une autre entreprise, et de la problématique de la propriété des données (Répondant 17). La question de la propriété des données se pose d'autant plus lorsque plusieurs acteurs entrent en jeu pour un même service rendu au consommateur, comme dans le secteur de l'énergie :

« C'est un vrai sujet stratégique de toute la filière de l'énergie de savoir qui demain aura la data. Elles appartiennent aux clients de toute façon. Demain... mais alors le client demain est-ce qu'il la partage avec ERDF qui pose les compteurs, avec EDF ou Direct Energie qui est fournisseur et qui est en relation avec le client ou avec les gens... les acteurs qui commencent à poser des compteurs et ce genre de produits comme Nest qui eux aussi vont collecter de la data quoi...et donc ceux qui ont commencé à collecter la data c'est Nest, et ceux qui ont envie de le faire c'est ERDF et les fournisseurs, mais clairement ça, voilà, c'est un vrai sujet de fond » (Répondant 7 – Direct Energie).

C'est donc le client qui est propriétaire de ses données, et qui consent à les partager avec une entreprise. On retrouve d'ailleurs dans les verbatim l'importance de la confiance du client envers l'entreprise pour qu'il accepte de transférer ses informations :

« Il y a aussi un sujet important majeur pour les assureurs c'est le data privacy et la confiance. [...] Parce que notre métier repose sur la confiance. [...] Donc on a une règle, une éthique, et donc c'est vrai que sur ces sujets-là on avance à pas comptés. On ne peut pas du jour au lendemain dire qu'on veut utiliser les données de Facebook parce qu'on a un accord avec Facebook » (Répondant 4 – Axa).

Les relations avec les partenaires extérieurs peuvent être de plusieurs natures et pour différents desseins : la captation d'actifs, la collaboration avec des partenaires publics, la collaboration pour mener des actions commerciales conjointes, et la relation avec les consommateurs qui consentent à transférer leurs informations. Les partenariats peuvent soulever la question de la possession des données, un actif très stratégique pour les organisations.

	Analyse des documents des prescripteurs	Analyse de contenu des verbatim de professionnels	
<i>Relations</i>			
Les relations avec des parties prenantes externes	Acquisition d'actifs grâce à des partenariats avec d'autres entreprises : - Solutions technologiques - Aide au changement organisationnel et stratégique - Pallier le manque de talents	Acquisition d'actifs grâce à des partenariats avec d'autres entreprises : - Solutions technologiques - Aide au changement organisationnel et stratégique - Pallier le manque de talents	
	Collaboration avec partenaires publics : - Création de pôles d'excellence qui regroupent des expertises - Développement de talents par formation avec des universités	Collaboration avec partenaires publics : - Accès à des données externes	
	Collaboration avec des entreprises pour des opérations commerciales et marketing conjointes	Collaboration avec des entreprises pour des opérations commerciales et marketing conjointes - Problématique de propriété de la donnée	Cas de partenariats avec d'autres entreprises
	Relation avec les consommateurs et les clients qui consentent à fournir leurs données personnelles : importance de la confiance	Relation avec les consommateurs et les clients qui consentent à fournir leurs données personnelles : importance de la confiance	

Tableau 19. Comparaison concernant les relations avec des partenaires extérieurs

b. Les relations avec les parties prenantes internes

La mise en commun d'actifs – L'analyse de contenu met en évidence un transfert de données et d'informations, particulièrement entre les études ou les analystes et les fonctions opérationnelles :

« Donc il y a une équipe analytique, qui fait les analyses, qui fait les rapports user friendly et ça nous sert pour le développement. Si on a besoin d'analyse particulière, on va les voir et on creuse sur certains sujets » (Répondant 1 – American Express).

Cette mise en commun d'actifs n'est cependant pas systématique, et certains services peuvent conserver des données, soit parce qu'elles sont confidentielles :

« Pas trop sur les résultats de l'entreprise [...] on ne peut pas forcément révéler des résultats » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures),

soit par peur de perdre le contrôle des interprétations à partir des analyses :

« Si je te donne accès à des données que j'ai [...], et que je te laisse toute liberté dans l'analyse derrière et la recommandation que tu peux en faire, ça peut venir nuire à mes propres actions, mes propres décisions. Parce que ton rapport je sais qu'il va se retrouver sur le bureau du directeur qui est mon N+2 » (Répondant 12 – SFR),

soit parce qu'une rétention d'informations permet à l'individu qui la détient d'avoir du pouvoir au sein de l'organisation :

« C'est ce type de freins que tu peux retrouver en interne. Parce que celui qui détient l'information c'est celui qui a le pouvoir. » (Répondant 12 – SFR).

Ainsi, dans certaines organisations, la valorisation de la détention des données et des informations peut entraver leur transfert, et par la même occasion, ne permet pas d'avoir une vision unifiée du client :

« Après ça reste à un niveau encore assez...ça fonctionne encore en silo c'est-à-dire que la direction CRM, la relation clients, elle va encore définir les clients qu'on a à développer, les clients qui ne sont pas à risque, qui ne sont pas susceptibles de partir et du coup, ceux qui sont susceptibles de partir de SFR donc risqués, tu as deux grandes catégories. Et ensuite la direction des études ils ne regardent pas ces 2 grandes catégories, pour eux c'est un ensemble de clients » (Répondant 12 – SFR).

De plus, l'ignorance du lieu où se trouve l'information, ou encore des personnes susceptibles d'avoir besoin des informations empêche également son partage au sein de l'organisation :

« Effectivement à la base quand tu commences sur un poste tu ne sais pas... à part les grandes métriques, si on ne te le dit pas dans une grande entreprise, tu ne sais pas où chercher l'information. » (Répondant 12 – SFR).

Collaboration opérationnelle – Les actifs mis en commun sont également du savoir-faire, dans le but de mener à bien un projet, grâce à la collaboration de plusieurs métiers qui se complètent :

« J'ai tout un projet que tu peux voir sur Internet c'est de souscrire à un contrat habitation de A jusqu'à Z en ligne, incluant le paiement par CB et la signature électronique, donc révolutionnaire à l'échelle d'Allianz tu vois, et en fait on l'a fait avec le market et les juristes parce qu'il y a de grosses composantes juridiques » (Répondant 9 – Allianz) ;

« Parce qu'on se rend compte que les projets data sont éminemment transversaux, il n'y a pas une unité responsable de la data seule dans son coin. Data et transversalité sont liées » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

Cette collaboration fonctionnelle pose la problématique de qui va profiter des résultats :

« Même si c'est moi qui produis des analyses en amont des campagnes, qui fais des bilans, qui fais préconisations, qui améliore les campagnes, finalement c'est le owner de la campagne qui bénéficie du succès de la campagne » (Répondant 2 – American Express).

Ainsi, certaines fonctions sont considérées comme un centre de coût, et d'autres comme un centre de profit, et

« Ça modifie le pouvoir qu'on a au sein de l'entreprise » (Répondant 17, discussion informelle) ;

« Donc moi je coûte de l'argent mais on ne peut pas établir combien est ce que je rapporte à l'entreprise. » (Répondant 2 – American Express).

Degré d'accompagnement – Les organisations diffèrent par leur structure autour du degré d'accompagnement et d'expertise des études. Certaines ont des référents experts, facilement identifiables, qui accompagnent les fonctions opérationnelles dans la prise de décision, en leur fournissant de la valeur ajoutée :

« Et du coup je suis chargée d'étude consommateur, je suis dans une équipe qui compte 5 personnes permanentes [...] la cellule études [...] Là chez McDo c'est des marketeux purs et durs qui touchent rien aux études et donc du coup il faut faire énormément de pédagogie pour faire entrer les messages » (Répondant 13 – Mc Donald's).

D'autres s'apparentent plutôt à des fournisseurs de données, qui transfèrent des informations demandées par les équipes opérationnelles, sans accompagnement des équipes opérationnelles :

« C'est des techniciens entre guillemets, eux ils ont une parfaite connaissance de la structure des données et donc ils nous disent ce qu'il est possible de sortir, pas possible de sortir, ce qu'on peut ou non croiser mais aujourd'hui ils ne sont pas force de proposition » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

Cette dernière configuration met en évidence l'importance de la cohérence entre le niveau de maturité des fonctions techniques, et des fonctions opérationnelles, et fait écho aux travaux de Roberts et Grover (2012) concernant l'alignement entre les deux capacités dynamiques qui composent l'agilité : la capacité à identifier les opportunités et la capacité à y répondre. En effet, des fonctions techniques trop expertes vis-à-vis des fonctions opérationnelles seront limitées par le niveau des opérationnels. De même, des fonctions opérationnelles pourront être limitées par un manque de compétences techniques, comme pour l'entreprise B, qui est limitée par un manque de savoir-faire analytique de la part des personnes garantes de leur base de données :

« Pour moi l'amélioration possible c'est d'avoir quelqu'un qui produise ces analyses directement au marketing mais qui soit dédié sur le sujet qui ait accès à notre système d'information mais aussi à la surcouche CRM » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

L'initiative de la relation – La relation entre les fonctions techniques et les fonctions opérationnelles peut être qualifiée par celui qui initie la relation. En effet, dans certains cas, c'est la fonction technique qui est force de proposition, tandis que dans d'autres, il s'agit de la fonction opérationnelle :

« On a deux manières de le faire, on a une première manière qui est bottom up qui est de dire : oui, venez nous voir avec des sujets, des problèmes que vous avez, des enjeux business sur lequel il y a un enjeu de données, sur lequel il y a une difficulté à le faire aujourd'hui avec des méthodes traditionnelles [...], et la deuxième approche c'est qu'on a décidé de réfléchir [...] on a essayé de prendre trois grands axes sur lesquels on pense qu'il y a des choses à faire [...] et là, c'est un peu les axes top down c'est de dire, voilà [...] on ne va pas que répondre aux projets des entités, on va aussi réfléchir à développer des plates-formes groupe, on va réfléchir à... on va mettre en place des gens qui vont faire des travaux de recherche sur deux trois ans, là-dessus. » (Répondant 4 – Axa).

L'initiative de la relation est partagée. Elle n'est pas propre à un type d'organisation, puisque les deux options se retrouvent au sein d'une même organisation et entre deux mêmes entités.

Talents polyvalents – On retrouve dans l'analyse des entretiens l'importance de talents polyvalents, présente dans l'analyse documentaire.

La communication – La communication entre les fonctions est importante pour leur collaboration, que ce soit de manière informelle :

« C'était dans les gènes de la boîte on était 15, il y avait trois personnes clé, on se connaissait tous par cœur, on prenait un pot le soir... ça allait très vite » (Répondant 9 – Allianz),

ou formelle :

« J'ai mis en place un formulaire de demande d'analyse mais c'est surtout que je n'ai en place des réunions avec les personnes du marketing pour être sûr que c'est une demande va pouvoir répondre à leurs besoins » (Répondant 2 – American Express).

La structure organisationnelle – L'analyse des entretiens semi-directifs fait apparaître plusieurs types de structures organisationnelles, où les compétences humaines, l'expertise et le savoir-faire sont plus ou moins intégrés au sein de l'organisation.

Certains ont mis en place un centre d'excellence, qui permet de concentrer les expertises, afin de faciliter leur partage au sein de l'organisation. C'est le cas d'Axa, qui a une équipe au niveau du groupe, qui aide les entités à mettre en œuvre des projets d'utilisation des données :

« D'ailleurs c'est comme ça qu'on est organisés, on est aussi beaucoup préoccupés par la mise en œuvre de ce type de technologies dans les processus des compagnies [...] On va tester une idée d'une entité parce qu'on pense qu'on peut la réutiliser ailleurs et qu'on peut la vendre aux autres entités [...] On est un centre d'excellence aussi on peut dire parce qu'on va avoir les référents techniques sur différents métiers » (Répondant 4 – Axa).

D'autres organisations seront plus atomisées, et fonctionnent en silo avec plusieurs services qui possèdent leur propre information :

« On multiplie les endroits surtout dans cette organisation. [...] Sache surtout que si tu veux faire un doc de synthèse tu vas chercher des données qui sont dans le juridique, économique, sociale, il y a beaucoup de cellules différentes » (Répondant 12 – SFR).

L'analyse de contenu met en évidence l'importance du lieu, dans la collaboration entre les parties prenantes internes. Certains chargés d'études sont intégrés géographiquement aux équipes opérationnelles, au même endroit, sur le même plateau :

« En mode projet. Je préfère avoir des chargés d'études à côté des gens qui font le produit, à côté du développeur, à côté de celui qui fait le cahier des charges, que d'être qu'avec des gens qui font des études qui sont déconnectées des produits. » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques)

pour faciliter la communication et la collaboration, tandis que d'autres, situés à différents endroits éprouvent plus de difficultés à collaborer :

« On essaie de fédérer un peu plus les équipes mais effectivement on n'est pas au même étage [...] là il faut descendre, il faut appeler » (Répondant 13 – Mc Donald's).

En résumé de cette partie, les relations cross-fonctionnelles influencent l'agilité grâce à la mise en commun d'actifs, telles que les données et les informations, et les expertises complémentaires des collaborateurs.

L'analyse de contenu a mis en avant les difficultés liées au transfert des données et des informations. Ces difficultés induisent une rétention des données et informations de la part des collaborateurs. Cette rétention peut s'expliquer par plusieurs raisons :

- La confidentialité de certaines informations, qui restreint l'accès à certaines données ou informations en fonction des collaborateurs.
- La peur de perte de contrôle sur l'interprétation des informations, et que l'analyse des données retenues échappe à son propriétaire et lui nuise
- Une volonté de conserver un pouvoir par rapport à ceux qui n'ont pas accès aux données et aux informations
- L'ignorance des besoins des collaborateurs ou des données et informations disponibles dans l'organisation

On retrouve également une tension dans la collaboration et le partage d'expertises et de savoir-faire, liée à des enjeux de retombées des résultats opérationnels. Certaines fonctions sont considérées comme des centres de coûts et ont l'impression d'être moins impactées positivement par les succès et d'être lésées vis-à-vis de celles qui sont considérées comme des centres de profit dans l'organisation.

La coordination et le transfert d'actifs cross-fonctionnels sont influencés par :

- La communication (formelle et informelle)
- Certains talents qui combinent à la fois savoir-faire technique et commercial qui permettent de faire le lien entre les métiers
- La structure organisationnelle (intégrée ou en silos)

Enfin, deux éléments apparaissent par rapport aux résultats de l'analyse documentaire :

- L'initiative de la relation : la relation entre les fonctions techniques et les fonctions opérationnelles peut être qualifiée par celui qui initie la relation. Parfois, c'est la fonction technique qui est force de proposition tandis que d'autres fois, la fonction opérationnelle est demandeuse d'informations.
- Le degré d'accompagnement et d'expertise de la fonction technique vis-à-vis de la fonction opérationnelle. En effet, l'analyse de contenu des verbatim a permis de mettre en évidence des différences sur cet élément-là. Dans certains cas, la personne ou l'entité qui met à disposition des actifs qui lui appartiennent accompagne fortement celui qui les reçoit et les utilise avec une mise en contexte, ou encore des explications, tandis que dans d'autres cas, elle sera un fournisseur d'actifs sans « service » qui l'entoure.

	Analyse des documents des prescripteurs	Analyse de contenu des verbatim de professionnels	Contexte particulier du ou des répondants
<i>Relations</i>			
<i>Relations cross fonctionnelles</i>	<p>Transfert et mise en commun d'actifs informationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Données/informations/enseignements - Permet une vision globale du client 	<p>Transfert et mise en commun d'actifs informationnels</p> <ul style="list-style-type: none"> - Données/informations/enseignements Rétention des informations - Confidentialité - Peur de perte de contrôle vis-à-vis des interprétations - Relation de pouvoir - Ignorance des besoins 	<p>Dans le cas de structures en silo, suite à de nombreux rachats</p>
	<p>Collaboration opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Notamment entre le marketing et la DSI - Les frontières opérationnelles sont de plus en plus floues - Permet une fluidité de l'expérience client au travers de tous les points de contact 	<p>Collaboration opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entre métiers complémentaires Tensions : à qui profitent les résultats 	<p>Lorsque le service études est considéré comme un centre de coût et non de profit</p>
	<p>Talents polyvalents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combiner le savoir-faire technologique et opérationnel - Servent de traducteurs et font le lien entre les fonctions techniques et opérationnelles - Rareté de ces profils de personnes 	<p>Talents polyvalents :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Combinent le savoir-faire technologique et opérationnel - Servent de traducteurs et font le lien entre les fonctions techniques et opérationnelles 	
	<p>Structure organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Élimination de silos organisationnels - Mise en place d'une communauté de compétences qui facilite la mise en commun et le partage des savoirs et leur savoir-faire 	<p>Structure organisationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentration des compétences humaines dans un centre d'excellence - ou structure en silos Importance du lieu géographique 	<p>Unanime parmi les répondants</p>
	<p>Etat d'esprit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La confiance organisationnelle, facilitée par l'interaction entre les personnes - La relation de prestataire/client interne facilite la collaboration 	<p>Accompagnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relation prestataire/client - Degré d'accompagnement du chargé d'études plus ou moins fort 	<p>Dépend de la culture de l'entreprise, de sa structure, et de ses processus</p>
	<p>Communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évangélisation des pratiques et communication sur les succès - Discours opérationnel plutôt que technique - Nécessité d'un transfert d'informations intra-organisationnel par la communication - Peut être freinée par des <i>a priori</i> entre fonctions 	<p>Communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évangélisation des pratiques et communication sur les succès - Formelle ou informelle - Parler le même langage - Peut-être freinée par les <i>a priori</i> entre les fonctions 	

Tableau 20. Comparaison concernant la coordination cross-fonctionnelle

c. Discussion et contributions de nos résultats sur les éléments relationnels

Nos résultats confirment empiriquement la nécessité d'un marketing ouvert vers l'extérieur pour capter des actifs grâce à des partenaires extérieurs (Day, 2011 ; Moraux-Sorel et Volle, 2015). Toutefois, contrairement à la vision idéale des prescripteurs, les organisations entrent en compétition au sujet de la propriété des données sur les clients et les consommateurs. Ainsi, les entreprises entrent en coopération : elles coopèrent en mettant en commun des actifs et en menant des actions conjointes, mais sont en compétition au sujet de l'acquisition des données et des informations sur les clients et les consommateurs.

De plus, nous retrouvons la concurrence entre les parties prenantes en interne, au sein de l'organisation. En effet, le transfert d'informations peut être freiné par plusieurs critères, qui font écho à la littérature sur la gestion des connaissances (Szulanski, 2000). Nos résultats confirment empiriquement que le transfert peut être freiné par la relation de pouvoir que la possession d'informations confère. En effet, si la possession d'informations est valorisée dans l'organisation, les employés auront tendance à ne pas la partager. De plus, nos résultats mettent en évidence l'importance d'une mémoire organisationnelle transactive pour le transfert d'informations (Argote et Ren, 2012), qui permet d'identifier qui possède les informations. Nos résultats contribuent également à la littérature sur la gestion des connaissances en montrant que la volonté de contrôler l'interprétation des informations empêche leur transfert. En effet, des informations transférées impliquent que le récepteur en fera sa propre interprétation, qui échappe à l'émetteur d'informations (Daft et Weick, 1984). Ainsi, afin de contrôler les interprétations, et donc les connaissances générées à partir des informations, les personnes peuvent être amenées à ne pas transférer leurs informations.

Cette étude permet de confirmer l'importance de « traducteurs » qui font le lien entre les fonctions commerciales et les fonctions techniques, qui peinent à se comprendre. Ces résultats sont cohérents avec la littérature qui met en évidence l'importance de « *boundary spanners* » (Cross et Sproull, 2004 ; Verbeke *et al.*, 2011).

4. Synthèse de la section 2 sur les facilitateurs de l'agilité

a. Comparaison des facilitateurs de l'agilité et différences entre l'analyse des livres blancs et les répondants

La deuxième section de ce chapitre a pour objectif de mettre en évidence les critères qui créent un écart entre la réalité des entreprises, et la vision des cabinets de conseil et des fournisseurs de solutions, concernant les facilitateurs de l'agilité.

Les résultats de l'analyse nous permettent de mettre en évidence plusieurs critères :

- Les talents techniques : contrairement à l'analyse des livres blancs qui laissait entendre une nécessité de recrutement ou de formation de fonctions très spécifiques telles que les *data scientists*, les entreprises n'ont pas toutes le besoin de ce genre de talents, car elles n'ont pas toutes suffisamment de projets pour les occuper sur la durée.
- L'utilisation massive des données n'est pas une fin en soi, mais il est nécessaire d'en avoir le besoin. Ce besoin est défini à partir des enjeux stratégiques de l'organisation, qui ne sont pas des axes précis, mais plutôt une direction vers laquelle l'organisation tend et qui laisse un certain degré de liberté à l'innovation et à la créativité.
- D'ailleurs, les répondants nuancent le discours des livres blancs qui mettent en avant les modèles et les algorithmes : ils ont une utilité d'aide à la décision, et la part de l'humain et de l'interprétation reste importante dans la prise de décision.
- En termes de collaboration que ce soit avec des partenaires extra, ou intra-organisationnels, il existe un réel enjeu de possession de données. Les données sont un actif stratégique et les organisations restreignent leur partage. Plus particulièrement, le transfert de données et d'informations intra-organisationnel fait face à de la rétention, que ce soit pour des enjeux de confidentialité, de pouvoir, de crainte de perte de contrôle ou encore d'ignorance des besoins.
- Enfin, malgré une prise de conscience de l'importance des informations pour la prise de décision, leur utilisation n'est pas évidente. Certains collaborateurs les utilisent pour appuyer une décision déjà prise, tandis que d'autres, parfois, ne les utilisent pas (ils n'en voient pas l'utilité, ne sont pas intéressés par leur utilisation, ou ne veulent pas changer leurs habitudes de travail). On observe une tension entre les profils créatifs, qui n'ont pas d'appétence pour les analyses, et les profils plus analytiques, qui s'intéressent plus facilement à l'utilisation des données. Ces deux profils semblent s'apparenter à une culture métier.

On observe donc deux enjeux importants, et pas aussi évidents que ne le laissent penser les livres blancs des cabinets de conseil et des vendeurs de solutions technologiques, le transfert d'informations, et l'utilisation des informations dans la prise de décision.

Ces deux enjeux sont pourtant essentiels à l'agilité, puisqu'ils font partie des fondements de l'agilité et permettent de coordonner les deux capacités dynamiques qui la composent : la capacité à identifier des opportunités de l'environnement (c'est-à-dire la capacité à générer des informations à partir de données issues du marché), et la capacité à y répondre (au travers de l'utilisation de ces informations, une fois qu'elles sont transférées et assimilées). Dans l'ensemble des entreprises de nos répondants, ces deux capacités dynamiques sont situées dans différentes équipes ou entités de l'organisation.

b. Deux axes qui impactent la coordination entre la capacité à identifier les opportunités de l'environnement et la capacité à y répondre, qui constituent l'agilité

L'analyse de contenu a fait émerger deux facteurs qui impactent la coordination entre les deux capacités dynamiques qui composent l'agilité.

Le premier facteur correspond à l'objectif du transfert et de l'utilisation des informations.

En effet, deux types d'objectifs différents sont apparus à partir des entretiens :

- L'objectif du pilotage quotidien, c'est-à-dire une utilisation des informations dans le but de piloter son activité quotidienne, au jour le jour. Dans ce cas les informations permettent à l'utilisateur de connaître son marché, le contexte, et sont plus générales. Cette utilisation s'apparente à **l'utilisation conceptuelle** des informations (Deshpande et Zaltman, 1982 ; Diamantopoulos et Souchon, 1999 ; Moorman, 1995), une utilisation indirecte utilisée pour nourrir la connaissance managériale au quotidien.
- L'objectif d'un projet spécifique, c'est-à-dire une utilisation *ad hoc* de certaines informations spécifiques pour mener une action ponctuelle, comme par exemple pour mettre en place une campagne promotionnelle auprès d'une cible précise. L'objectif s'apparente à **l'utilisation instrumentale** des informations (Deshpande et Zaltman, 1982 ; Diamantopoulos et Souchon, 1999 ; Moorman, 1995), c'est-à-dire une application directe des informations pour résoudre un problème spécifique.

Nous n'avons pas identifié le troisième type d'utilisation des informations, l'utilisation symbolique, qui correspond à une utilisation des informations *a posteriori* dans le but de justifier des choix managériaux. Plusieurs explications sont possibles pour justifier ces résultats. Ce peut être à cause d'un biais de désirabilité : les répondants ne veulent pas assumer ce type d'utilisation, moins valorisée en tant que pratique du marketing. Ça peut être également dû au fait que nous nous intéressons à l'objectif de l'utilisation des informations et non à leur utilisation.

Certains éléments nous permettent d'identifier l'objectif d'utilisation conceptuelle de l'objectif d'utilisation instrumentale projet spécifique :

	Objectif d'utilisation conceptuelle	Objectif d'utilisation instrumentale
Objectif de l'utilisation des informations	Indéfini	Spécifique
Périodicité d'utilisation	Quotidien	Sur une période donnée
Type d'informations	Général, connaissance du marché, veille	Défini selon l'objectif du projet
Temporalité	Non définie	Définie

Tableau 21. Eléments caractéristiques d'un objectif d'utilisation conceptuelle ou objectif d'utilisation instrumentale

Ces deux possibilités d'objectif d'utilisation des informations sont généralement retrouvées au sein d'une même entreprise, puisque les opérationnels doivent à la fois prendre des décisions quotidiennes, et plus ponctuellement mener des projets spécifiques. Les organisations passent donc facilement d'un type d'objectif à l'autre.

L'analyse de contenu a cependant fait émerger des différences de comportements vis-à-vis de l'utilisation et de l'intérêt porté à l'information entre l'objectif d'utilisation conceptuelle et l'objectif d'utilisation instrumentale. En effet, les récepteurs des informations paraissent plus intéressés et plus enclins à utiliser les informations qui leur sont transférées lorsque c'est pour une utilisation instrumentale que lorsque c'est pour une utilisation conceptuelle.

Le deuxième facteur qui a émergé de l'analyse de contenu correspond au degré de contrôle et d'organisation de la relation entre l'émetteur et le récepteur d'informations avec, dans le premier cas, une expertise analytique concentrée, et un fort accompagnement de la part des chargés d'études, et dans le second cas, une expertise analytique atomisée et un plus fort degré d'autonomie de la part du récepteur d'informations :

- Dans certains cas, l'entreprise est très organisée autour de cette expertise, grâce à la création de centres d'excellence, ou encore l'existence d'un service études bien défini, qui accompagnent et contrôlent les fonctions opérationnelles : « *Là chez McDo c'est des marketeux purs et durs qui touchent rien aux études et donc du coup il faut faire énormément de pédagogie pour faire entrer les messages* » (Répondant 13 – Mc Donald's).
- Dans d'autres cas, les frontières entre les départements sont floues en termes d'expertise analytique (soit parce que l'expertise est éclatée au sein de plusieurs équipes ou départements, soit parce qu'elle n'appartient pas à une fonction particulière au sein de l'organisation). Il n'existe pas de référent expert pour accompagner les utilisateurs des informations, qui travaillent en autonomie, comme l'illustre ce verbatim :

« Ben au début non parce que l'ordre est établi et dans une boîte comme SFR qui s'est fait racheter par Aventis il y a un an et demi on est en pleine transformation il n'y a plus vraiment d'ordre établi, on rentre dans une nouvelle ère où comme on met le client au centre... on essaie de mettre au maximum le client au centre de la discussion et de la dynamique, ben les producteurs avant qui se limitaient au rôle de producteur, vont devenir progressivement aussi, avoir cette ambition de pouvoir utiliser et analyser la donnée. » (Répondant 12 – SFR).

Le tableau ci-après présente la différence entre les deux cas :

	Contrôle de l'émetteur sur le récepteur concernant l'interprétation et l'utilisation des informations	Autonomie du récepteur quant à l'interprétation et l'utilisation des informations qui lui sont transmises
Degré d'accompagnement de l'émetteur envers le récepteur	Fort	Faible
Savoir-faire analytique	Concentré	Atomisé
Comparaison du savoir-faire de l'émetteur et du récepteur	Complémentaire	Similaire

Tableau 22. Eléments caractéristiques du contrôle ou autonomie

L'identification de ces deux axes est être utile pour identifier des « cas » d'entreprises et de situation (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle) qui peuvent influencer la coordination des deux capacités dynamiques de l'agilité :

	Contrôle de l'émetteur sur le récepteur concernant l'interprétation et l'utilisation des informations	Autonomie du récepteur quant à l'interprétation et l'utilisation des informations qui lui sont transmises
Objectif d'utilisation instrumentale des informations	Cas 1	Cas 2
Objectif d'utilisation conceptuelle des informations	Cas 3	Cas 4

Tableau 23. Les différents cas qui influencent la coordination des capacités dynamiques de l'agilité

A titre d'illustration, **le cas 1**, nous devrions rencontrer une entreprise où le chef de produit fait une demande à un chargé d'études avec une problématique marketing précise (par exemple : quelle offre est la plus pertinente pour telle cible). Le chargé d'études transforme cette problématique en problématique d'étude, mène les analyses adéquates et revient vers le chargé d'études avec une recommandation. Dans ce cas, l'expertise analytique appartient au chargé d'études, qui restitue au chef de produit l'interprétation de ses analyses, et des recommandations précises. **Dans le cas 2** à l'inverse le chef de produit vient vers le chargé d'études avec une problématique d'études, il a une idée des études à mener et comprend les contraintes statistiques qui peuvent apparaître. Le chargé d'études fournit un outil ou des données qui permettent au chef de produit de réaliser ses propres analyses et de tirer des enseignements pour prendre une décision.

Dans le cas 3, nous devrions trouver un chargé d'études qui présente les enseignements et les résultats d'une analyse de veille (sur le marché, les concurrents, une cible, un produit...), tandis que dans le **cas 4** nous pouvons trouver des tableaux de bord bruts, ou une base de données qui sont envoyés régulièrement aux équipes marketing.

Alors que les entreprises ont à la fois des objectifs d'utilisation instrumentale et des objectifs d'utilisation conceptuelle, il est plus difficile pour elles de passer du contrôle à l'autonomie et

inversement, plus lié à la structure de l'organisation, à la relation entre l'émetteur et le récepteur, ainsi qu'à leur savoir-faire respectif.

c. Synthèse des contributions principales de la deuxième section

Nos résultats permettent de répondre aux questions de recherche Q2 et Q3.

En effet, cette étude nous a permis de comparer la vision des prescripteurs avec la vision des entreprises, qui font face à un contexte particulier et des contraintes organisationnelles.

Plus particulièrement, nos résultats ont permis de mettre en évidence des contraintes techniques, liées au manque de compétences humaines, qui freinent la mise en place des outils techniques nécessaires. De plus, le passé technologique des organisations détermine la facilité avec laquelle elles vont développer de nouveaux outils. Nos résultats ont en effet mis en évidence la dépendance au chemin (« *path dependency* ») des organisations face au développement de nouvelles technologies.

Nos résultats nous permettent également de nuancer le fait que l'organisation doive passer d'un système en silos à un système totalement ouvert, où tous les collaborateurs ont accès aux informations. Même si la collaboration permet aux entreprises de fluidifier l'expérience client, à l'aide de tous les points de contact, elle est également problématique en ce qui concerne le risque de fuite de données et d'informations. Ainsi, il s'agira plutôt de mettre en place différents degrés d'ouverture en fonction de la nécessité réelle des informations par les collaborateurs.

De plus, notre étude nuance l'avènement de modèles prédictifs totalement autonomes, et auto apprenants par la nécessité d'une interprétation humaine, pour certaines tâches. En effet, alors que certaines tâches complexes ont besoin d'interprétation humaine, d'autres, plus simples peuvent être automatisées. Cette automatisation pose le problème d'asservissement de la part des employés, à qui on demande de moins en moins de libre arbitre.

Enfin, la tension principale qui ressort de notre analyse porte sur l'utilisation des informations, une fois qu'elles sont assimilées. En effet, malgré les compétences et le savoir-faire des collaborateurs, certains n'utilisent pas les informations dans leur prise de décision, par choix, plus que par manque de compétences. Nos résultats mettent en évidence la présence de sous-cultures, analytiques ou créatives, ainsi que d'autres éléments (en cohérence avec la littérature sur le management des connaissances), qui influencent l'utilisation des informations. Cette

tension est critique dans le sens où elle est liée à la coordination entre la capacité à identifier les opportunités du marché et celle à y répondre, qui composent l'agilité (Roberts et Grover, 2012).

De plus, cette analyse a permis de répondre à Q3 en mettant en évidence deux facteurs qui impactent la coordination entre les deux capacités dynamiques qui composent l'agilité (vigilance et action) :

- L'objectif d'utilisation :
 - Instrumentale, c'est-à-dire une utilisation des informations dans le but de piloter son activité quotidienne, au jour le jour. Dans ce cas, les informations permettent à l'utilisateur de connaître son marché, le contexte, et sont plus générales.
 - Conceptuelle, c'est-à-dire une utilisation *ad hoc* de certaines informations spécifiques pour mener une action ponctuelle, par exemple pour mettre en place une campagne promotionnelle auprès d'une cible précise.
- Le degré de contrôle et d'organisation de la relation entre l'émetteur et le récepteur :
 - Contrôle : l'entreprise est organisée autour de l'expertise analytique, grâce à la création de centres d'excellence, ou encore l'existence d'un service études bien défini.
 - Autonomie : les frontières sont floues entre les départements en termes d'expertise analytique. Il n'existe pas de référent expert pour accompagner les utilisateurs des informations, qui travaillent en autonomie.

Section 3. Les liens entre les éléments identifiés

Dans cette section nous nous intéressons aux liens entre les facilitateurs de l'agilité afin de les comparer aux résultats de la première étude.

Dans un premier temps, nous nous intéressons à la cohérence entre la définition des objectifs de l'organisation et le déploiement des actifs, puis à la séquence de mise en place et utilisation des actifs, et enfin, les liens d'influence positive entre les actifs.

Notons que les liens identifiés entre les actifs, que ce soit des liens de cohérence, temporels ou de renforcement, nous semblent identiques selon le contexte des entreprises. Nous n'avons pas identifié de différence entre nos répondants.

1. Un alignement entre les objectifs de l'organisation et le déploiement des actifs freiné par des divergences d'objectifs

Les organisations déploient leurs ressources en fonction des objectifs qu'elles veulent atteindre. On retrouve bien la cohérence entre les objectifs et les actifs de l'organisation, identifiée dans le discours des consultants :

« C'est un peu les axes top down c'est de dire, voilà, nous, alors on va en prendre un évident, connected devices, eh ben, Axa doit investir là-dessus et nous on va mettre, on ne va pas que répondre aux projets des entités, on va aussi réfléchir à développer des plateformes groupe, on va réfléchir à... on va mettre en place des gens qui vont faire des travaux de recherche sur deux trois ans, là-dessus » (Répondant 4 – Axa).

Les entreprises font cependant face à certaines difficultés. Les objectifs sont des objectifs macro, qui ne définissent pas la manière dont il faut les atteindre :

« On m'a quand même dit voilà quels étaient un peu les objectifs et les responsabilités que j'allais avoir, mais ils n'avaient strictement aucune idée de comment est-ce que j'allais m'y prendre. » (Répondant 2 – American Express) ;

« Il y a la stratégie du groupe mais elle reste une stratégie bien entendue pas aussi précise que ça sur certains domaines » (Répondant 4 – Axa).

Cela peut rendre difficile l'identification des actifs à déployer, et nécessiter de l'intuition :

« Je peux pas dire en plan stratégique que sur 5 ans on va plutôt aller sur Facebook, non on a observé que c'est en train de booster donc on doit être là ! » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

Enfin, les entreprises font face à des tensions entre les objectifs globaux de l'organisation et les objectifs de chaque entité :

« Ça marche plus ou moins, parce qu'ils ont aussi leurs objectifs à court terme. Donc c'est quelque chose qui est toujours très difficile à gérer. » (Répondant 4 – Axa),

ce qui freine l'allocation des ressources, puisque chacun a des objectifs qui peuvent être divergents.

2. Les liens temporels : processus de mise en place et d'utilisation des actifs identifiés

L'analyse de contenu met en évidence des étapes qui composent le processus de mise en place et d'utilisation de certains actifs identifiés.

La première étape du processus représente ce qui a été identifié comme une impulsion, c'est-à-dire une mise en mouvement du changement, à partir d'axes stratégiques larges, grâce à laquelle l'organisation va mettre en place le changement, et déployer les ressources utiles :

« Impulsion, derrière j'ai une impulsion donc je me mouille je me lance, derrière quels sont les moyens, financiers et humains [...] Une fois que tu commences à avoir les moyens financiers et humains, tu commences à bâtir ta structure. Technologie de récolte, infrastructure technologique, infrastructure de projet, infrastructure de... de compétences humaines à recruter éventuellement, après avoir eu les moyens humains tu le construis, et après tu les traites. » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

Cette impulsion est généralement donnée par le management, qui insuffle le changement :

« Ça donne un peu la tonalité de la big boss qui l'a recrutée et qui justement a voulu faire de la cellule études quelque chose d'un peu moins poussiéreux et plus tourné vers la stratégie » (Répondant 13 – Mc Donald's).

Les répondants évoquent ensuite ce qu'ils appellent une phase « d'idéation », pendant laquelle ils visualisent les objectifs de leur projet, ainsi que les ressources et capacités (notamment les données), nécessaires à le mettre en œuvre :

« On l'aide déjà à faire un use case, on l'aide déjà à écrire correctement ce qu'il faut, bon, il y a des idées qu'on fait tomber justement comme ça. Donc il y a toute la phase visualisation ou idéation qui est importante, et qui prend deux ou trois mois, on gère aussi tous les problèmes au départ, donc on essaye d'avoir une vision claire des données qu'on va récupérer déjà en interne, et après on gère tous les points de data privacy et aussi de data regulation, parce que ce n'est pas tout à fait la même chose. » (Répondant 4 – Axa).

Cette étape permet d'identifier les actifs nécessaires, en vue de les acquérir et déployer lors de la suite du processus. Elle est critique pour pouvoir ensuite mettre en place le changement. Si lors de cette étape certaines données à récolter sont omises, il est ensuite difficile de revenir en arrière pour faire des corrections :

« C'est marrant ce que tu dis, effectivement clairement... c'était pas la priorité quand il a fallu qu'on livre [...], bon après je me suis rendu compte qu'on n'avait pas forcément tracé tout ce qu'on aurait pu tracer » (Répondant 9 – Allianz).

Une fois l'impulsion donnée et l'idéation projet réalisée, le déploiement se fait en deux temps. Dans un premier temps, l'organisation met en place les moyens techniques et technologiques (base de données, plate-forme, outils et savoir-faire technique), et dans un deuxième temps elle déploie les moyens opérationnels (analyse des données et utilisation des informations) :

« Tu as le temps projet : je construis les bonnes bases de données, les bons référentiels client unique et les bonnes plates-formes et après il y a le temps opérationnel » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

En effet, selon le répondant 8, son entreprise est limitée par des problèmes techniques, et qu'ils en sont à mettre en place « le premier étage de la fusée », c'est-à-dire la construction d'une base de données :

« Mais là le premier étage de la fusée qu'on met en place c'est déjà de... de pouvoir construire la base de données et puis ensuite de pouvoir mettre en place ces premières actions qui sont vraiment basiques tu vois » (Répondant 8 – Home24).

Dans la même veine, le groupe Laposte regroupe, dans un premier temps, l'ensemble de ses données, avant de les utiliser :

« On est en train de mettre en place tout ça... utiliser les données qui peuvent exister d'un point de vue industriel aujourd'hui au sein de la maison, qu'on va déjà mettre dans un espace commun » (Répondant 15 – Groupe Laposte).

Une fois que les données sont sélectionnées et que éléments techniques sont déployés, les entreprises commencent à analyser des données :

« Donc j'ai dit moi je vais d'abord mettre en place un certain... déjà je vais mettre en place un nombre de baromètres qui va nous permettre de mesurer la performance globale de l'entreprise. Juste avoir des photos. » (Répondant 2 – American Express).

Les données sont ensuite transférées aux équipes opérationnelles en vue de mener des actions marketing et commerciales. Pour ce faire, les entreprises développent un savoir-faire opérationnel, notamment avec la mise en place d'une « locomotive » :

« Vous avez besoin d'une locomotive. Je crois beaucoup à l'idée de locomotive pour drainer les autres et les amener avec nous. » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques),

qui travaille en parallèle des opérations déjà mises en place :

« L'idée est de ne rien changer, tout en changeant et en prévoyant l'étape d'après, donc l'idée est plutôt de dupliquer [...], mais l'étape d'après ne veut pas dire qu'on casse l'étape actuelle. » (Répondant 15 – Groupe Laposte).

Une fois que les décisions sont prises, les résultats des actions menées sont récupérés, analysés et utilisés dans une démarche d'amélioration continue :

« On va utiliser ces données pour créer un cercle vertueux de la stratégie, on récupère les données on en fait des reportings, on en fait des analyses et après on en tire des best practices qu'on intègre à la nouvelle stratégie, aux nouvelles tactiques » (Répondant 5 – Hermes).

Certains éléments diffèrent par rapport aux enseignements issus de l'analyse documentaire (en rouge dans la figure ci-après), tels que l'impulsion donnée par les managers à partir d'axes stratégiques larges, qui laissent de la liberté aux collaborateurs d'innover dans la mise en place du changement, ainsi que la phase d'idéation du projet, qui sert à planifier et identifier les actifs à acquérir et déployer.

Enfin, le développement de compétences opérationnelles diffère dans le sens où, pendant quelques temps, l'organisation conserve ses anciennes compétences et processus opérationnels et met en place les nouvelles compétences et processus en parallèle. On retrouve donc une combinaison d'exploitation et d'exploration des actifs.

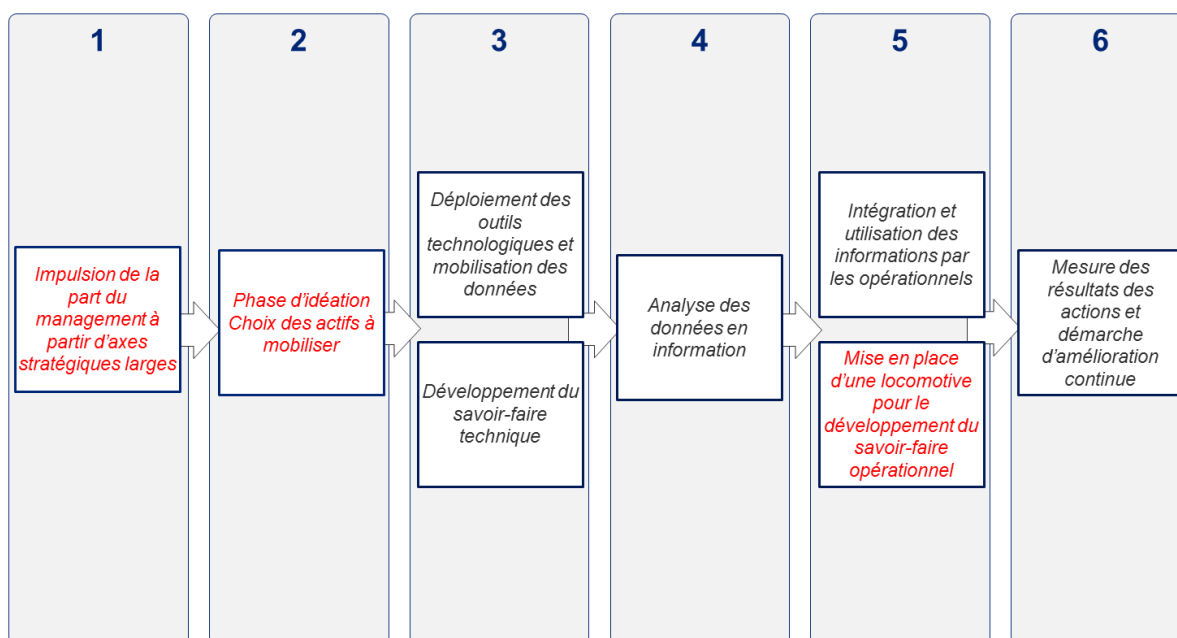


Figure 12. Liens temporels entre les actifs facilitateurs après analyse documentaire

3. Influences positives entre les actifs

Certains facilitateurs de l'agilité ont une influence sur d'autres. C'est le cas du soutien et de l'implication du management, des résultats et enseignements des actions passées, de la culture, et du type de pratique opérationnel (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle).

a. Influence du management

L'analyse de contenu montre qu'il y a une influence du soutien du management sur le déploiement des différents actifs de l'entreprise, au travers du financement :

« Elle a gratté tous les budgets, elles sont arrivées à 3 en fait, [...] la directrice digital et la directrice du service client » (Répondant 9 – Allianz).

En effet, le management favorise le développement de talents techniques et opérationnels grâce au recrutement ou au financement de formations. L'entreprise A, ou Axa ont recruté des fonctions techniques telles que des « *data scientists* », tandis qu'au sein de l'entreprise B, ils ont recruté des profils opérationnels avec une composante analytique en profitant du turnover.

Le développement du savoir-faire opérationnel va favoriser l'utilisation des informations dans la prise de décision :

« C'est quelque chose déjà que je teste un peu en recrutement, pour être sûr que l'on est sur des profils qui ont une bonne compréhension des enjeux, une bonne vision globale, une capacité d'analyse assez forte, et qu'ils sachent interpréter des chiffres » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

Le « *data scientist* » de chez American Express essaie d'ailleurs de convaincre sa direction d'un second recrutement pour l'aider dans ses fonctions :

« Parfois j'essaie [...] de convaincre ma direction en disant voilà on a fait ça, regardez ce que ça nous a apporté, si on avait une autre personne on pourrait décliner ce type d'analyse à plein d'autres sujets. » (Répondant 2 – American Express).

Le management peut inciter les fonctions opérationnelles à assimiler et à utiliser les informations sur leur marché, leurs consommateurs et leurs clients :

« Pour l'anecdote, ma boss actuelle [...] ce qu'elle adore faire c'est une petite question comme ça sortie de nulle part, j'y ai eu droit que pas plus tard qu'en convention avec toute la boîte... donc devant tout le monde [...] (elle) demande 'à votre avis c'est combien la part de marché de B aujourd'hui ?' et dans ces cas-là les gens ne répondent pas trop [...]. Je suis censé évidemment connaître cette info par mon métier, je suis manager je suis censé connaître ça et je voudrais que tous les collaborateurs l'aient en tête bien évidemment et

poser les petites questions comme ça 'est-ce que selon vous on est en croissance ce mois-ci...', ça paraît con mais ne pas avoir ce point de référence là c'est hyper dommage en fait on passe à côté d'une grosse partie de l'analyse » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

Au travers de ce genre de questions en convention, le manager montre l'importance d'une connaissance des données de base sur son marché, et incite les fonctions opérationnelles à s'intéresser et à assimiler les informations.

De même, le management peut inciter les fonctions opérationnelles à faire appel aux analystes avant toute prise de décision :

« On les incite fortement à me consulter avant de faire quoi que ce soit, avant d'avoir un début de réponse » (Répondant 2 – American Express),

et influencent l'utilisation des informations par leur équipe :

« C'est plus personnel je pense, enfin c'est est-ce que les boss des équipes... comment se comportent les boss des équipes par rapport à l'utilisation des données et ça redescend sur les autres » (Répondant 13 – Mc Donald's).

Le soutien et l'implication du management permet de renforcer la culture, comme par exemple, Allianz, dont l'arrivée d'une nouvelle responsable digital et marketing a modifié la culture, grâce à de la communication :

« On leur a laissé un champ de communication à l'échelle de l'entreprise ce qui est un peu chiant d'ailleurs car tu as l'impression que tu ne parles que du digital chez Allianz » (Répondant 9 – Allianz).

b. Influence des enseignements des actions et de la démarche d'amélioration continue

Les enseignements des actions influencent l'implication du management. En effet, si les résultats sont positifs, les managers auront tendance à faire preuve de plus d'implication, et à allouer plus de moyens pour le projet :

« J'essaie de faire mes propres analyses pour essayer de convaincre ma direction en disant voilà on a fait ça, regardez ce que ça nous a apporté, si on avait une autre personne on

pourrait décliner ce type d'analyse à plein d'autres sujets. » (Répondant 2 – American Express).

De plus, les enseignements des actions passées permettent de mettre en place une démarche d'amélioration continue, en vue d'améliorer les pratiques :

« On récupère les données on en fait des reportings, on en fait des analyses et après on en tire des best practices qu'on intègre à la nouvelle stratégie, aux nouvelles tactiques. »
(Répondant 5 – Hermes).

Dans la même veine, le répondant 3 nous explique que les résultats influencent les pratiques, mais également la culture :

« Ça va aller dans culture, usages, par la communication, par intervention en équipe. »
(Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

c. Influence de la culture sur les pratiques

La culture orientée vers les données influence les pratiques des opérationnels, en favorisant leur rapport aux données et à l'utilisation d'analyses :

« La culture chiffres, enfin data est... on est moins sensible, [...] tu fais un Dashboard ça intéresse, mais c'est très hétérogène. Il y a des gens qui sont extrêmement appétant, d'autres moins » (Répondant 14 – Entreprise C).

d. Influence du type de pratique opérationnelle sur l'utilisation des informations

L'influence du type de pratique opérationnelle sur l'utilisation des informations transférées a été évoquée dans la deuxième section de ce chapitre.

En effet, on peut séparer l'application des informations en deux sortes : l'objectif d'utilisation instrumentale (c'est-à-dire toutes les utilisations ponctuelles, avec un objectif plus tactique), et l'objectif d'utilisation conceptuelle.

Le type de pratique opérationnelle (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle) influence l'utilisation des données : les informations macro, qui permettent de nourrir le savoir des équipes pour leurs actions quotidiennes ont tendance à moins intéresser les équipes opérationnelles que les informations pour une campagne marketing ponctuelle.

En effet, dans plusieurs entreprises les opérationnels ne s'intéressent pas aux données macro, ou ne connaissent pas des informations de base telles que la part de marché de leur produit :

« Les gens ne connaissent pas forcément notre part de marché » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures) ;

« Je vais leur demander est-ce que vous savez combien dépense un titulaire bidule je pense que 7 personnes sur 10 ne sauront pas me le dire » (Répondant 2 – American Express),

alors que ces mêmes personnes sont très demandeuses d'informations pour mettre en place des actions ponctuelles :

« Je suis sollicité de toutes parts par le marketing » (Répondant 2 – American Express).

Le schéma ci-après illustre les liens d'influence entre les actifs avec, en rouge, les enseignements nouveaux par rapport au discours des cabinets de conseil et des vendeurs de solutions dans leurs livres blancs.

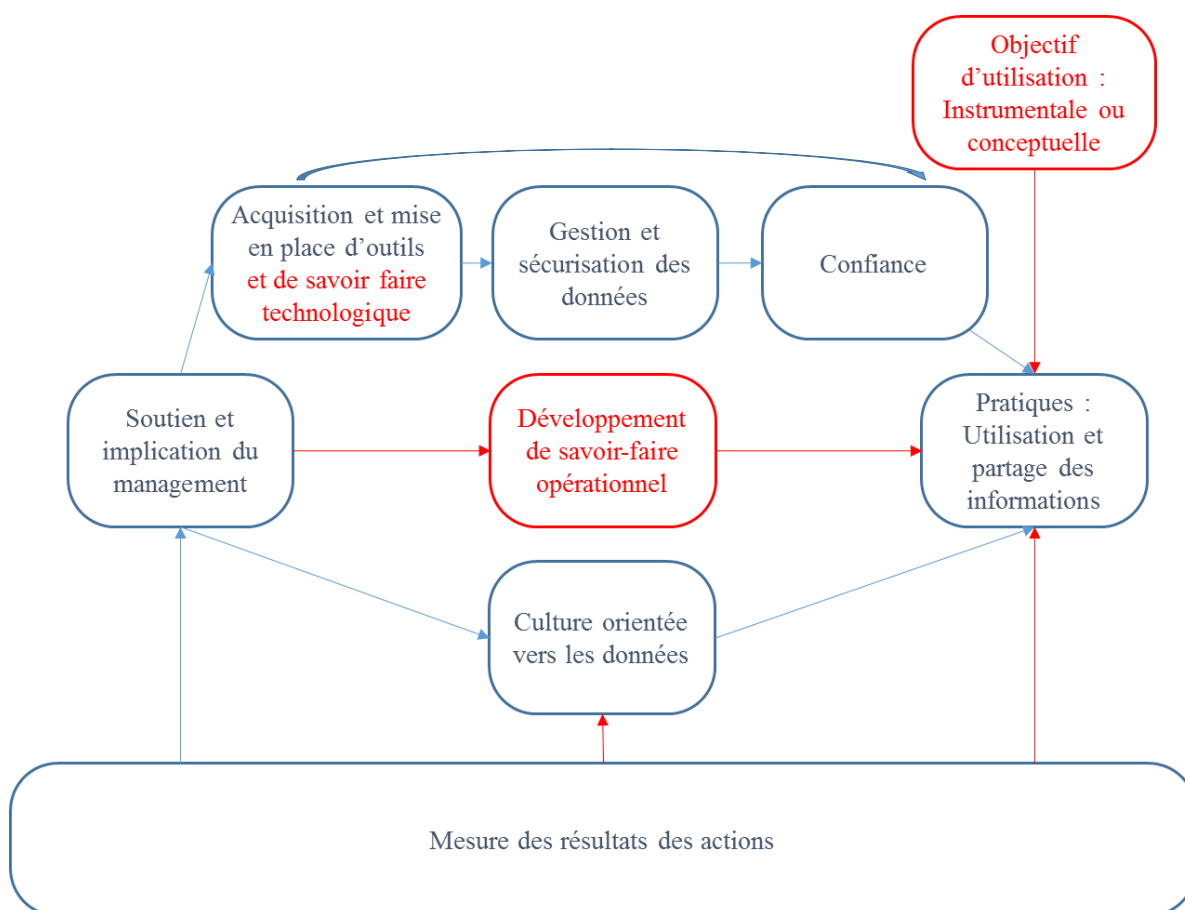


Figure 13. Liens de renforcement entre les actifs identifiés

4. Synthèse de la section 3 sur les liens d'alignement, de temporalité et d'influence, et contributions de la section 3

Cette section confirme les différents liens entre les facilitateurs de l'agilité : les liens d'alignement, les liens temporels et les liens d'influence, avec certaines nuances.

Concernant les liens d'alignements, les répondants évoquent plus la notion d'impulsion donnée par le management, qui permet de mettre en marche l'organisation, plutôt qu'un alignement des actifs à la stratégie de l'organisation, de manière rigide. Cette liberté dans l'alignement des ressources et capacités est d'autant plus importante qu'il est difficile d'identifier les actifs que l'organisation possède déjà et ceux nécessaires à mettre en place la stratégie organisationnelle (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Teece, Pisano, et Shuen, 1997 ; Winter, 2003).

Nos résultats montrent l'importance de mettre en place les nouvelles compétences et activités en parallèle des activités établies de l'organisation, pour plus de stabilité. On retrouve donc la notion d'ambidextrie de l'agilité, qui permet de continuer à exploiter les actifs que l'organisation possède, et d'explorer de nouveaux actifs (Josephson, Johnson, et Mariadoss, 2015 ; March, 1991). Ainsi, dans notre cas, le fait de mener les deux activités en parallèle permet d'assurer la transition, sans sombrer dans le chaos. En effet, on retrouve « l'ambidextrie structurelle » (O Reilly et Tushman, 2004), qui se caractérise par le fait que les activités d'exploration et d'exploitation soient séparées. Dans ce cas, c'est le management qui joue un rôle intégrateur. Nos résultats montrent que les deux entités (exploration et exploitation) sont différenciées par des cultures différentes, des savoir-faire différents et des processus différents.

Enfin, l'analyse de contenu a mis en évidence l'influence de l'objectif d'utilisation des informations (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle) sur les pratiques des opérationnels, et plus particulièrement sur l'utilisation des informations dans la prise de décision. Les opérationnels sont plus enclins à assimiler des informations pour un objectif d'utilisation instrumentale que pour un objectif d'utilisation conceptuelle. Ces résultats contribuent à la littérature sur l'agilité, et sur l'utilisation des données.

Section 4. Synthèse des principales contributions théoriques et des résultats

1. Synthèse des principales contributions de la deuxième étude

Les résultats de notre deuxième étude permettent de répondre à la question de recherche Q2. Cette étude met en évidence les différences entre la vision des prescripteurs et la vision des organisations, concernant les facteurs facilitateurs de l'agilité. De plus, cette étude permet de mettre en contexte les résultats de la première étude.

Plus particulièrement, nos principaux résultats contribuent à la littérature sur l'agilité, et mettent en évidence de difficultés et tensions dans la mise en place des facilitateurs de l'agilité.

D'un point de vue technologique, nos résultats montrent que la dépendance au chemin (« *path dependency* ») peut freiner la mise en place de nouveaux outils technologiques. Ces résultats sont cohérents avec la proposition de Day (2011), selon laquelle la dépendance au chemin contribue à agrandir le fossé entre la complexité des marchés et les capacités marketing.

De plus, notre étude nuance l'avènement de modèles prédictifs totalement autonomes, et auto apprenants par la nécessité d'une interprétation humaine. Pour certaines tâches complexes, l'interprétation est nécessaire à la prise de décision (Gauzente et Volle, 2012).

D'un point de vue structurel, nos résultats nuancent certaines idées, selon lesquelles les organisations doivent fonctionner de manière totalement ouverte, et abattre les silos organisationnels (Gulati, 2007). Même si la collaboration cross-fonctionnelle est liée à la performance (Jaworski et Kohli, 1993), il existe des contraintes liées au risque de perte et de fuite de données. Ces contraintes obligent les organisations à définir des niveaux d'accès aux informations, pour protéger cette ressource stratégique.

D'un point de vue culturel, malgré le savoir-faire des opérationnels, qui savent interpréter et analyser les données, certains sont réfractaires à utiliser les informations dans leur prise de décision. Ces résultats contribuent à la littérature sur l'agilité, en mettant en évidence la présence de sous-cultures, analytiques ou créatives (Deshpandé et Webster, 1989 ; Sackmann, 1992). Cette sous-culture impacte l'alignement entre les deux capacités dynamiques qui composent l'agilité (vigilance et action), mais également l'utilisation des informations. De plus, ces résultats contribuent à la littérature sur la gestion des connaissances. En effet, la littérature qui porte sur l'utilisation des informations dans la prise de décision évoque la culture comme antécédent à son utilisation (Gold, Malhotra, et Segars, 2001 ; Moorman, Zaltman, et Deshpande, 1992), mais n'indique pas quelle culture. Nos résultats montrent également que certains utilisent les informations de manière symbolique, c'est-à-dire que les informations sont transformées, modifiées et utilisées plus symboliquement afin d'ignorer de manière consciente certaines informations qui pourraient affaiblir certaines hypothèses ou idées. C'est le cas notamment lorsque l'information est utilisée et choisie *a posteriori* dans le but de justifier certaines actions qui ont été menées ou décisions qui ont été prises (Hutchinson, Alba, et Eisenstein, 2010).

De plus, nos résultats montrent l'importance de mettre en place les nouvelles compétences et activités en parallèle des activités établies de l'organisation, pour plus de stabilité lorsque l'organisation se transforme en une organisation agile. En effet, le changement implique l'acquisition et la réorganisation de nombreux actifs, qu'ils soient culturels, humains, ou processuels. Ainsi, afin de ne pas sombrer dans le chaos, les organisations mettent en place une « ambidextrie structurelle ». (O Reilly et Tushman, 2004), où les activités d'exploration et

d'exploitation sont réalisées par des entités séparées. Dans ce cas, c'est le management qui joue un rôle intégrateur. Nos résultats montrent que les deux entités (exploration et exploitation) sont différenciées par des cultures différentes, des savoir-faire différents et des processus différents.

Notre analyse a également confirmé l'existence de liens temporels dans la mise en place des facilitateurs de l'agilité. Ce résultat contribue à la compréhension de la mise en œuvre de l'agilité. Il existe donc un ordre de mise en place des facilitateurs de l'agilité. Elle a également permis de montrer que tous les facilitateurs sont interreliés, ce qui implique qu'ils sont tous importants à l'agilité.

De plus, cette analyse a permis de répondre à Q3 en mettant en évidence deux facteurs qui impactent la coordination entre les deux capacités dynamiques qui composent l'agilité (vigilance et action) :

- L'objectif du transfert : objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle.
- Le deuxième facteur correspond au degré de contrôle sur l'interprétation des informations du récepteur. En effet, la coopération cross-fonctionnelle et le changement organisationnel influencent l'utilisation de l'information (Korhonen-Sande et Sande, 2014). Notre axe sépare deux cas : dans le premier cas, une expertise analytique concentrée, et un fort accompagnement de la part des chargés d'études, et dans le second cas, une expertise analytique atomisée et un plus fort degré d'autonomie de la part du récepteur d'informations.

2. Conclusion et ouverture sur un nouveau questionnement en vue d'une troisième étude

Cette deuxième étude à partir d'observations et d'entretiens semi-directifs avec des professionnels permet de répondre aux questions de recherche Q2 et Q3.

En effet, l'analyse de contenu a permis de mettre en évidence certaines différences par rapport aux résultats de la première étude, et notamment certaines difficultés ou tensions qui peuvent freiner l'agilité des organisations, au travers de la coordination des deux capacités dynamiques de l'agilité, qui sont situées dans différents endroits de l'organisation.

Les principales tensions qui sont ressorties de cette étude concernent le transfert des informations et l'utilisation de ces informations : le transfert fait face à de la rétention d'informations de la part de celui qui la possède, tandis que l'utilisation des informations n'arrive pas dans tous les cas, malgré l'accès à l'information et le savoir-faire des fonctions opérationnelles.

Cette étude nous a également permis de mettre en évidence deux facteurs qui influencent la coordination des deux capacités dynamiques de l'agilité. Le premier facteur correspond à l'objectif de l'utilisation potentielle des informations : objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle, et le second facteur correspond à la concentration de l'expertise analytique : contrôle ou autonomie.

Alors que les opérationnels ont à la fois des objectifs d'utilisation instrumentale et d'utilisation conceptuelle, il est difficile pour les organisations de passer d'un type de concentration d'expertise analytique à l'autre.

Ces résultats apportent de nouveaux questionnements concernant ces deux facteurs, et leur influence sur le transfert des informations (entre un émetteur et un récepteur d'informations qui peut, par la suite, les utiliser) et l'utilisation des informations (par le récepteur), que l'on peut formuler par les questions de recherche suivantes :

- Q4. En quoi et comment la finalité du transfert d'informations (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle) et le degré de contrôle de l'interprétation des informations de l'émetteur sur le récepteur (contrôle ou autonomie) influencent-ils le transfert d'informations entre l'émetteur et le récepteur d'informations.
- Q5. En quoi et comment l'objectif du transfert d'informations (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle) et le type de relation entre l'émetteur et le récepteur (contrôle ou autonomie) affectent-ils l'utilisation des informations transférées par le récepteur ?

La troisième étude présentée dans la quatrième partie a pour objectif de répondre à ces deux questions de recherche.

**QUATRIEME PARTIE – TROISIEME ETUDE : L’INFLUENCE DE L’OBJECTIF D’UTILISATION ET
DU DEGRE DE CONTROLE DE L’INTERPRETATION DES INFORMATIONS SUR LA COORDINATION
DES ACTIVITES DE VIGILANCE ET D’ACTION DE L’AGILITE**

Les résultats de la deuxième étude ont permis de mettre en évidence certaines difficultés auxquelles font face les entreprises dans la mise en place de l’agilité. Ces difficultés empêchent la coordination des deux capacités dynamiques de l’agilité (vigilance et action), qui sont situées à différents endroits de l’organisation.

En effet, une tension est souvent apparue dans les entretiens semi-directifs. Elle concerne le transfert d’informations entre un émetteur (souvent un chargé d’études marketing) et un récepteur (au sein du marketing opérationnel), ainsi que l’utilisation des informations par ce dernier.

La deuxième étude a également mis en évidence deux facteurs qui influencent la coordination entre l’émetteur et le récepteur d’informations : **(1)** l’objectif de l’utilisation potentielle des informations, et **(2)** le degré de contrôle de l’interprétation.

Ces résultats apportent deux nouvelles questions de recherche auxquelles cette troisième étude vise à répondre :

- Q4. En quoi et comment la finalité du transfert d’informations (objectif d’utilisation instrumentale ou conceptuelle) et le degré de contrôle de l’interprétation des informations de l’émetteur sur le récepteur (contrôle ou autonomie) influencent-ils le transfert d’informations entre l’émetteur et le récepteur d’informations.
- Q5. En quoi et comment l’objectif du transfert d’informations (objectif d’utilisation instrumentale ou conceptuelle) et le type de relation entre l’émetteur et le récepteur (contrôle ou autonomie) affectent-ils l’utilisation des informations transférées par le récepteur ?

CHAPITRE 10. DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DE LA TROISIEME ETUDE : ETUDE DE CAS AU NIVEAU DYADIQUE

Section 1. Objectif : Illustrer empiriquement les quatre cas identifiés dans la deuxième étude et étudier la relation entre l'émetteur et le récepteur d'informations en fonction des deux facteurs définis dans la deuxième étude

Cette troisième étude a pour objectif d'étudier la relation entre un émetteur d'informations (en général un chargé d'études marketing), et le récepteur d'informations, qui acquiert les informations dans le but de les utiliser.

Les résultats de la deuxième étude ont mis en évidence que les deux capacités dynamiques qui composent l'agilité (vigilance et action) sont déployées par deux personnes distinctes qui font souvent partie de deux équipes différentes, et parfois de deux unités séparées. Ces résultats ont montré l'importance de la coordination entre ces deux capacités dynamiques, et, de fait, entre les détenteurs de ces capacités dynamiques : l'émetteur et le récepteur.

Notre troisième étude comporte deux objectifs : **(1)** illustrer chacun des quatre cas identifiés dans la deuxième étude par des exemple concrets et **(2)** comparer les cas en fonction des deux facteurs en termes de transfert et d'utilisation d'informations.

1. Illustrer avec des exemples concrets les différents cas identifiés dans la deuxième étude

La deuxième étude de ce travail doctoral nous a permis de mettre en évidence quatre cas en fonction de deux facteurs, qui influencent le transfert d'information entre un émetteur et un récepteur et l'utilisation d'informations par le récepteur.

Ces facteurs sont :

- **L'objectif d'utilisation des informations transférées.** Nous avons identifié deux objectifs d'utilisation, qui correspondent à deux des types d'utilisation issus de la littérature : l'objectif d'utilisation conceptuelle (dans le but de nourrir la connaissance) et l'objectif d'utilisation instrumentale (pour une application directe).

- **Le degré de contrôle** de l'émetteur d'informations sur le récepteur concernant l'interprétation des informations (autonomie ou contrôle).

Un des objectifs de cette troisième étude est d'étudier des exemples concrets de chacun de ces quatre cas, pris séparément.

Ainsi, cette étude nous donnera des informations sur le profil de l'émetteur et du récepteur d'informations, sur leur relation, sur le transfert d'informations et sur l'utilisation d'informations.

2. Comparer les cas en termes de transfert d'informations et d'utilisation d'informations

Les résultats de la deuxième étude ont montré que les deux facteurs identifiés influencent le transfert d'informations entre l'émetteur et le récepteur, et leur utilisation par le récepteur.

L'objectif principal de cette troisième étude est de comprendre en quoi chacun de ces facteurs influence le transfert d'informations et leur utilisation.

Pour ce faire, nous comparons les quatre différents cas sur les éléments identifiés dans la littérature comme influençant le transfert intra-organisationnel dyadique (voir chapitre 3, section 2), ainsi que sur l'utilisation des informations (voir chapitre 3, section 4).

Section 2. Les données : l'étude de cas au niveau dyadique

1. L'étude de cas

L'étude de cas est définie par Yin (1994 : p.13) comme étant une « étude empirique qui vise à étudier un phénomène contemporain dans son contexte réel, quand les frontières entre le phénomène et le contexte de sont pas évidentes ».

Selon Yin (2003), la justification de cette méthode dépend de trois facteurs :

- La question de recherche : l'étude de cas est adaptée aux questions de recherche de type « comment » et « pourquoi ».
- Le degré de contrôle souhaité sur les événements.

- L'intérêt du chercheur pour les phénomènes contemporains.

Yin (1994) propose quatre types de designs d'étude de cas :

	Cas unique	Cas multiples
Unique unité d'analyse	Étudier un cas dans son intégralité	Comparer un phénomène dans plusieurs contextes
Unités d'analyse multiples	Étudier plusieurs dimensions d'un phénomène	Comparer les dimensions d'un phénomène et ses différents niveaux

Tableau 24. Les différents types d'étude de cas selon Yin (1994)

L'étude de cas peut être composée d'un cas unique ou de plusieurs cas (Yin, 1994). Notre choix de l'étude de cas multiples et d'une unité d'analyse unique réside dans l'objectif de comparer les phénomènes de transfert et d'utilisation d'informations entre les cas.

La méthode comparative d'étude de cas est « 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 » (Wacheux, 1996). C'est dans cette optique que nous choisissons ce type de méthode. Nous souhaitons comparer nos cas en fonction de deux facteurs qui sont l'objectif de l'utilisation des informations et le degré de contrôle de l'émetteur sur le récepteur.

2. Choix de la dyade comme unité d'analyse et sélection des cas

Face aux questions de recherche auxquelles nous souhaitons répondre avec cette étude, nous choisissons une unité d'analyse unique : une dyade entre un émetteur et un récepteur d'informations.

Notre objectif est d'étudier le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique, et l'utilisation des informations par le récepteur. Nous choisissons donc un émetteur et un récepteur d'informations au sein de la même organisation, et qui travaillent ensemble.

Le choix des répondants s'opère sur plusieurs critères :

- La fonction des répondants : émetteur (chargé d'études, responsable études...) et récepteur (au sein du marketing opérationnel).
- La relation entre les deux parties : les deux répondants au sein du cas doivent travailler ensemble.
- Le degré de contrôle ou d'autonomie de l'émetteur sur le récepteur concernant l'interprétation des informations. Deux de ces cas ont été choisis à partir d'entretiens déjà réalisés pour notre deuxième étude, les deux autres ont été choisis pour compléter les cas manquants, à partir de ce critère.

En ce qui concerne le second facteur (l'objectif de l'utilisation des informations), chacun de nos cas s'inscrit dans les deux types d'objectif d'utilisation des informations. Nous décidons de les interroger à la fois pour un objectif d'utilisation instrumentale et pour un objectif d'utilisation conceptuelle. Ce choix nous permet de comparer, pour chaque dyade, l'effet de l'objectif d'utilisation des informations, tout en ne faisant pas varier les autres variables.

Au final, nous interrogeons 4 dyades (8 personnes interrogées), chacune sur un objectif d'utilisation conceptuelle et un objectif d'utilisation instrumentale, ce qui correspond à 8 cas de dyades. Nous justifions le choix des cas et présentons leurs particularités et leur appartenance à chacun des cas dans le Chapitre 11 (Section 1).

	Contrôle de l'émetteur sur le récepteur concernant l'interprétation et l'utilisation des informations	Autonomie du récepteur quant à l'interprétation et l'utilisation des informations qui lui sont transmises
Objectif d'utilisation instrumentale des informations	Mc Donald's Santé Publique France - INPES	Groupe Accor Entreprise C
Objectif d'utilisation conceptuelle des informations		

Tableau 25. Les différents cas de la troisième étude

Le recrutement du premier répondant de la dyade s'effectue grâce à notre réseau (personnel ou de l'Université Paris-Dauphine), puis nous avons demandé au répondant de nous mettre en relation avec une seconde personne de son entreprise, avec laquelle il entretient des relations professionnelles d'émetteur/récepteur. Ce moyen de recrutement permet de recruter la seconde personne de la dyade plus facilement qu'en la contactant directement, mais comporte néanmoins un biais important en ce qui concerne la qualité de la relation entre l'émetteur et le récepteur : dans tous les cas, le répondant nous a mis en relation avec une personne avec qui il entretient de bonnes relations. D'ailleurs, dans tous les cas, les deux répondants de chacune des dyades ont intégré l'organisation au même moment, et possèdent la même ancienneté.

Pour chacune des personnes de la dyade, nous réalisons des entretiens semi-directifs séparés. Cette méthode permet d'accéder à la perspective de chacune des parties, sans négliger la perspective de la dyade (Kenny, Kashi, et Cook, 2006).

Nous avons réalisé deux guides d'entretiens différents pour chaque partie de la dyade (un guide pour l'émetteur, et un guide pour le récepteur), dont les thèmes correspondent aux facteurs favorisant le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique identifiés dans la littérature, ainsi qu'à l'utilisation des informations (Annexes 19 et 20).

Nous avons donc réalisé 8 entretiens (4 émetteurs et 4 récepteurs d'informations qui travaillent ensemble selon ces rôles), pour une durée totale d'enregistrement de 8h22min, avec une moyenne de 1h03min par entretien.

Le tableau ci-après récapitule l'ensemble des entretiens réalisés pour cette troisième étude.

Entreprise	Rôle	Fonction au moment des entretiens	Formation	Ancienneté	Durée de l'entretien
Mc Donald's	Émetteur	Chargée d'études consommateurs	Gestion	3 ans	48min
	Récepteur	Chef de produit Food	Gestion	3 ans	30min
Entreprise C	Émetteur	Responsable connaissance client	Intelligence économique	4 ans	1h44
	Récepteur	Au sein du marketing produit	Gestion	4 ans	1h37
Groupe Accor	Émetteur	Chief Data Scientist	Statistiques et économie	1 an	1h07
	Récepteur	Chief Customer Officer	Polytechnique + MBA Insead	1 an	45min
Santé publique France – INPES	Émetteur	Responsable de l'unité santé sexuelle	Doctorat + post doctorat en démographie et santé publique	12 ans	58min
	Récepteur	Chargée de communication – Unité santé sexuelle	Communication	9 ans	53min
					8h22min

Tableau 26. Récapitulatif des entretiens semi-directifs de la troisième étude

Section 3. Méthode générale d'analyse

1. Traitement des données

a. Retranscription des données d'entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs qui ont été enregistrés ont été retranscrits tout de suite après leur réalisation afin de conserver la qualité des informations. L'ensemble des retranscriptions représente un corpus de 128 pages.

La retranscription des entretiens permet de se souvenir des idées qui ont été évoquées pendant l'entretien et d'avoir une première impression concernant certains éléments qui nous semblent importants et qui nous ont marqués.

b. Le traitement des données par codage

Les données collectées sont analysées par codage. De la même manière que dans les études précédentes, notre codage est assisté du logiciel Nvivo 11. L'unité d'analyse qui est retenue est l'unité de sens, c'est-à-dire un ensemble de phrases ou un paragraphe qui évoque une idée spécifique.

Tout comme pour la deuxième étude, le codage réalisé est un codage *a priori* (Allard-Poesi, 2003), c'est-à-dire que l'analyse est réalisée à partir d'une grille de thèmes déjà établie.

Les catégories de la grille d'analyse sont choisies à partir de notre revue de la littérature sur les facteurs facilitateurs du transfert d'informations et de la littérature sur l'utilisation des informations (voir chapitre 4).

Nous avons procédé à plusieurs types d'analyse :

- Le premier consiste à d'étudier chaque cas séparément, afin de fournir une illustration concrète de chacun des cas.
- Le second correspond à la comparaison entre les différents cas, au niveau de la dyade, afin de répondre aux questions de recherche Q4 et Q5.

c. Méthode et cycles d'analyse

Dans un premier temps, nous avons procédé à une lecture flottante du corpus de données, ainsi que des notes que nous avons prises pendant les entretiens.

Le codage de cette étude est réalisé en suivant plusieurs cycles de codage, qui permettent de recoder, nettoyer et mettre en évidence les points essentiels de nos données qualitatives pour créer des catégories (Saldaña, 2013).

Tout au long des différents cycles, les codes sont réarrangés, reclassés, renommés et parfois supprimés.

Lors de l'activité de codage, nous avons tenu un « codebook » (Saldaña, 2013) qui nous a permis de lister les éléments qui sont de la grille de codage, et d'identifier rapidement ceux qui sont intéressants pour la restitution de l'analyse. Nous avons également été amenés à réaliser un codage simultané de certains verbatim (Miles et Huberman, 1994).

Dans le premier cycle de codage, chaque passage du corpus est intégré au thème qui correspond. Lorsqu'une unité de sens ne correspond à aucun des thèmes déjà créés, elle est codée selon la méthode « in vivo » (Saldaña, 2013) : chaque code est représenté par une phrase courte qui reformule une idée.

Les nouveaux codes qui sont créés font ensuite l'objet d'un second cycle de codage en suivant la méthode du « *pattern coding* » (Saldaña, 2013), qui consiste à regrouper des codes similaires sous un méta-code.

2. La présentation des résultats de l'analyse

De la même manière que pour les autres études, les résultats de la recherche sont illustrés par l'insertion d'extraits des entretiens qui nous semblent pertinents.

À des fins de visibilité par rapport au reste du texte, chaque citation est retranscrite entre guillemets et en italique. Ils sont mis en évidence dans un paragraphe séparé du corps de texte.

Section 4. Synthèse du dispositif méthodologique de la troisième étude

Ce chapitre 10 présente notre dispositif méthodologique choisi pour répondre aux questions de recherche Q4 et Q5.

Cette troisième étude comporte deux objectifs : (1) illustrer chacun des quatre cas identifiés dans la deuxième étude par des exemples concrets et (2) comparer les cas en fonction des deux facteurs en termes de transfert et d'utilisation d'informations.

Pour répondre aux questions de recherche Q4 et Q5, nous choisissons d'interroger quatre dyades composées d'un émetteur et d'un récepteur d'informations qui travaillent ensemble. Les dyades sont sélectionnées en fonction du degré de contrôle sur l'interprétation des informations transférées de la part de l'émetteur sur le récepteur.

Chaque dyade est interrogée sur deux cas différents d'objectif d'utilisation : conceptuelle et instrumentale. Ainsi, chaque dyade représente deux cas d'objectif.

L'analyse du contenu des entretiens d'effectue par codage *a priori*, à l'aide du logiciel Nvivo. La liste des thèmes correspond à ceux évoqués dans les guides d'entretiens, et est construite à partir de notre revue de la littérature sur le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique.

Nos résultats sont présentés dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 11. RESULTATS DE LA TROISIEME ETUDE

Section 1. Présentation des cas : illustration des cas théoriques par des exemples concrets et justification des cas

Cette section présente les différents cas de dyades interrogées. Chacune des dyades illustre un cas d'étude en fonction du degré de contrôle de l'émetteur sur le récepteur en termes d'interprétation des informations, et en fonction de l'objectif d'utilisation des informations transférées.

Ainsi, pour chaque cas, nous évoquons le contexte dans lequel il évolue et en quoi ce contexte est turbulent, puis nous présentons la dyade de manière à illustrer empiriquement chacun des cas identifiés dans la deuxième étude.

1. Autonomie dans l'interprétation des informations du récepteur

a. Le cas Accor

Le groupe Accor est une entreprise française fondée en 1967 par Paul Dubrule et Gérard Pélisson. Le groupe est désormais, en 2016, le premier groupe hôtelier, avec 4056 hôtels répartis en 20 marques.¹⁷

Le secteur de l'hôtellerie fait face à une nouvelle offre de logements alternatifs, qui modifie le paysage concurrentiel et rend le marché de plus en plus turbulent. En effet, de nouveaux concurrents privés, telles que Airbnb, se développent et deviennent de plus en plus structurés et professionnels :

« [...] une modification du marché, dans le monde de l'hôtellerie c'est une concurrence accrue et surtout l'arrivée des entreprises on va dire communautaires même si à la base elles étaient communautaires mais aujourd'hui elles sont quand même plus « business ». Donc pour contrer un petit peu toutes ces évolutions sur le marché, donc ce que nous on appelle le private rental. » (Emetteur – Groupe Accor).

¹⁷ Source : http://www.accorhotels-group.com/fileadmin/user_upload/Contenus_Accor/Franchise_Management/Documents_utiles/General_informat ion/MAJ_2015/panorama_fr.pdf

Pour faire face à ces changements, le Groupe Accor a la volonté de développer sa connaissance du marché et de ses clients. Il a mis en place un pôle de data science en Septembre 2015, dirigé par notre répondant « émetteur », recruté spécialement pour ce poste, et qui est issu du secteur de la téléphonie. Ce recrutement fait l'objet d'une volonté de la direction de monter en compétences sur l'utilisation des données de l'organisation. En parallèle à ce recrutement, la direction du Groupe Accor a également recruté une nouvelle personne en tant que VP CRM, qui gère la connaissance client et le CRM du groupe. Elle est également issue du secteur de la téléphonie, et correspond à notre répondant « récepteur ».

Au niveau organisationnel, les entités dont font partie l'émetteur et le récepteur sont séparées hiérarchiquement. Le pôle data science transfère des informations au pôle CRM du groupe, qu'il considère comme un de ses « *clients internes* » (Emetteur – Groupe Accor).

La relation entre l'émetteur et le récepteur d'informations illustre un cas d'autonomie du récepteur dans l'interprétation des informations transférées par l'émetteur :

Le récepteur d'informations, ainsi que son équipe, ont une forte compétence analytique, non pas en termes de savoir statistique, mais en termes de capacité à interpréter des données brutes. Ainsi le récepteur est libre des interprétations qu'il confère aux informations :

« Analyse de données et puis la capacité finalement à bien découper un problème savoir à quelle question business justement ça va répondre un petit peu et justement être capable de dire en fait j'ai ça comme problématique ou je cherche à faire ça » (Récepteur – Groupe Accor).

L'équipe du récepteur reçoit des informations de deux sources internes principalement :

- Le pôle data science, qui fournit des outils avancés de modélisation, qui permettent de créer des informations que le récepteur interprète lui-même : *« Exactement, en fait on va plutôt, on va créer un outil qui transforme de l'information on va dire brute ou à faible valeur »* (Emetteur – Groupe Accor).
- Le pôle Business Intelligence qui transfère des tableaux de bord qui illustrent l'état du marché : *« à qui je vais dire ce rapport là il faut que tu me l'industrialises donc ils vont me faire toute la partie industrialisation de ça »* (Récepteur – Groupe Accor).

À partir de ces outils (modèles ou tableaux de bord), l'équipe qui reçoit les informations les interprète de manière autonome, pour faire des recommandations aux différents pôles et pays du groupe.

Nos entretiens nous ont permis d'identifier les deux cas d'objectif d'utilisation des informations :

- L'objectif d'utilisation instrumentale des informations, à travers le transfert de modèles permettant de répondre à une problématique précise (par exemple un modèle de scoring).
- L'objectif d'utilisation conceptuelle des informations, que ce soit « par curiosité » ou encore à travers les tableaux de bord récurrents reçus par le pôle CRM.

Le Groupe Accor est donc une illustration d'un cas d'autonomie du récepteur dans l'interprétation des informations. L'équipe réceptrice reçoit des informations « brutes », qu'elle interprète de manière libre, afin de faire émerger des recommandations opérationnelles.

Elle permet de faire le lien entre l'équipe émettrice, au profil très technique, et les pays, qui n'ont pas de structure analytique.

b. Le cas Entreprise C¹⁸

L'Entreprise C est une organisation qui existe depuis plus de 50 ans. Cette entreprise a connu un très grand succès dans les années 90 :

« Avant on vendait... c'était un peu comme l'iPhone, les gens faisaient la queue [...] il y a 15-20 ans. » (Emetteur – Entreprise C).

Depuis quelques années, le paysage concurrentiel devient turbulent, avec l'apparition de nouvelles offres et de nouveaux acteurs sur le marché. Ces évolutions amènent l'Entreprise C à évoluer :

« Soit on meurt avec nos idées dans 10 ans, soit on se réinvente en gardant notre ADN mais en étant au goût du jour » (Emetteur – Entreprise C).

¹⁸ Le cas de l'entreprise C étant confidentiel, il nous est impossible de justifier certaines informations par des sources, ou de justifier de manière précise le contexte dans lequel cette organisation évolue.

Pour faire face à ces évolutions du marché, l'organisation décide de capitaliser de plus en plus sur la connaissance du marché et des clients. Elle a créé le poste de chargé d'études il y a 8 ans, et continue à le développer et à le faire monter en compétence au gré de recrutements de profils de plus en plus experts.

Dans un souci de modifier la culture de l'entreprise, alors que de nombreux employés travaillent dans l'Entreprise C depuis plus de 30 ans, l'organisation commence à recruter des profils issus de l'extérieur avec une forte expertise sur le secteur d'activité, plutôt que de favoriser le recrutement interne.

Nos deux répondants, le chargé d'études (émetteur) et le récepteur au sein du marketing fonctionnent en autonomie en termes d'interprétation des informations transférées.

Le récepteur est libre de ses interprétations, qu'il considère comme faisant partie de sa fonction, et non de celle du chargé d'études :

« Ce n'est pas lui qui est censé faire l'analyse en plus (l'émetteur) » (Récepteur – Entreprise C).

Malgré tout, le chargé d'études peut accompagner le récepteur dans l'interprétation des informations si ce dernier le souhaite et en exprime le besoin.

Nous identifions les deux types d'objectifs d'utilisation des informations transférées :

- Des transferts pour une utilisation conceptuelle : sous la forme de tableaux de bord récurrents, grâce à un outil de data visualisation.
- Des transferts pour une utilisation instrumentale : des informations pour élaborer la stratégie de l'organisation deux fois par an, ainsi que des informations pour le développement de nouvelles offres.

L'Entreprise C est une seconde illustration d'un cas d'autonomie du récepteur dans l'interprétation des informations. Les récepteurs d'informations ont une forte expertise sur leur marché, car ils viennent du terrain ou sont issus du même secteur d'activité. Ils sont autonomes dans l'interprétation des données transférées par l'émetteur, malgré leur faible expertise analytique. Ils peuvent toutefois être accompagnés par le chargé d'études dans leur analyse s'ils le désirent.

2. Contrôle dans l'interprétation des informations du récepteur

a. Le cas Mc Donald's

Mc Donald's est une multinationale présente dans 119 pays¹⁹. En France, l'entreprise compte 1380 restaurants²⁰ (en possession propre et en franchises), et occupe une position de leader sur son marché. L'entreprise est confrontée à la menace de Burger King qui se développe sur le marché Français depuis 2014, et a décidé de rentrer sur le marché du « hors repas » avec la mise en place du concept Mc Café, faisant concurrence essentiellement à Starbucks.

L'entreprise évolue dans un environnement qui change et qui devient de plus en plus concurrentiel. Elle contribue à ces changements sur le marché du « hors repas ».

Dans ce contexte, les études marketing sont de plus en plus considérées comme importantes au sein de l'organisation :

« Comme on est dans un contexte un peu plus mouvant on fait de plus en plus confiance aux études » (Emetteur – Mc Donald's).

En termes d'organisation, les études marketing et le marketing opérationnel sont regroupés dans la même équipe, sous la direction du vice-président marketing. Chaque chef de produit a deux interlocuteurs qui lui transfèrent des informations sous forme d'études marketing : un interlocuteur pour les informations quantitatives, et un autre pour les informations qualitatives.

Le cas Mc Donald's est une illustration d'un cas de contrôle de l'interprétation des informations transférées. En effet, les études mettent en œuvre un travail de vulgarisation et de pré-interprétation avant de transférer les informations :

« Il faut faire énormément de pédagogie pour faire entrer les messages. [...] C'est nous qui...on martèle les messages en fait » (Emetteur – Mc Donald's).

¹⁹ Source :

<http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/McDonald%27s%202014%20Annual%20Report.PDF/>

²⁰ Source : <https://www.mcdonalds.fr/entreprise/entreprise/qui-sommes-nous/chiffres/>

Les informations sont déjà interprétées lorsqu'elles arrivent jusqu'au récepteur, et aucun chiffre n'apparaît dans les présentations qui sont transférées par l'émetteur. C'est l'émetteur seul qui détient le savoir-faire analytique :

« Chez McDo, ils ne sont pas du tout autonomes et c'est aussi l'organisation qui fait que nous, on a notre expertise et nos études et on est là pour leur délivrer. » (Emetteur – Mc Donald's) ;

« Je peux juste lire le mail qui accompagne ça, où elle va nous mettre les points clés à retenir sur le marché ce mois-ci si j'ai pas envie d'approfondir pour x ou y raison » (Récepteur – Mc Donald's).

Ainsi, les chefs de produit n'ont pas de compétence analytique, et ne s'intéressent pas à l'analyse des informations, considérée comme le travail du chargé d'études :

« Après c'est pas notre métier, c'est pour ça qu'elles sont là, et voilà. Mais c'est très bien fait. » (Récepteur – Mc Donald's).

Ils ont très peu accès aux informations directement, et préfèrent faire appel au chargé d'études, plutôt que de chercher les informations dans les présentations qui leur sont envoyées, par gain de temps :

« En fait je me dis je perdrais plus de temps à aller moi-même chercher une information dans tel document que d'appeler une des chargées d'études qui connaissent par cœur leurs outils et qui vont me sortir l'information clé en 5 secondes. » (Récepteur – Mc Donald's).

Les chargés d'études envoient les informations accompagnées de leur interprétation à leur supérieur hiérarchique avant tout transfert aux chefs de produit. Cette étape intermédiaire sert à valider chaque message qui accompagne les informations :

« Parce que il faut d'abord que la DG soit au courant, qu'ils aient le temps de se retourner par rapport au message qu'on envoie, et puis après ça descend effectivement » (Emetteur – Mc Donald's).

Nous retrouvons, dans nos entretiens, les deux objectifs du transfert d'informations entre l'émetteur et le récepteur :

- Un objectif d'utilisation conceptuelle : à travers le transfert d'informations pour les temps forts du marketing. Ces informations sont destinées à élaborer la stratégie marketing, et à piloter la communication de Mc Donald's (tracking de publicité).
- Un objectif d'utilisation instrumentale : à travers l'envoi d'informations interprétées, issues d'un panel de consommateurs de restauration.

Nous avons également identifié des transferts d'informations dans un but d'utilisation symbolique à travers l'envoi de chiffres destinés à appuyer un argumentaire élaboré par le marketing à destination des franchisés.

Mc Donald's est un cas extrême de contrôle de l'interprétation des informations du marketing. En effet, les informations transférées sont préalablement interprétées, en accord avec la direction, qui contrôle les messages transférés. L'absence de données chiffrées sur les présentations transférées par l'émetteur accentue le contrôle dans l'interprétation des informations : le chef de produit n'a aucun effort à fournir pour comprendre le message issu des études et n'a aucun élément pour remettre en cause l'interprétation qu'on lui transfère.

b. Le cas Santé publique France (ex. INPES)

Depuis le 1er mai 2016, l'INPES (institut national de prévention et d'éducation pour la santé) est rattaché à l'Institut de veille sanitaire (InVS) et à l'Établissement de préparation et de réponse aux urgences sanitaires (Eprus), pour former l'agence Santé publique France²¹.

Santé publique France a pour mission de protéger la santé des populations grâce à l'observation épidémiologique et la surveillance de l'état de santé des populations, la veille sur les risques sanitaires, la prévention et l'éducation pour la santé, l'anticipation des crises sanitaires, et le lancement de l'alerte sanitaire.

Plus particulièrement, nos répondantes sont issues de l'INPES, sur le sujet de la santé sexuelle. Elles font désormais partie de l'unité Santé sexuelle de l'organisation Santé publique France.

²¹ Source : <http://inpes.santepubliquefrance.fr/INPES/quisommesnous.asp>

Le regroupement de l'INPES au sein de Santé publique France a modifié la structure des équipes, qui sont passées d'un regroupement par métiers (équipe de chargés de communication, équipe de chargés d'études...) à un regroupement par domaine d'expertise (dont l'unité santé sexuelle entre autres).

Ainsi nos deux répondantes travaillaient en binôme chez l'INPES, l'une en tant que chargée de communication, et l'autre au sein du service études. Elles font désormais partie de la même équipe au sein de Santé publique France.

Les problématiques que doit gérer Santé publique France sur la santé sexuelle sont très sensibles, car elles impliquent de nombreuses institutions telles que les politiques, des lobbys, et certaines associations :

« Sur la sexualité par exemple ce sont des sujets qui sont politiquement compliqués »
(Récepteur – Santé publique France) ;

« Et puis dans le secteur du SIDA, c'est une thématique qui reste très politique, et puis... Avec des associations comme Act-UP qui étaient extrêmement virulentes et qui veillent à ce que l'Etat soit présent de manière régulière, et aussi sur quels messages on porte, et sur quelles population » (Emetteur – Santé publique France) ;

« Donc on a ce dialogue interne et ce dialogue externe qui passent par la direction générale de la santé. Il est aussi avec le cabinet de la ministre, donc voilà ... Je dirais on est un peu polyforme. Mais je dirais qu'on doit être capable d'adapter son discours »
(Emetteur – Santé publique France).

De plus, le sujet de la sexualité fait face à de nouvelles problématiques et des avancées en termes de prévention ou de traitement, auxquelles il faut s'adapter :

« Aujourd'hui, le paysage préventif a un peu changé donc il y avait une demande de l'ensemble des partenaires pour que l'agence prenne la parole sur la prévention diversifiée par exemple sur les HSH²²... HSH parce que c'est la population la plus touchée... » (Emetteur – Santé publique France).

²² HSH veut dire « les hommes qui ont des rapports sexuels avec les hommes »

Ce cas illustre le cas de contrôle de l'interprétation des informations de la part de l'émetteur sur le récepteur. En effet, tout au long du processus d'utilisation des informations par le récepteur, l'émetteur accompagne le récepteur dans l'analyse et dans l'interprétation des informations :

« Donc je dirais ça renforce le travail collaboratif parce qu'on était cinq personnes de l'équipe à regarder les films parce que ça intéresse tout le monde de savoir ce que ça donne, si on est content de ça » (Emetteur – Santé publique France).

Cet accompagnement est renforcé par la nouvelle organisation par sujet, plutôt que par métier :

« Après je dirais que l'on a un travail extrêmement collaboratif, je dirais que c'est une spécificité de cette agence qui, aujourd'hui, sont des équipes pluridisciplinaires puisqu'on a inversé l'organisation. » (Emetteur – Santé publique France).

Le contrôle s'effectue non seulement dans l'interprétation des informations, mais également dans le type d'informations qui sont transférées. En effet, ces informations ont plusieurs utilités : elles servent non seulement de support dans l'élaboration de campagnes de communication, mais elles doivent servir également à la publication scientifique à destination des prescripteurs :

Parce qu'il y a quand même un enjeu ici qui est un enjeu de rigueur scientifique et de publication. [...] Donc en fait c'est vrai que les RH ici sont centrées sur le fait de publier [...] dans des revues internationales. Et donc effectivement à la fois les résultats de leurs études et les analyses qui sont faites. [...] Je reste un peu sur ma faim parce qu'on peut pas faire évoluer des questions, on a besoin d'avoir des questions qui sont comparables à d'autres études au niveau international. » (Récepteur – Santé publique France).

Les deux types d'objectifs d'utilisation des informations transférées sont présents dans les transferts d'informations :

- L'objectif d'utilisation conceptuelle, grâce au transfert d'informations sous forme de baromètres, de publications scientifiques, et d'articles de presse, destiné à nourrir la connaissance du marché des chargés de communication.
- L'objectif d'utilisation instrumentale à travers la mise en place d'expérimentations, de pré-tests des communications, et d'études ad hoc sur des cibles précises.

Le cas Santé publique France est un cas particulier de contrôle de l'interprétation des informations. Sa particularité réside dans le fait que les informations que possèdent les chargés d'études permettent non seulement de nourrir les chargés de communication pour une utilisation instrumentale ou conceptuelle, mais également à publier dans des revues scientifiques. Ce double emploi, ainsi que le rôle politique et social de l'organisation imposent des contraintes de rigueur et justifient le contrôle de l'interprétation des informations et du discours accompagnant les informations transférées.

*

Cette section permet de présenter les quatre cas de dyades analysés. Ces dyades illustrent empiriquement les quatre cas identifiés dans notre étude précédente.

Pour toutes ces dyades, nous retrouvons à la fois des objectifs de transfert d'informations pour des utilisations instrumentales et pour des utilisations conceptuelles.

L'analyse des verbatim nous permet d'identifier deux cas qui sont dans une relation de contrôle de l'interprétation des informations de la part de l'émetteur sur le récepteur (cas Mc Donald's et Santé publique France) et deux cas sont dans une relation d'autonomie (cas Groupe Accor et Entreprise C).

Même si les cas semblent similaires deux à deux concernant le degré de contrôle sur l'interprétation des informations, les raisons du contrôle ne sont pas les mêmes suivant les cas :

Pour les cas « contrôle », Mc Donald's est dans le contrôle pour des raisons de politique interne, et à cause du manque de savoir-faire du marketing opérationnel, qui ne sait pas analyser des informations : le contrôle des interprétations intervient dès le début du transfert d'informations. Au contraire, au sein de Santé publique France, les chargés de communication savent lire des articles scientifiques et des informations chiffrées, et le contrôle apparaît lors de la phase d'utilisation des informations.

Section 2. L'influence des facteurs (objectif d'utilisation et degré de contrôle) sur le transfert d'informations entre un émetteur et un récepteur

Cette section a pour objectif de répondre à la question de recherche Q4. Elle vise à comprendre en quoi l'objectif d'utilisation des informations transférées et le degré de contrôle de l'interprétation influencent le transfert d'informations intra-organisationnel entre un émetteur et un récepteur au sein de la fonction marketing.

Ainsi, notre analyse vise à identifier l'impact de chacun des facteurs sur chaque élément identifié dans la littérature comme ayant un impact sur le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique qui sont : **(1)** les caractéristiques de l'émetteur d'informations, **(2)** les caractéristiques du récepteur d'informations, **(3)** les caractéristiques liées à la relation entre l'émetteur et le récepteur, et **(4)** les caractéristiques liées à la connaissance et à son flux.

1. Influence de l'objectif d'utilisation sur le transfert d'informations : objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle

a. Les facteurs qui ne sont pas influencés par l'objectif d'utilisation de l'information transférée

Notre analyse ne nous permet pas d'identifier l'influence de l'objectif d'utilisation des informations transférées sur certains facteurs.

C'est le cas de l'ensemble des caractéristiques individuelles de l'émetteur, ainsi qu'aux caractéristiques liées à la relation entre l'émetteur et le récepteur.

Par ailleurs, l'objectif du transfert d'informations ne semble pas influencer la motivation de l'émetteur à transférer des informations, ni à la relation entre l'émetteur et le récepteur.

Concernant les caractéristiques individuelles du récepteur, notre analyse ne nous permet pas d'identifier une variation de la capacité à recevoir et du statut du récepteur selon l'objectif du transfert d'informations.

b. Influence sur la motivation à recevoir les informations de la part du récepteur

L'analyse des verbatim met en évidence un lien entre l'objectif du transfert des informations (pour une utilisation instrumentale ou pour une utilisation conceptuelle) et la motivation à recevoir ces informations de la part du récepteur.

En effet, lorsque le transfert a pour objectif une utilisation instrumentale des informations, l'ensemble des émetteurs sont intéressés par l'information et l'absorbent rapidement. En revanche, lorsque l'objectif du transfert est une utilisation conceptuelle, certaines informations ne sont pas assimilées par les récepteurs, qui ne prennent pas le temps de regarder les informations qui leur sont transférées.

Le cas Mc Donald's illustre parfaitement la différence de motivation du récepteur entre le cas d'un transfert pour une utilisation instrumentale et un transfert pour une utilisation conceptuelle des informations.

Dans le cas d'un objectif d'utilisation conceptuelle, le récepteur ne prend pas le temps de s'intéresser aux informations qui lui sont transférées :

« J'ouvre pas... j'enregistre le document mais je ne le lis pas tous les mois » (Emetteur – Mc Donald's).

En revanche, lorsque les informations sont transférées pour une utilisation instrumentale, l'émetteur s'y intéresse :

« Par contre là où j'en ai besoin... en fait moi je suis sur un... je suis sur un... je suis sur ce qu'on appelle la value chez nous, c'est les produits où tu communique sur un prix. Tu as les produits à 2 euros, les petits sandwichs tu as Mc First à 4,95 euros qui est un menu, avec un sandwich, une frite, et une boisson, et en fait ces menus-là on les positionne jeunes, sur les jeunes, la cible jeune, et en semaine, et le midi. À ce moment-là quand je fais des recommandations sur ces sujets-là, ce qui m'arrive tous les mois, j'ouvre CREST et je me dis 'ok comment je me porte sur les jeunes, comment je me porte sur le midi, et... voilà'. » (Récepteur – Mc Donald's).

Dans ce cas, la différence de motivation à recevoir les informations est liée à la maturité du marché et à l'évaluation de la connaissance du marché. Selon le récepteur, les indicateurs

n'évoluent pas tous les mois, et il connaît son marché. Il n'a donc pas l'impression qu'il a besoin de ces informations pour une utilisation conceptuelle.

Le récepteur du cas Mc Donald's est d'ailleurs très appétant à connaître son marché et à recevoir des informations lorsqu'il doit lancer l'offre Mc Café, sur lequel il ne possède pas d'informations :

« Je sais pas, j'étais curieuse, je lisais plein de trucs, comment ça se passait, le marché, je lisais des journaux, n'importe quoi sur internet, et je me suis fait ma propre religion du truc et c'est à partir de là qu'on a construit la stratégie de l'année dernière. »
(Récepteur – Mc Donald's).

On observe cette différence de motivation à absorber les informations en fonction de l'objectif d'utilisation dans l'ensemble des cas, quel que soit le degré d'autonomie ou de contrôle dans l'interprétation des informations transférées.

Par exemple, dans l'entreprise C, la motivation à recevoir les informations dans le cas d'un objectif d'utilisation instrumentale est plus importante que pour un objectif d'utilisation conceptuelle. Lorsque le récepteur manque de temps pour s'intéresser à toutes les informations, il absorbe en priorité les informations pour une utilisation instrumentale :

« Il y a certaines périodes dans l'année où on a du temps à consacrer donc une fois par semaine c'est bien. C'est vrai que là on rentre dans une phase où on n'a plus de temps à y consacrer et c'est trop²³ » (Récepteur – Entreprise C).

Cette priorité semble être liée au sentiment d'utilité des informations. Lorsque l'objectif d'utilisation est instrumental, l'utilité est clairement définie : il s'agit d'intégrer des informations pour la prise de décision. Tandis que lorsque l'objectif est conceptuel, les retours liés à l'absorption des informations ne se mesurent pas, sont moins tangibles, et les informations n'ont pas une application directe.

La motivation à recevoir les informations est donc liée à l'objectif du transfert d'informations, *via* l'intérêt perçu de l'utilisation de cette information, plus évident lorsqu'il s'agit d'une utilisation instrumentale plutôt que conceptuelle.

²³ A cette période de l'année l'entreprise C est dans un fort pic d'activité où ils prennent des décisions stratégiques.

c. Influence sur les caractéristiques liées aux informations et à leur flux

Nos résultats montrent que l'objectif d'utilisation des informations est lié les caractéristiques liées aux informations et à leur flux.

En effet, le transfert d'informations pour une utilisation conceptuelle apparaît de manière plus régulière et en plus grande quantité que pour une utilisation instrumentale. Dans certains cas, les informations transférées pour une utilisation conceptuelle sont en si grande quantité qu'elles créent une surcharge informationnelle qui empêche le récepteur d'absorber toutes les informations qui lui parviennent :

« *Non je pense qu'on n'y arrivera jamais. Je pense qu'on en a encore trop...* » (Récepteur – Groupe Accor) ;

« *Et donc à un moment donné on est arrivé à un point, trop de données. Là j'ai dit attention, trop de données tue la donnée.* » (Émetteur – Entreprise C).

L'objectif d'utilisation des informations influence également la forme sous laquelle les informations sont transférées. Les formats de transfert d'information sont variés selon les cas (présentations, tableaux, outils de data visualisation, articles de recherche...). Ils diffèrent en fonction de l'objectif d'utilisation au sein de chacun des cas (voir section 1).

2. Influence du degré de contrôle dans l'interprétation des informations du récepteur

a. Les facteurs qui ne sont pas influencés par le degré de contrôle dans l'interprétation des informations

Nos résultats montrent que certains facteurs identifiés dans la littérature comme ayant un impact sur le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique ne sont pas affectés par le degré de contrôle dans l'interprétation des informations.

C'est le cas de la motivation à transférer des informations de la part de l'émetteur. En effet, l'ensemble des émetteurs que nous avons interrogés, quel que soit le cas, sont motivés à transférer des informations, avec, une plus forte motivation de la part des émetteurs dont la fonction est nouvelle, et qui désirent faire intégrer leur statut d'émetteur en interne. Dans ces cas particuliers, les émetteurs sont d'autant plus motivés à transférer des informations qu'ils veulent habituer les récepteurs à faire appel à leurs services. Le transfert permet de rendre la création de leur poste légitime.

C'est le cas notamment du groupe Accor et de l'Entreprise C, dont le poste des émetteurs est relativement nouveau :

« Comme c'est une nouvelle entité on a besoin aussi de s'alimenter » (Emetteur – Groupe Accor).

« J'ai mis en place de la veille pour évangéliser, en fait on est en pleine mutation. En l'espace de 3 ans je suis arrivé [confidentiel] et aujourd'hui on est en BU, en boîte, en culture du chiffre donc ça va dans le bon sens finalement. » (Emetteur – Entreprise C).

D'autres facteurs ne sont pas influencés par le degré de contrôle, tels que le canal et les outils du transfert d'informations, la force de la relation entre l'émetteur et le récepteur, le système de mémoire transactive, la distance culturelle, et la capacité à recevoir de la part du récepteur.

b. Relation entre le degré de contrôle et la capacité à transférer les informations de l'émetteur

Nos résultats permettent de mettre en évidence une relation entre le degré de contrôle et la capacité à transférer de l'émetteur.

Dans les cas de contrôle (Santé publique France et Mc Donald's), l'émetteur fait preuve de beaucoup de vulgarisation, de pédagogie et d'accompagnement à l'égard du récepteur lorsqu'il transfère des informations.

Cet accompagnement permet de contrôler l'interprétation faite par le récepteur, en éliminant toute ambiguïté lors de l'assimilation et de l'utilisation des informations :

« Justement la première chose que l'on doit être en capacité de faire c'est de faire un travail de vulgarisation, c'est-à-dire expliquer à des communicants, des non scientifiques, enfin c'est pas pour ça qu'ils sont bêtes ! Juste, voilà, qui ne sont pas issus du champ, de comprendre en fait. Alors je dirais même plus qu'au-delà des chiffres, de comprendre les enjeux liés à la problématique que l'on traite pour, je dirais, définir les axes sur lesquels on considère qu'il est important de travailler. » (Emetteur – Santé publique France) ;

« *Quand tu leur délivres une étude tu te rends compte qu'il faut mettre énormément de pédagogie autour, pour pas que les chiffres soient mal utilisés, que les messages soient mal utilisés quoi* » (Emetteur – Mc Donald's).

À l'inverse, dans le cas d'autonomie, l'émetteur accompagne moins fortement le récepteur et le laisse analyser lui-même les informations pour s'en faire sa propre interprétation :

« *Moi je ne suis pas... pour évangéliser il vaut mieux pas arriver avec ses grands sabots et imposer.* » (Emetteur – Entreprise C) ;

« *On va créer un outil qui transforme de l'information on va dire brute ou à faible valeur, alors c'est un peu faux de dire ça mais, en fait de l'information qui ne répond pas à une question, en fait qui n'a pas vraiment de sens, mais on va la transformer pour l'orienter vers une problématique.* » (Emetteur – Groupe Accor).

c. Relation entre le degré de contrôle et le statut du récepteur

Le statut du récepteur varie selon le degré de contrôle ou d'autonomie.

Dans les deux cas d'autonomie du récepteur (Groupe Accor et Entreprise C), l'émetteur estime que le récepteur possède les compétences analytiques suffisantes pour être capable d'interpréter correctement les informations qu'il lui transfère.

Dans le Groupe Accor, l'équipe qui reçoit les informations de la part de l'équipe data science possède une capacité d'analyse d'informations, même si elle peut faire appel à l'émetteur lorsqu'elle nécessite de l'aide :

« *J'ai dans mes équipes des gens qui savent faire des analyses basiques, mais dès qu'il faut faire de la compréhension plus poussée, on s'appuie sur l'équipe de Kevin* » (Récepteur – Groupe Accor).

Le cas de l'entreprise C est similaire. L'émetteur estime que le récepteur maîtrise les indicateurs et qu'il est capable d'interpréter les informations qu'il lui transfère :

« Oui j'espère avoir été assez pédagogue et puis c'est des indicateurs qu'ils maîtrisaient avant que j'arrive. Donc de toute façon, j'ai absolument pas renommé les indicateurs, on a juste identifié les indicateurs les plus pertinents. Avec eux. » (Emetteur – Entreprise C) ;

Dans l'entreprise C, les récepteurs peuvent aussi faire appel à l'émetteur s'ils estiment qu'ils ont besoin d'aide :

« Donc très souvent je pousse la porte de son bureau et ça se fait de façon informelle et je dis : 'Quand t'auras cinq minutes ou une petite demie heure ... ou prenons rendez-vous pour... mais en tout cas j'aimerais bien que tu m'aides sur ce sujet-là' » (Récepteur – Entreprise C).

Néanmoins, le cas d'autonomie peut apporter des frustrations en termes de compétences analytiques de la part du récepteur, qui estime en nécessiter davantage pour gagner encore plus en autonomie vis-à-vis de sa relation avec l'émetteur :

« C'est qu'à un moment donné nous, on aimerait bien pouvoir parfois triturer quelques chiffres dans notre coin comme on le souhaite et on peut pas le faire parce qu'on n'a pas la connaissance, la compétence, la formation pour utiliser l'outil et qu'on y passerait un temps monstrueux de toute façon, quand lui il peut le faire en quelques minutes. Donc c'est là où il y a une petite frustration. » (Récepteur – Entreprise C).

Dans les cas de contrôle de l'interprétation des informations, les domaines d'expertise sont séparés et bien définis entre l'émetteur et le récepteur. Chacun exerce un métier différent, avec des compétences qui lui sont propres.

À titre d'illustration, chez Mc Donald's, les chefs de produit sont considérés comme des « *marketeux* », qui ne s'intéressent pas aux études et qui ne possèdent pas les compétences nécessaires :

« Et puis en plus pour les marketeux purs c'est barbant les études, ils n'ont pas envie.... Ils rentrent dedans pour le business et tout mais ils n'ont pas envie de rentrer sauf si pour une différence significative ou alors l'écart type. » (Emetteur – Mc Donald's).

Du côté du récepteur, cette séparation des activités, avec, d'un côté les activités analytiques de l'émetteur et de l'autre, les activités opérationnelles et créatives du récepteur est également claire :

« *C'est pas notre métier, c'est pour ça qu'elles sont là.* » (Récepteur – Mc Donald's).

De même chez Santé publique France, les rôles de chaque partie de la dyade sont bien définis et acceptés par l'émetteur et le récepteur :

« *Bon là on est avec une équipe qui est là depuis un certain temps donc on a développé un langage commun mais le pendant de ça c'est apprendre le langage de l'autre, accepter que ... Qu'on a des compétences différentes. Même moi sur les validations de campagne je suis très prudente parce que je sais très bien qu'il y a des compétences de communication, de marketing que je n'ai pas forcément, et que je ne suis pas la cible.* » (Emetteur – Santé publique France) ;

« *Si je faisais ma petite étude, ils diraient t'es gentille c'est notre travail tu sais pas le faire, tu paies une étude de merde qui sert à rien et tu t'es gourée. Ils veulent garder la main, mais pour que ce soit bien fait.* » (Récepteur – Santé publique France).

d. Relation entre le degré de contrôle et la nature des informations

Le degré de contrôle influence la nature des informations, et notamment l'ambiguïté des informations. Par définition, dans le cas où l'émetteur contrôle l'interprétation des informations du récepteur, les informations sont moins ambiguës que dans les cas d'autonomie : le contrôle de l'interprétation des informations réduit leur ambiguïté.

Le cas le plus extrême est le cas Mc Donald's, où les informations transférées ne contiennent aucun chiffre et où « l'histoire » est déjà écrite verbalement. Ainsi, le récepteur ne doit fournir aucun effort d'analyse et d'interprétation pour assimiler les informations sous cette forme :

« *Je reçois une présentation hyper claire, extrêmement claire. Je ne reçois pas du tout de tableaux Excel barbares. [...] C'est très très simplifié. Attends je peux te montrer. Tu ne peux te poser aucune question, c'est une histoire qui est racontée dans une présentation.* (Récepteur – Mc Donald's).

e. Relation entre le degré de contrôle et les caractéristiques liées à la relation entre l'émetteur et le récepteur

L'analyse de contenu fait apparaître une différence de certaines caractéristiques liées à la relation entre l'émetteur et le récepteur selon le degré de contrôle de l'interprétation des informations.

Tout d'abord, on observe une différence en termes de confiance selon les cas d'autonomie et de contrôle. La différence de confiance concerne la confiance de l'émetteur envers les interprétations possibles du récepteur. En d'autres termes, l'émetteur fait moins confiance au récepteur dans les cas de contrôle que dans les cas d'autonomie.

Chez Mc Donald's par exemple, l'émetteur ne donne pas un accès direct aux informations au récepteur. Le récepteur doit s'adresser à l'émetteur pour toute information, et l'émetteur doit valider en amont avec ses supérieurs s'il peut transférer les informations, et les interprétations qui accompagnent ce transfert :

« Si c'est une nouvelle donnée qui amène des questions tu fais très attention. Et oui c'est hyper important. Nous on détient l'information et du coup on ne peut pas juste diffuser comme ça. On est obligés de passer par nos boss pour demander est-ce que c'est ok ? »
(Emetteur – Mc Donald's).

De même chez Santé publique France, l'émetteur fait confiance au récepteur sur son périmètre (la création de communications), mais valide les interprétations faites par le récepteur :

« J'ai aussi un rôle de validation en tant que responsable d'unité, je suis le premier point de validation, mais c'est aussi un regard extérieur. Après je dirais que l'on a un travail extrêmement collaboratif. Je dirais que c'est une spécificité de cette agence qui aujourd'hui sont des équipes pluridisciplinaires puisqu'on a inversé l'organisation. »
(Emetteur – Santé publique France).

En parallèle, dans les cas d'autonomie, les émetteurs et les récepteurs se font confiance, que ce soit dans l'interprétation des informations, mais également dans l'utilisation de ces informations.

Le degré de contrôle varie également avec la relation cognitive entre l'émetteur et le récepteur d'informations. Dans tous les cas l'émetteur et le récepteur ont des compétences

complémentaires. Toutefois, dans le cas du contrôle, l'interprétation des informations est partagée par l'organisation, tandis que dans les cas autonomes, l'interprétation est libre, et peut mener à plusieurs interprétations au sein de l'organisation.

Enfin, on observe des enjeux politiques importants dans les cas contrôle qui n'apparaissent pas dans les cas autonomie, et qui peuvent justifier le contrôle de l'interprétation des informations. Chez Santé publique France et Mc Donald's, même si les enjeux sont différents, les sujets traités sont sensibles et considérés comme politiques :

« Ce sont des sujets qui sont politiquement compliqués » (Récepteur – Santé publique France) ;

« On n'envoie pas à toute la Terre entière, on fait attention en fait. Il y a des messages un petit peu politiques. On fait attention à bien sélectionner les bonnes personnes. Tout ne va pas aux chefs de produits. Moi je sais qu'en ce moment je fais beaucoup de bilans sur prez, mais mes envois sont vraiment à la DG quoi. » (Emetteur – Mc Donald's).

3. Synthèse de la section 2 sur l'influence des facteurs sur le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique et contributions de la section 2

Les résultats de cette section permettent de répondre à la question de recherche Q4. En effet, nous avons pu identifier un lien entre l'objectif du transfert d'informations intra-organisationnel, ainsi que le degré de contrôle de l'interprétation des informations avec certains éléments qui influencent le transfert d'informations.

Notre analyse nous a permis d'observer une influence de l'objectif du transfert d'informations sur la motivation du récepteur à absorber les informations qui lui sont transférées. Lorsque l'objectif du transfert est l'utilisation instrumentale, la motivation à recevoir est moins forte que lorsque l'objectif est l'utilisation conceptuelle.

Ce résultat est accentué par le fait que lorsque l'objectif du transfert est conceptuel, les informations sont transférées de manière régulière, et en grande quantité, pouvant entraîner une surcharge informationnelle, entraînant une surcharge cognitive (Huber, 1991). En effet, la littérature a montré qu'il existe un seuil dans la quantité d'informations transférée au-delà duquel l'information est moins assimilée (Maltz et Kohli, 1996).

Ces résultats contribuent à la littérature sur le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique, en identifiant l'importance de l'objectif du transfert d'informations sur l'efficacité du transfert.

Cette différence de motivation à recevoir selon l'objectif du transfert peut s'expliquer par deux éléments principaux : l'intérêt réel des informations transférées pour une utilisation conceptuelle et l'intérêt perçu des informations.

En effet, lorsque le transfert a pour objectif l'utilisation instrumentale des informations, ces dernières sont triées par le récepteur, et choisies pour leur pertinence. Les informations sont donc intéressantes pour le récepteur, et choisies particulièrement pour être assimilées et utilisées (Ross, Beath, et Quaadgras, 2013). En revanche, l'intérêt des informations pour une utilisation conceptuelle semble plus aléatoire. Ces informations sont transférées régulièrement, même lorsqu'aucune nouvelle information (par rapport à la connaissance initiale du récepteur) n'apparaît. Le manque d'intérêt réel de certaines informations s'explique par le fait que ce genre d'informations est diffusé plus largement, et s'adresse à plusieurs interlocuteurs ayant des niveaux de connaissance différents.

De plus, le manque d'intérêt réel de certaines informations peut entraîner le manque d'intérêt perçu d'autres informations. Ce résultat fait référence aux biais identifiés par Day (2011), qui entravent l'agilité et l'adaptation du marketing : l'inertie et la complaisance, qui correspond à la préférence de l'exploitation par rapport à l'exploration de nouvelles voies de croissance. Le risque étant de ne pas faire attention aux signaux faibles, et d'entraver la sérendipité du récepteur (Catellin, 2014 ; Denrell, Fang, et Winter, 2003). Ainsi, le manque d'intérêt perçu de certaines informations empêche l'activité « vigilance » qui compose l'agilité, ainsi que la coordination entre les capacités de vigilance et d'action, puisque le récepteur n'est pas intéressé dans l'absorption des informations.

L'implication managériale face à ces résultats est double. Dans un premier temps les organisations doivent faire attention à la pertinence réelle des informations transférées pour une utilisation conceptuelle, ce qui permettrait de réduire la quantité d'informations et la fréquence du transfert, afin de ne conserver que les informations utiles. Cela inciterait le récepteur à s'intéresser aux informations qui lui parviennent, et peut être améliorer la pertinence perçue des informations. De plus, il s'agirait d'influencer la pertinence perçue des informations en incitant les récepteurs à s'intéresser et assimiler les informations pour une utilisation conceptuelle.

Nos résultats ont également identifié une relation entre le degré de contrôle et certains éléments qui influencent le transfert d'informations intra-organisationnel qui sont la capacité à transférer les informations de la part de l'émetteur, la nature des informations, le statut du récepteur et la relation de confiance dans l'interprétation des informations.

Dans le cas de contrôle de l'émetteur sur le récepteur concernant l'interprétation des informations, l'émetteur fait preuve d'une grande pédagogie et de beaucoup d'accompagnement dans l'interprétation des informations. Ainsi, les informations ne sont pas ambiguës car leur interprétation accompagne leur transfert. Cet accompagnement est également lié au statut du récepteur vis-à-vis de l'émetteur, qui est considéré comme une personne ayant des compétences marketing opérationnelles, mais des compétences analytiques insuffisantes : l'émetteur fait confiance au récepteur au sujet de sa capacité à prendre des décisions marketing, mais ne lui fait pas confiance sur sa capacité à interpréter les informations. Ainsi chaque partie possède ses compétences propres, et les rôles sont définis et cloisonnés.

En revanche, dans le cas d'autonomie, l'accompagnement est moins automatique, puisque l'émetteur considère que le récepteur est capable d'interpréter les informations lui-même et lui fait confiance. L'information transférée est plus ambiguë, puisque le récepteur l'analyse lui-même, grâce à des compétences analytiques. Les rôles semblent plus flous, et certaines compétences sont possédées à la fois par l'émetteur et le récepteur.

Ces résultats contribuent à la fois à la littérature sur le transfert d'informations intra-organisationnel puisqu'ils identifient une influence du degré de contrôle sur le transfert d'informations, ainsi qu'à la littérature sur l'agilité.

Ainsi, nos résultats montrent qu'il existe deux cas différents de coordination des deux capacités dynamiques de l'agilité (vigilance et action). Parfois chaque capacité dynamique est déployée par une entité ou personne définie et différente, tandis que dans certains cas, l'activité de vigilance s'effectue en deux temps : l'émetteur choisit et transfère les informations, et le récepteur poursuit l'interprétation, avant d'utiliser les informations. La coordination inter-fonctionnelle n'apparaît pas au même moment en fonction des cas.

Dans le cas d'autonomie, la frontière entre les compétences et les activités de l'émetteur et du récepteur est plus floue que dans le cas de contrôle. Ce chevauchement de compétences est à la fois bénéfique et risqué :

- Il permet d'un côté de challenger les interprétations au sein de l'organisation, et d'avoir éventuellement plusieurs interprétations d'un même phénomène à confronter dans le processus d'apprentissage (Huber, 1991).
- Toutefois, cette autonomie peut poser problèmes de frustration de la part du récepteur qui a envie d'encore plus d'autonomie. Ce besoin d'indépendance peut amener les fonctions à un frein de l'agilité que Day (2011) appelle l'insularité structurelle, qui amène les départements à interagir très peu, puisque l'émetteur devient de moins en moins nécessaire.

Ces résultats permettent d'apporter quelques éléments de réponse à l'interrogation au sujet de la préférence entre similarité des informations et complémentarité (Argote et Ophir, 2002). En effet, dans le cas du contrôle, nous observons une similarité des interprétations, tandis que dans le cas de l'autonomie, l'interprétation des informations est laissée libre par l'émetteur, permettant ainsi plusieurs interprétations. Dans notre cas, le choix de la similarité d'interprétation paraît préférable lorsque les sujets traités par les organisations sont sensibles ou encore politiques, et nécessitent une validation institutionnelle du discours associé aux informations.

À partir de ces résultats, nous proposons le schéma ci-dessous modifié :

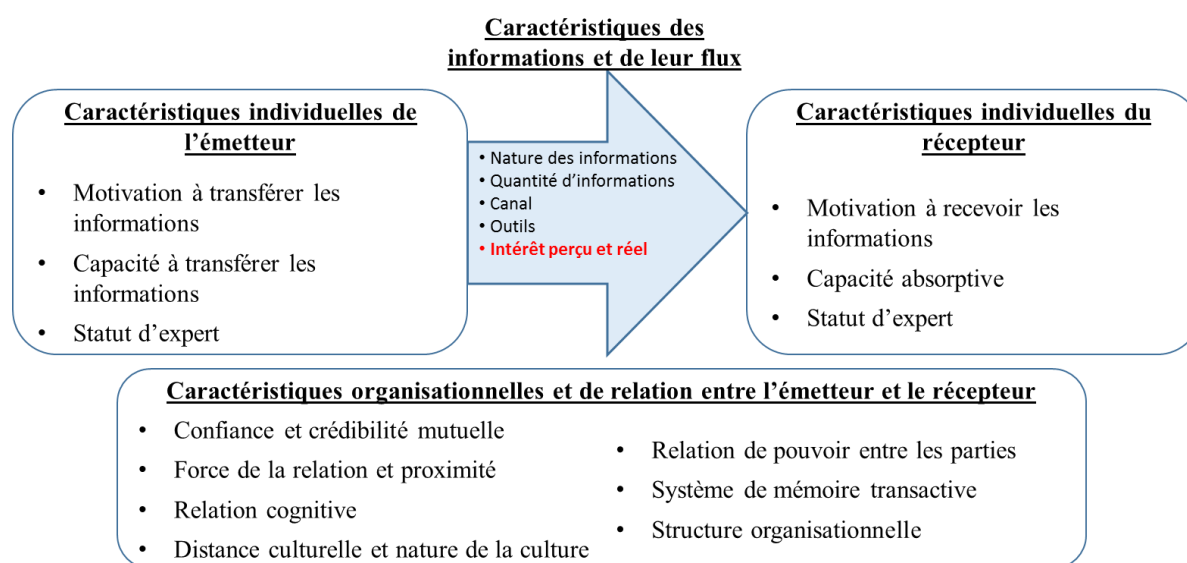


Figure 14. Proposition des facteurs influençant le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique après les premiers résultats de l'étude 3

Section 3. L'influence des facteurs (objectif d'utilisation et degré de contrôle) sur l'utilisation réelle des informations par le récepteur

1. L'influence de l'objectif d'utilisation sur l'utilisation réelle des informations

L'objectif du transfert d'informations, qu'il soit pour une utilisation instrumentale ou conceptuelle, est différent de l'utilisation réelle (instrumentale ou conceptuelle).

En effet, dans le premier cas, il s'agit de l'intention du transfert d'informations, et dans l'autre il s'agit de l'utilisation réelle des informations.

L'analyse des cas montrent que lorsqu'il s'agit d'un transfert dont l'objectif est l'utilisation instrumentale, il aboutit réellement sur une utilisation instrumentale des informations :

« Chaque fois qu'on a un projet ou une idée on essaie toujours de s'appuyer sur des chiffres, mais globalement on a quand même cette chance-là » (Récepteur – Entreprise C).

Cette cohérence est en partie due au fait que le récepteur est demandeur des informations qu'il va utiliser, et que les informations transférées sont utiles au récepteur :

« Donc moi je suis très très partisane de faire des petits meetings réguliers et de mettre ensemble celui qui va faire l'étude et le demandeur sur 'c'est quoi ta question vraiment'. Et tant que la question n'est pas clairement posée on ne se lance pas dans une étude. » (Récepteur – Groupe Accor) ;

« Donc ça c'est mon leitmotiv, après on n'y arrive jamais, mais c'est d'essayer de faire en sorte qu'il n'y ait jamais personne qui se fasse plaisir de faire une étude pour une étude, de faire une analyse pour une analyse, de creuser juste pour voir. » (Récepteur – Groupe Accor).

En revanche, lorsque l'objectif du transfert d'informations est l'utilisation conceptuelle, le transfert n'aboutit pas toujours à une utilisation conceptuelle.

En effet, le transfert peut aboutir vers aucune utilisation des informations, dans le sens où les informations ne sont pas lues par le récepteur, qui ne les intègre donc pas pour nourrir sa base de connaissances.

Nous avons observé ce cas auprès de l'Entreprise C, ainsi que de Mc Donald's :

« Je t'avoue que tous les mois j'ai pas le réflexe de me plonger dedans » (Récepteur – Mc Donald's) ;

« Là on rentre dans une phase où on n'a plus de temps à y consacrer et c'est trop » (Récepteur – Entreprise C).

L'absence d'utilisation des informations peut s'expliquer par la récurrence du transfert des données, qui arrivent à une fréquence élevée. Cette absence d'utilisation dans un premier temps peut aboutir à une utilisation symbolique par la suite :

« Alors le récurrent c'est un gros problème. Moi le récurrent je trouve que dans la BI (Business Intelligence) en fait personne ne lit le récurrent, tout le monde demande beaucoup de récurrent, personne ne le consulte régulièrement, sauf le jour où ils doivent publier leur indicateur annuel ou leur bilan semestriel ou trimestriel. C'est ça qui est compliqué avec le récurrent, c'est que le reporting de la performance mensuelle, personne ne le lit sauf au moment où on demande le bilan à 6 mois des campagnes, et donc là il faut tous les rapports. » (Emetteur – Groupe Accor).

Ainsi, certaines informations n'apportent aucune nouveauté entre chaque envoi :

« J'ai l'IVS, bon les chiffres ils sont les mêmes depuis des années, il y a pas grand-chose qui change... on va dire qu'il y a des nuances, mais c'est pas... furieux quoi » (Récepteur – Santé publique France) ;

ou encore ne sont pas pertinentes :

« Le baro j'avoue qu'il y a pas grand-chose qui m'intéresse parce que sur la sexualité il y a 3 questions quoi. » (Récepteur – Santé publique France).

Le transfert d'informations qui a pour objectif une utilisation conceptuelle peut également aboutir à une utilisation symbolique des informations. Nous retrouvons ce cas chez Mc Donald's où le récepteur utilise des informations pour réaliser un argumentaire à destination des franchisés, pour leur faire adopter une nouvelle recette :

« Voilà et on peut dire 'ben écoutez on a testé le produit et il performe très bien auprès des consommateurs' » (Emetteur – Mc Donald's) ;

« Mais là c'est plus ponctuel, pour des opérations à voter ou à montrer aux franchisés à un instant 't' [...]. C'est pour m'aider à vendre mon projet. C'est tout. » (Récepteur – Mc Donald's).

Enfin, l'objectif d'utilisation conceptuelle aboutit bien entendu parfois à une utilisation conceptuelle, qui nourrit la base de connaissances du récepteur d'informations, lorsque celle-ci est considérée comme pertinente :

« Donc cet outil nous permet... il y a des états élaborés par (l'émetteur) [...] selon les besoins des métiers, et nous il y a trois/quatre états qu'on consulte en temps réel très très régulièrement. » (Récepteur – Entreprise C).

2. Influence du degré de contrôle dans l'interprétation des informations du récepteur sur l'utilisation des informations

Il ne nous paraît pas y avoir une relation entre le degré de contrôle dans l'interprétation des informations et l'utilisation réelle des informations. En effet, dans l'ensemble des cas, nous retrouvons des utilisations conceptuelles et instrumentales des informations par le récepteur.

Néanmoins, dans les cas de contrôle, tous les récepteurs d'informations, au sein du cas, se comportent de la même manière. L'encadrement de l'interprétation des informations par l'émetteur semble aller jusqu'à leur utilisation.

Par exemple, l'utilisation symbolique des informations est acceptée et encadrée au sein de McDonald's pour la réalisation d'argumentaires à destination des franchisés. En revanche, elle n'est pas acceptée au sein de Santé publique France par l'émetteur, et donc pas pratiquée par le récepteur :

« On aimerait bien faire un truc sur l'éducation sur la sexualité des jeunes, et on aimerait bien faire des relations presse avec un sondage ou des trucs comme ça, qui soient des chiffres dont on sait qu'ils vont attirer des journalistes. C'est pas des faux chiffres parce qu'on va le faire le sondage, mais en tout cas poser des questions un peu sexy pour avoir des chiffres sur... des questions qu'on ne pose pas forcément d'habitude, et qu'ils fassent des annonces presse, des petites choses qui attirent l'attention des adultes, pour qu'ils viennent voir notre site, et pour qu'ils puissent ensuite le recommander à leurs ados. [...] Et en fait ça, c'est pas possible. Enfin c'est en négociation, mais c'est compliqué. »
(Récepteur – Santé publique France) ;

« Ils veulent tellement des indicateurs parce qu'ils pensent que c'est celui-là qui va plaire aux journalistes » (Emetteur – Santé publique France).

En revanche, dans le cas de l'autonomie, on observe des disparités dans l'utilisation des informations, en fonction du profil et de la volonté du récepteur.

À titre d'illustration, dans l'Entreprise C, l'utilisation est hétérogène en fonction des récepteurs :

« Il y a quand même un décalage générationnel entre moi la génération à laquelle j'appartiens. Même si on n'a pas eu de formation, même si on n'a pas... on n'est pas bien accompagné, on va faire l'effort d'essayer d'aller chercher les infos, de les triturer, de les mettre... de faire en sorte qu'elles soient utiles, et il y a l'autre génération qui est très en attente de données... qu'on leur livre quelque chose d'exploitable, de prêt, de nickel chrome, et qui va pas faire l'effort de passer un petit peu de temps, de rentrer dedans, de comprendre comment ça marche, comment se faire son propre... il y a quand même deux approches différentes. » (Récepteur – Entreprise C).

Cette hétérogénéité ne se retrouve pas dans le Groupe Accor, qui profite d'une forte culture analytique, où l'utilisation des informations est fortement encouragée, contrairement à l'Entreprise C, qui historiquement ne possède pas cette culture :

« Après je pense qu'il y a une vraie volonté d'essayer d'être data driven dans tout ce que l'on fait quoi. Soit data driven, essayer de comprendre les chiffres, et puis essayer d'avoir le maximum d'informations aussi sur les clients, qui était une culture qui était un peu là quand même. » (Récepteur – Groupe Accor).

3. Synthèse de la section 3 de l'influence des facteurs sur l'utilisation des informations transférées et contributions de la section 3

Les résultats de la Section 3 permettent de répondre à notre question de recherche Q5.

En effet, nous observons une relation entre l'objectif du transfert d'informations et l'utilisation réelle des informations par le récepteur.

Lorsque l'objectif est une utilisation instrumentale, l'information est utilisée de manière instrumentale. Ainsi, la coordination entre les activités de vigilance et d'action se passe facilement. Ces résultats peuvent s'expliquer par plusieurs facteurs. Premièrement, la motivation à recevoir des informations de la part du récepteur est plus importante pour un

objectif d'utilisation instrumentale : il fait la demande des informations dont il a besoin. Les informations transférées sont pertinentes et plus facilement utilisables par le récepteur. De plus, l'utilisation instrumentale est plus tangible que l'utilisation conceptuelle, permettant au récepteur d'identifier rapidement les applications possibles des informations.

A l'inverse, l'objectif d'utilisation conceptuelle peut n'aboutir à aucune utilisation. En effet, au-delà du possible manque de pertinence de certaines informations transférées, l'utilisation conceptuelle semble moins prioritaire que l'utilisation instrumentale pour le récepteur. Ce résultat peut s'expliquer par un développement de l'accountability du marketing (Casenave, 2013), à qui la direction demande des résultats chiffrés des actions qui sont menées. Il sera alors préférable pour les professionnels du marketing de prioriser l'utilisation instrumentale des informations, dont les résultats sont plus facilement mesurables et communicables.

L'objectif d'utilisation conceptuelle peut également mener à une utilisation symbolique des informations. En effet, les professionnels du marketing peuvent être amenés à utiliser des informations pour appuyer une idée déjà formulée. Au-delà des argumentaires commerciaux, cette pratique s'applique également pour des présentations annuelles devant la direction. Ce résultat peut s'expliquer comme un biais de l'influence du management sur l'utilisation des informations dans la prise de décision. En effet, la littérature met en avant l'importance du management qui incite l'utilisation des informations (Jaworski et Kohli, 1993), ce qui pourrait inciter certains opérationnels du marketing à insérer des informations dans leurs présentations annuelles, afin de suivre les recommandations de leur management et justifier leurs intuitions. Ainsi, nos résultats montrent que l'implication du management peut entraîner un biais dans l'utilisation des informations et amener les opérationnels à les utiliser de manière symbolique, uniquement parce que la hiérarchie demande des données chiffrées pour accompagner des idées.

Enfin, l'objectif d'utilisation conceptuelle aboutit également à une utilisation conceptuelle, lorsque l'information transférée est pertinente et que le récepteur éprouve un intérêt pour le sujet.

Nos résultats ont également mis en évidence que le contrôle dans l'interprétation des résultats permet une homogénéité dans l'attitude à l'égard de l'utilisation des informations par les récepteurs, tandis que dans les cas d'autonomie, l'utilisation dépend de la motivation individuelle à recevoir les informations, ainsi que de la culture du récepteur, et de

l'organisation. Ainsi, le contrôle favorise la coordination entre les capacités dynamiques vigilance et action, tandis que dans la situation d'autonomie, la coordination dépend du profil de l'entité qui détient la capacité d'action pour saisir et créer les opportunités et de la culture orientée vers l'utilisation des données.

D'un point de vue des implications, nos résultats montrent que l'utilisation conceptuelle des informations est plus compliquée que l'utilisation instrumentale, notamment à cause de l'intérêt perçu et réel des informations transférées.

De plus, l'incitation du management à l'utilisation des informations peut avoir un effet inutile sur le type d'utilisation des informations : il s'agit d'intégrer des données uniquement parce que la hiérarchie le demande. Il est alors nécessaire pour les organisations de s'assurer que le type d'utilisation des informations correspond bien à l'objectif du transfert, quitte à réduire la fréquence des informations pour une utilisation conceptuelle.

Enfin, le cas d'autonomie montre plus de disparités au sein de l'organisation dans l'utilisation des informations, et nécessite une forte culture d'entreprise orientée vers l'utilisation des informations.

Section 4. Identification de deux nouveaux éléments qui entrent en jeu dans le transfert et l'utilisation d'informations intra-organisationnel dyadique en marketing

1. La différence de culture métier entre l'émetteur et le récepteur

L'analyse des dyades émetteur/récepteur des quatre entreprises nous a permis de mettre en évidence un nouvel élément qui influence le transfert d'informations intra-organisationnel au sein du marketing.

Ce nouvel élément, par rapport à la littérature, représente la différence de culture métier entre l'émetteur et le récepteur d'informations, ce qui correspond à une sous-culture au sein de l'organisation.

En effet, dans toutes les dyades, le récepteur et l'émetteur n'ont pas la même culture métier, et ne partagent pas les mêmes enjeux.

Chez Mc Donald's, les chargés d'études et les chefs de produit possèdent une culture métier très différente. Les chefs de produit ne s'intéressent pas aux données chiffrées, dont ils considèrent qu'elles ne font pas partie de leur fonction :

« *C'est leur métier* » (Récepteur (Mc Donald's)).

Cette différence de culture est compensée par un fort accompagnement des équipes études qui interprètent les informations à la place des chefs de produit, qui intègre les interprétations pour les utiliser.

Au sein de l'Entreprise C, on observe également cette différence de culture, où le chargé d'études n'a pas le même profil que les responsables marketing. Les opérationnels viennent du terrain, tandis que le chargé d'études est issu du domaine des études dans un secteur différent. Ainsi, le transfert d'informations et l'utilisation des informations dépend de la volonté du responsable marketing.

Au sein du Groupe Accor, l'équipe réceptrice possède une culture proche de l'équipe émettrice, et comprend certains enjeux liés aux données. Cette proximité favorise le transfert et l'utilisation des informations :

« *C'est une question de maturité, plus ils sont habitués à travailler avec nous et plus ils comprennent, et plus on arrive à travailler aussi en partenariat intelligent.* » (Emetteur – Groupe Accor).

Enfin, au sein de Santé publique France, les chargés d'étude ont une culture métier analytique, tandis que les chargés de communication ont un profil créatif. Cette différence entraîne quelques tensions entre les deux parties :

« *J'arrivais en disant 'j'ai vu ton contexte, on a discuté sur la stratégie de com, voilà on a fait ça c'est super', et elle me l'envoie dans la gueule en disant 'c'est de la merde, tu te rends compte, ça ne correspond pas du tout à ce que je dis, c'est pas du tout précis' par exemple, et je dis 'mais en fait c'est de la com donc non je ne vais pas rajouter ça', donc là on s'engueule (rires) typiquement. Ou parce qu'en fait souvent elle voit les trucs et me dit 'je voudrais tout mettre dedans'. C'est le problème avec les gens qui ont des informations, et qui sont très précis, c'est que sur une affiche ils voudraient mettre huit*

informations. Nous notre boulot c'est de faire 'non il n'y en a qu'une'. On finit immanquablement à en mettre deux ou trois » (Récepteur – Santé publique France).

Ces tensions s'améliorent au fil de l'expérience, grâce à la compréhension des enjeux de l'autre partie :

« On se connaît bien et elle a compris quels étaient nos enjeux » (Récepteur – Santé publique France).

Ainsi la différence de culture métier influence le transfert et l'utilisation des informations et peut créer des tensions au sein de l'organisation. Ces tensions peuvent être réduites grâce au contrôle des interprétations de la part de l'émetteur, grâce à une appétence envers l'utilisation des informations de la part du récepteur, ainsi qu'avec l'expérience grâce à une connaissance et une compréhension des enjeux de chaque partie.

2. Le flux d'informations de contexte du récepteur vers l'émetteur

L'analyse des entretiens fait apparaître un second facteur qui n'est pas dans la littérature : le flux d'informations de contexte du récepteur vers l'émetteur.

En effet, l'analyse des dyades a montré que l'émetteur a besoin de données de contexte du marché et des problématiques du récepteur :

« Donc on essaie d'être au plus près de la consommation... de la tendance du marché à tous les niveaux donc on doit donner un peu le 'la' sans forcément dire comment y être. Notre taf est de voir comment réagit le marché et comment ça réagit niveau client. Donc on est à peu près au fait. En même temps on n'a pas non plus toute la donnée. » (Emetteur – Entreprise C).

La compréhension des enjeux du récepteur permet de mieux cibler les informations pertinentes à transférer, et, de fait, favorise leur utilisation :

« Mais par contre j'ai construit une feuille qui me permet d'avoir le contexte, les objectifs, et les données qu'ils veulent, et d'apporter des éléments complémentaires pour ma compréhension. » (Emetteur – Entreprise C).

3. Synthèse de la section 4 et contributions

Cette section 4 contribue à la littérature sur le transfert d'informations intra-organisationnel, en intégrant deux nouveaux éléments qui l'influencent. Elle contribue également à la littérature sur l'agilité, en montrant l'importance des cultures métier et du flux d'informations de contexte sur la coordination des deux capacités dynamiques vigilance et action.

Tout d'abord la culture métier influence le transfert d'informations. La littérature évoque la distance culturelle comme facteur d'influence, c'est-à-dire la différence de culture nationale de l'émetteur et du récepteur (Van Wijk, Jansen, et Lyles, 2008). Toutefois, la différence de sous-cultures métier au sein de l'organisation n'est pas évoquée. Pourtant, la fonction marketing fait face à ces différences culturelles, liées la nécessité du marketing à combiner à la fois des compétences analytiques et créatives. Il nous semble donc important de prendre également en considération la culture métier des chacune des entités (émetteur et récepteur). Nos résultats montrent que cette différence de culture crée des tensions entre l'émetteur et le récepteur au sujet du transfert et de l'utilisation des informations.

De plus, nos résultats mettent en évidence un second facteur qui influence le transfert d'informations intra-organisationnel, qui correspond au flux d'informations de contexte du récepteur vers l'émetteur. En effet, nos résultats mettent en évidence l'importance pour l'émetteur de connaître le contexte et les enjeux auxquels fait face le récepteur. Cette connaissance permet à l'émetteur de choisir les informations pertinentes pour le récepteur, et favorisent ainsi le transfert et l'utilisation des informations.

Face à ces résultats, nous proposons un nouveau modèle de transfert d'informations intra-organisationnel dyadique :

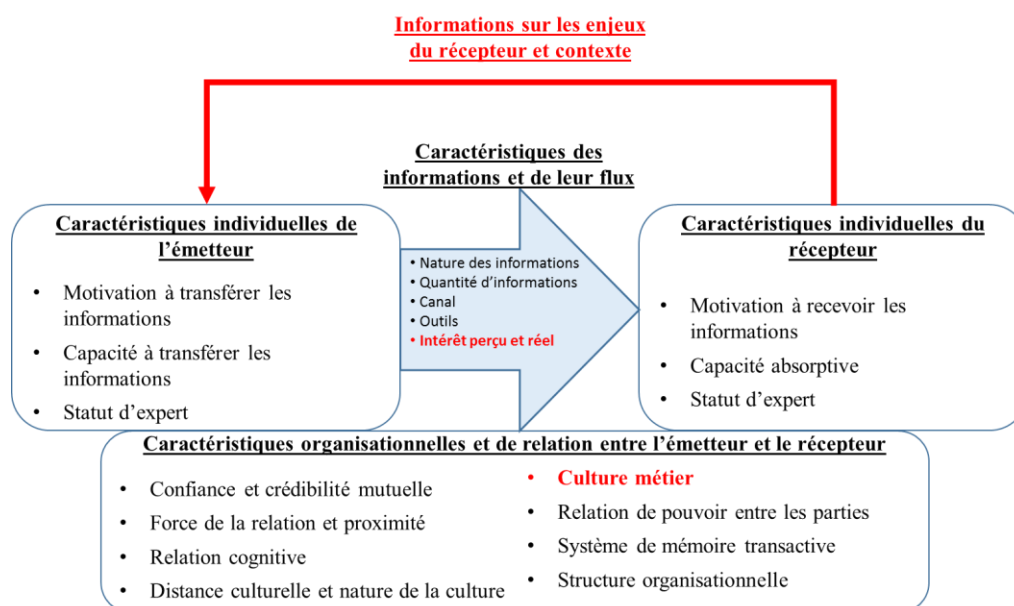


Figure 15. Proposition des facteurs influençant le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique

Section 5. Synthèse des résultats de la troisième étude

Les résultats de notre troisième étude permettent dans un premier temps d'illustrer empiriquement les quatre cas identifiés dans l'étude précédente, au travers des organisations Mc Donald's, Groupe Accor, Santé publique France, et Entreprise C.

Cette troisième étude nous permet de répondre à la question de recherche Q4.

Nos résultats mettent en évidence une relation entre l'objectif du transfert d'informations et la motivation à recevoir des informations du récepteur ainsi que le flux d'informations. En effet, la motivation à recevoir n'apparaît pas toujours lorsque le transfert a pour objectif une utilisation conceptuelle, à l'inverse du cas d'utilisation instrumentale. Cela est dû à la pertinence réelle mais également perçue (par le récepteur) des informations qui lui sont transférées. Le manque de pertinence perçue entrave la sérendipité des organisations (Catellin, 2014 ; Denrell, Fang, et Winter, 2003), et par la même occasion, l'activité de vigilance de l'agilité.

De plus, le degré de contrôle de l'interprétation des informations influence le transfert d'informations, à travers la capacité à transférer des informations de l'émetteur, la nature des

informations, le statut du récepteur, et le degré de confiance accordée par l'émetteur sur la capacité d'interprétation du récepteur.

Dans le cas de contrôle, l'émetteur et le récepteur ont des rôles définis et différents. L'émetteur détient la compétence analytique, tandis que le récepteur détient la capacité créative de la fonction marketing. L'émetteur est garant de l'interprétation des informations, et transfère une information sans ambiguïté. Ces résultats permettent d'apporter des éléments de réponse à l'interrogation au sujet de la préférence entre similarité et complémentarité des deux parties prenantes (Argote et Ophir, 2002). Dans le cas du contrôle, nous observons une similarité des interprétations, tandis que le cas de l'autonomie permet plusieurs interprétations. Lorsque les informations sont sensibles, le cas de contrôle est préférable. Le cas d'autonomie permet de mettre à l'épreuve plusieurs interprétations (Huber, 1991), mais peut amener les fonctions à une insularité structurelle, qui est un frein à l'agilité (Day 2011).

Cette troisième étude nous permet également de répondre à la question de recherche Q5. Nous avons mis en évidence une relation entre l'objectif du transfert et l'utilisation des informations, ainsi qu'un lien entre le degré de contrôle et l'utilisation des informations.

Lorsque l'objectif représente une utilisation instrumentale, il aboutit réellement sur une utilisation instrumentale. En revanche dans le cas d'un objectif d'utilisation conceptuelle, l'utilisation des informations n'est pas toujours une utilisation conceptuelle. De la même manière que pour la motivation à absorber les informations, l'utilisation ou non des informations dépend de l'intérêt perçu et réel des informations par le récepteur, ainsi que de la fréquence du transfert d'informations. De plus, certaines informations sont utilisées de façon symbolique, plutôt que pour une utilisation conceptuelle. Cela peut s'expliquer par un biais d'incitation du management. En effet, la littérature montre que l'incitation du management influence le marketing à utiliser des informations dans leur prise de décision, sans indiquer de quel type d'utilisation il s'agit (Jaworski et Kohli, 1993). Toutefois, nos résultats montrent que cette incitation peut biaiser le type d'utilisation et amener les professionnels du marketing à faire une utilisation symbolique des informations : ils intègrent des données à leur présentation annuelle qu'ils présentent à leurs managers, pour appuyer des idées qu'ils ont développées de manière intuitive.

Notre analyse montre également que le degré de contrôle est lié à l'homogénéité de l'organisation dans l'utilisation des informations. Dans le cas de contrôle, les récepteurs

semblent se comporter de la même manière vis-à-vis des informations qui leur sont transférées, tandis que dans les cas d'autonomie, on observe une hétérogénéité en fonction du profil des individus. Cette hétérogénéité peut se réduire grâce à une forte culture d'entreprise.

Enfin nos résultats ont mis en évidence deux nouveaux éléments qui influencent la coordination entre les capacités dynamiques de l'agilité. Le premier correspond aux sous cultures métier de chaque entité de la dyade. Nous mettons en évidence qu'une différence de culture métier entre l'émetteur et le récepteur peut freiner la coordination entre les activités de vigilance et d'action. Le second correspond au flux d'informations sur le contexte du récepteur vers l'émetteur, qui permet de transférer des informations de contexte et d'enjeux, nécessaires pour nourrir l'émetteur. Ces données de contexte nous semblent très importantes pour que l'émetteur puisse identifier les informations pertinentes pour le récepteur. Ce flux en sens inverse pourrait limiter le transfert d'informations non pertinentes de la part de l'émetteur, et ainsi améliorer la motivation du récepteur à absorber les informations et donc la coordination entre la vigilance et l'action.

CONCLUSION GENERALE

Notre projet de recherche vise à comprendre comment les organisations peuvent s'adapter à leur environnement et le faire évoluer proactivement en tirant partie de la richesse d'informations auxquelles elles ont accès.

Pour cela, nous avons mobilisé un cadre d'analyse croisant la littérature sur l'agilité, la littérature sur les capacités dynamiques et les compétences, et la littérature sur l'apprentissage organisationnel. La complémentarité de ces approches nous permet d'explorer l'agilité sous un angle innovant. En effet, comme le soulignent Teece, Peteraf, et Leih (2016), l'agilité permet aux organisations de gérer l'incertitude, et nécessite pour cela de déployer les activités de « *sensing* », « *seizing* », et « *transforming* » des capacités dynamiques. Ainsi, en cohérence avec les recherches de Day (2011) et celles de Roberts et Grover (2012), l'agilité est composée de deux capacités dynamiques : la capacité à être vigilant envers les opportunités du marché (créer et capter des informations en balayant son environnement), et la capacité à prendre des décisions à partir de ces informations (intégrer et assimiler ces informations, puis les utiliser). L'agilité implique donc la mise en œuvre d'un système de transfert et de gestion des informations, en vue de les utiliser. On peut donc étudier la coordination entre les deux activités qui composent l'agilité sous l'angle d'un transfert d'informations intra-organisationnel dyadique entre ceux qui détiennent la capacité à être vigilant envers les opportunités, et ceux qui prennent des décisions adaptées à partir de cette vigilance pour saisir et créer des opportunités.

A l'issue de la revue de cette littérature, notre projet de recherche s'est articulé autour de la problématique suivante :

Quelles sont les ressources, capacités et compétences (parties prenantes, micro-fondations, contexte organisationnel, et coordination inter-fonctionnelle) qui influencent la compétence d'agilité ?

Cette problématique de recherche se décline en cinq questions de recherche suivantes :

Q1. Quelles sont les innovations managériales (ressources, capacités et compétences) diffusées par les cabinets de conseil et vendeurs de solutions pour aider les entreprises à s'adapter à leur environnement ? Quels sont les liens proposés entre ces actifs ?

Q2. Quels éléments de contexte influencent le développement des facilitateurs de l'agilité ? Comment et en quoi ces critères peuvent-ils créer des tensions au sein de l'organisation ?

Q3. Quels sont les facteurs qui impactent la coordination des deux capacités dynamiques qui composent l'agilité, à savoir la vigilance de l'entreprise envers les opportunités du marché (« sensing ») et l'action pour saisir et créer les opportunités (« responding ») ?

Q4. En quoi et comment la finalité du transfert d'informations (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle) et le degré de contrôle de l'interprétation des informations de l'émetteur sur le récepteur (contrôle ou autonomie) influencent-ils le transfert d'informations entre l'émetteur et le récepteur d'informations ?

Q5. En quoi et comment l'objectif du transfert d'informations (objectif d'utilisation instrumentale ou conceptuelle) et le type de relation entre l'émetteur et le récepteur (contrôle ou autonomie) affectent-ils l'utilisation des informations transférées par le récepteur ?

Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons choisi une démarche abductive, qui se compose de trois études qualitatives différentes.

Nos trois études ainsi que les résultats principaux qui en sont issus sont résumés dans le tableau suivant.

Étude	Objectifs	Dispositif méthodologique	Résultats principaux
1	Identifier les ressources, capacités et compétences prescrites par les cabinets de conseil et vendeurs de solutions (qui sont des "fashion setters") pour être agile	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse de données secondaires - 26 livres blancs et documents de cabinets de conseil et vendeurs de solutions - Codage <i>in vivo</i> à l'aide de Nvivo 	Identification de plusieurs outils et pratiques mises en avant par ces fashion setters : <ul style="list-style-type: none"> - Soutien et implication du management : dans le déploiement des actifs nécessaires - Structure de la fonction marketing : importance de la collaboration intra et inter-organisationnelle. Frontières entre les activités créatives et analytiques de la fonction marketing - Culture : importance d'une culture orientée vers les informations, en plus de la culture d'orientation client - Technologie : nécessité de déployer de nouvelles technologies de l'information en tant que support - Liens temporels et de renforcement entre certains facteurs
2	Étudier le choix des facilitateurs de l'agilité parmi les prescriptions des fashion setters. Comprendre l'influence des éléments de contexte, les tensions au sein de l'organisation, et la coordination entre la vigilance et l'action pour saisir et créer les opportunités	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse d'entretiens semi-directifs - 15 entretiens avec des professionnels du marketing & observation de conférences de professionnels - Codage <i>a priori</i>, grille élaborée grâce aux résultats de l'étude 1 	Influence des éléments de contexte et nuances par rapport aux résultats de la première étude : <ul style="list-style-type: none"> - Structure : Nuance de l'organisation ouverte. Risque de fuite, de perte de données, ou d'interprétation erronée - Culture : Difficultés à mettre en place une culture orientée vers les données. Dépend du profil et des sous-cultures des collaborateurs - Technologie : Freins de dépendance au chemin dans la mise en place de nouveaux outils. Les outils ne sont pas suffisants. Besoin d'interprétation humaine - Utilisation des informations : Hétérogène au sein des organisations. Parfois pas d'utilisation ou l'information n'est pas correctement utilisée. - Coordination entre vigilance et action : dépend de deux facteurs (l'objectif du transfert et le degré de contrôle sur l'interprétation du récepteur)
3	Illustrer empiriquement les quatre cas identifiés dans la deuxième étude et étudier la relation entre l'émetteur et le récepteur d'informations en fonction des deux facteurs définis dans la deuxième étude (l'objectif du transfert et le degré de contrôle sur l'interprétation du récepteur)	<ul style="list-style-type: none"> - Étude de cas au niveau dyadique - 8 cas étudiés, choisis en fonction des résultats de l'étude 2 - Codage <i>a priori</i>, grille élaborée à partir de la littérature sur l'apprentissage intra-organisationnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Illustration empirique des 4 cas identifiés dans la 2e étude - Relation entre l'objectif du transfert et la motivation à recevoir du récepteur: plus de motivation à recevoir pour un objectif d'utilisation instrumentale (lié à l'intérêt perçu et réel des informations) - Relation entre le degré de contrôle et le statut du récepteur ainsi que de la confiance envers ses compétences analytiques: dans les cas "contrôle" chaque partie possède ses compétences propres, l'information est transférée déjà interprétée (intéressant dans le cas traitant des sujets sensibles). Dans les cas "autonomie" la capacité analytique est dispersée. Elle permet la confrontation d'interprétations mais elle implique un risque d'insularité structurelle - Relation entre l'objectif du transfert et l'utilisation des informations : un objectif d'utilisation conceptuelle n'aboutit pas forcément à une utilisation conceptuelle contrairement à l'utilisation instrumentale. Parfois pas d'utilisation si manque d'intérêt ou de temps (lié à la pertinence perçue et réelle des informations). Parfois utilisation symbolique des informations - Relation entre le degré de contrôle et l'utilisation des informations : dans les cas de contrôle on observe une homogénéité des comportements. Dans les cas d'autonomie, dépend des sous-cultures des individus et de la culture de l'organisation - Deux nouveaux éléments qui influencent la coordination entre les deux activités de l'agilité : les sous cultures et le flux d'informations de contexte du récepteur vers l'émetteur

Tableau 27. Résumé des études et de leurs résultats principaux

Section 1. Les principales contributions de la recherche

1. Les contributions théoriques

a. Les contributions relatives à la littérature sur l'agilité

Les recherches sur l'agilité sont encore peu nombreuses et méritent une plus grande attention, surtout dans le contexte auquel les entreprises font face (Day, 2011). Certaines recherches ont étudié les facilitateurs de l'agilité, mais leur identification n'est pas exhaustive, et leur étude a été menée dans des parties seulement de l'organisation.

Nos résultats permettent de contribuer à l'identification des facilitateurs de l'agilité, et, par la même occasion, à l'étude de la mise en place de l'agilité dans les organisations.

En effet, dans un premier temps, nous avons mis en évidence les éléments mis en avant par les fashion setters comme favorisant l'agilité, puis nous avons montré en quoi le contexte des organisations et la réalité du terrain peut entraîner des freins et des tensions dans la mise en place de ces facilitateurs.

Nous avons également mis en évidence des liens temporels dans la mise en place des facilitateurs, ce qui montre un séquençage dans le déploiement de l'agilité.

De plus, certaines recherches sur l'agilité (Roberts et Grover, 2012 ; Teece, Peteraf, et Leih, 2016) ont décomposé l'agilité en deux activités : une activité de vigilance envers les opportunités du marché, et une activité d'action pour saisir et créer les opportunités. Selon la littérature, ces deux activités doivent être alignées, mais les recherches n'offrent que très peu de connaissances sur l'alignement entre ces deux capacités, les éléments qui favorisent cet alignement et leur effet sur l'agilité des entreprises (Tallon et Pinsonneault, 2011).

Ce travail de thèse contribue à la littérature sur la coordination des activités qui composent l'agilité (vigilance et action) en identifiant les éléments qui la favorisent. En effet, en croisant la littérature sur l'agilité avec celle sur l'apprentissage organisationnel, nous avons mis en évidence des facteurs qui influencent la coordination entre l'activité de vigilance et l'activité d'action.

Nous avons également identifié quatre nouveaux éléments par rapport à la littérature qui influencent la coordination entre les activités qui composent l'agilité et l'action pour saisir et créer les opportunités. En effet, l'objectif du transfert et le degré de contrôle sur l'interprétation des informations du récepteur influencent la coordination, mais également l'activité d'action de l'agilité. De plus, nous avons mis en évidence l'importance des sous-cultures (Ipe, 2003), au-delà de la culture d'entreprise, qui influencent la coordination des activités de l'agilité, ainsi que l'activité d'action pour saisir et créer les opportunités.

b. Les contributions relatives à la littérature sur les actifs (capacités dynamiques et compétences-clés)

De très nombreuses recherches se sont intéressées aux capacités dynamiques, néanmoins, beaucoup portent sur les capacités dynamiques d'un point de vue conceptuel (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Helfat *et al.*, 2007 ; Helfat et Peteraf, 2009 ; Wang et Ahmed, 2007 ; Zollo et Winter, 2002), tandis que les études empiriques portent essentiellement sur l'effet des capacités dynamiques sur la performance (Morgan, Slotegraaf, et Vorhies, 2009 ; Wilden et Gudergan, 2014).

Au-delà de confirmer empiriquement l'importance des capacités dynamiques en environnement turbulent, notre travail contribue à ce champ théorique en étudiant les capacités dynamiques et la coordination des actifs (encore très peu étudié).

En effet, en étudiant la coordination des activités de l'agilité (qui sont des capacités dynamiques), notre travail contribue aux recherches sur la coordination des capacités dynamiques et à la notion de compétences-clés.

Nos travaux font également écho aux micro-fondations des capacités dynamiques identifiées par Teece (2007), et permet de confirmer empiriquement leur importance.

Enfin, nos résultats mettent en évidence l'importance de la dimension temporelle dans l'étude des capacités dynamiques, une notion souvent oubliée et pourtant primordiale.

c. Les contributions relatives à la littérature sur l'apprentissage intra-organisationnel

Notre recherche contribue également à la littérature sur l'apprentissage intra-organisationnel, et notamment sur le transfert d'informations au sein d'une dyade, et l'utilisation des informations.

Notre revue de la littérature sur l'apprentissage met en évidence les différents éléments qui influencent le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique. Ces éléments sont étudiés séparément, dans des contextes différents, puis repris dans la méta-analyse de Van Wijk, Jansen, et Lyles (2008).

Par ailleurs, peu de recherches se sont également intéressées aux résultats de l'utilisation des connaissances (Gold, Malhotra, et Segars, 2001). En effet, Nonaka et Takeuchi (1995) par exemple évoquent la création des connaissances, mais estiment qu'une fois créée, elle sera appliquée efficacement, alors que l'application des connaissances nécessite que le transfert d'informations soit réussi, mais également que les informations en question soient assimilées, et que les acteurs aient les capacités à les appliquer.

Notre recherche permet d'étudier tous les éléments qui influencent le transfert d'informations, au sein de cas. Nous avons identifié des cas à partir de deux facteurs (l'objectif du transfert des informations pour une utilisation conceptuelle ou pour une utilisation instrumentale et le degré de contrôle sur l'interprétation des informations). À partir de l'analyse comparative des cas, nous avons pu identifier sur quels éléments qui favorisent le transfert et l'utilisation des informations nos cas diffèrent.

De plus, la plupart des recherches sur le transfert d'informations intra-organisationnel s'intéresse à la culture organisationnelle. Toutefois, la culture n'est pas homogène au sein d'une organisation (Ipe, 2003), mais il existe des sous-cultures qui se distinguent par des valeurs, normes et pratiques différentes, et qui influencent la façon d'appréhender la connaissance. Notre recherche contribue à ce champ théorique en mettant en évidence l'importance des cultures propres aux fonctions du marketing sur le transfert des informations.

Nos résultats contribuent à la littérature sur l'apprentissage, en mettant en évidence un dernier facteur qui influence le transfert et l'utilisation des informations. Il s'agit du flux d'informations de contexte du récepteur d'informations vers l'émetteur. En effet, ces informations permettent de nourrir l'émetteur et d'améliorer la pertinence des informations transférées.

Enfin, nos résultats permettent d'apporter une nuance quant à l'influence positive du management sur l'utilisation des informations, qui pousse les opérationnels à une utilisation symbolique des informations, c'est-à-dire à intégrer des données chiffrées *a posteriori*.

2. Les contributions managériales

Cette recherche offre également plusieurs contributions managériales. En effet, dans la section 3 de notre introduction, nous avons exposé l'intérêt de notre sujet de recherche au niveau des entreprises.

Dans un contexte de plus en plus turbulent, l'adaptation des organisations à leur environnement devient un sujet d'intérêt. De nombreuses anecdotes d'entreprises qui n'ont pas réussi à s'adapter ou à faire évoluer leur environnement illustrent l'importance de l'agilité des organisations.

Ainsi, nos résultats permettent de fournir des éléments de réponse aux managers qui se demandent comment développer l'agilité de leur organisation. En mettant en place certaines micro-fondations, ces entreprises peuvent identifier les opportunités du marché et agir sur leur environnement.

De plus, en étudiant la coordination entre les activités de vigilance et d'action, à travers la relation de dyades au sein du marketing, nous avons mis en évidence, dans leur contexte, les facteurs qui influencent le transfert et l'utilisation d'informations.

Cette recherche met notamment l'accent sur la difficulté du transfert et de l'utilisation des informations lorsque l'objectif est l'utilisation conceptuelle. Elle permet de mettre l'accent sur l'importance de l'intérêt réel, mais également perçu des informations pour le récepteur, en identifiant les informations utiles, mais également en réduisant leur quantité.

Nos résultats permettent également aux organisations d'avoir des éléments pour choisir le mode de relation entre les émetteurs et les récepteurs. Soit elles décident de mettre en place le contrôle sur l'interprétation des informations par le récepteur, soit l'autonomie. Le cas de contrôle permet d'unifier l'interprétation des informations lorsque les sujets traités sont sensibles, tandis que le cas d'autonomie permet de confronter les interprétations, mais favorise l'insularité structurelle.

Section 2. Les limites et les voies de recherche

1. Les limites de la recherche

Cette recherche comporte certaines limites qui sont essentiellement d'ordre méthodologique.

La principale limite de notre recherche concerne la méthodologie de la première étude de ce travail doctoral. En effet, notre approche abductive nous a amenés à analyser en premier lieu des livres blancs de cabinets de conseil et de vendeurs de solutions. Or, même si l'analyse de ces documents fournit des informations sur les idées avancées par des prescripteurs, ils sont biaisés par leur discours commercial. Nous avons tenté de réduire ce biais en mettant en évidence le discours commercial sous-jacent, mais comme ces publications sont validées antérieurement par les institutions, il nous est difficile de sortir du discours de façade. Toutefois, même si cette étude comporte des biais, elle nous a permis, dans notre approche abductive, d'identifier les éléments mis en avant par des prescripteurs qui aident à mettre en place des modes organisationnelles. Cette étude, malgré les biais, nous a permis de construire notre guide d'entretien pour la deuxième étude, et d'affiner un peu plus notre problématique de recherche qui était encore large au moment de l'élaboration de cette première étude.

La deuxième étude comporte également des biais méthodologiques. Tout d'abord, notre échantillon est un échantillon « de convenance ». En effet, l'accès à des professionnels du marketing placés à un niveau hiérarchique relativement haut est difficile. Nous avons sélectionné les répondants sur certains critères, tels que la turbulence de l'environnement de leur entreprise ainsi que l'accès à des informations de la part de leur organisation, mais l'accès à ces répondants n'a pas été chose aisée.

De plus, lors de cette étude, nous avons tenté de mettre en évidence l'effet du contexte des organisations sur le choix des facilitateurs de l'agilité. Cependant, nous n'avons interrogé qu'un répondant par entreprise. Ainsi, notre analyse ne porte que sur la perception de nos répondants. Cela est cohérent avec notre positionnement interprétativiste, mais ça ne nous permet pas de généraliser nos résultats. Les liens que nous mettons en avant ne sont donc que les liens interprétés et perçus par nos répondants. L'utilisation d'un « key informant » rend difficile la tâche de faire émerger le contexte réel des organisations sur un entretien unique.

Dans cette deuxième étude, il nous a été également difficile de différencier ce que les entreprises font réellement de ce qu'elles comptent faire. En effet, le sujet étant un sujet « chaud », les répondants ont des projets en cours et des aspirations qu'ils mettent en avant.

Enfin, notre troisième étude nous semble la plus intéressante de ce travail doctoral. Toutefois elle mériterait d'être étoffée par un nombre plus important de dyades. Cette étude a été la plus difficile à mener car elle implique d'interroger deux personnes au sein de la même entreprise, qui travaillent conjointement. Toutefois, cette recherche devrait être étoffée par plus de cas, ce qui nous permettrait de rendre nos conclusions plus robustes.

2. Les voies de recherche

Dans une perspective de prolongement de notre travail, nous proposons quelques voies de recherche.

La première voie de recherche concerne l'étude des sous-cultures métier au sein du marketing et l'effet de ces sous-cultures sur la relation intra-organisationnelle. En effet, notre troisième étude a identifié l'importance des cultures métiers sur la relation au sein de la dyade, et la coordination entre l'émetteur et le récepteur, mais ce sujet mériterait d'être approfondi, d'autant plus que la littérature sur les sous-cultures et les mondes de pensée sont encore peu étudiés (Homburg et Jensen, 2007). Cette voie de recherche est d'autant plus intéressante que les frontières du marketing deviennent de plus en plus floues, et que l'activité marketing devient de plus en plus cross-fonctionnelle. Il serait alors intéressant de savoir en quoi ces différences culturelles peuvent impacter la relation entre les métiers et la création de compétences-clés.

Une deuxième voie de recherche émerge de nos résultats de la troisième étude. En effet, nos résultats montrent que parfois l'impulsion donnée par les managers pour que les fonctions opérationnelles utilisent des informations de manière instrumentale ou conceptuelle n'a pas les résultats attendus. Le marketing utilise ces informations de manière symbolique, c'est-à-dire qu'il intègre des informations dans ses présentations *a posteriori*, après avoir pris ses décisions à partir uniquement de ses intuitions. Il nous paraît intéressant d'étudier l'influence du management sur l'utilisation des informations par le marketing, et, plus précisément, sur le type d'utilisation des informations. Sous quelles conditions le marketing utilise de manière adéquate les informations ? Comment le management peut-il orienter le marketing vers les différentes formes d'utilisation des informations ?

Enfin, la pertinence et l'intérêt perçus et réels des informations par le récepteur nous semblent être une voie de recherche intéressante. Dans ce travail de recherche, nous nous sommes essentiellement intéressés à la relation entre un émetteur et un récepteur dans un contexte de transfert d'informations intra-organisationnel dyadique. Cependant, nous n'avons pas étudié la partie en amont de ce transfert, le moment où l'émetteur identifie les informations pertinentes pour le récepteur. Nos résultats mettent cependant en évidence l'importance de l'intérêt réel de ces informations, ainsi que de leur intérêt perçu, ce qui nous amène à nous interroger sur la manière dont l'émetteur peut et doit sélectionner les informations et les transférer pour qu'elles soient pertinentes pour le récepteur. De plus, il s'agirait de s'intéresser également au flux inverse de contexte, du récepteur vers l'émetteur, qui permet de nourrir l'émetteur au sujet des enjeux et des priorités du récepteur. Quelles sont les caractéristiques nécessaires à ces informations pour améliorer la qualité de la sélection des informations pertinentes par l'émetteur ?

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Structure de la thèse _____	- 19 -
Tableau 2. Les caractéristiques de l'agilité dans la littérature _____	- 35 -
Tableau 3. Liste des ressources en marketing, d'après Morgan (2012) _____	- 56 -
Tableau 4. Critères de validité de la recherche d'après Mucchielli (1994) _____	- 132 -
Tableau 5. Liste des documents analysés pour l'étude documentaire _____	- 142 -
Tableau 6. Exemples de reformulation _____	- 145 -
Tableau 7. Exemple de fusion de codes _____	- 145 -
Tableau 8. Nombre de nœuds par type d'actif pour chaque entreprise _____	- 149 -
Tableau 9. Liste des répondants des entretiens semi-directifs de la deuxième étude _____	- 197 -
Tableau 10. Récapitulatif des observations pour la deuxième étude _____	- 200 -
Tableau 11. Les sources de données et leur utilisation dans la deuxième étude _____	- 201 -
Tableau 12. Comparaison concernant les actifs techniques _____	- 221 -
Tableau 13. Comparaison concernant les actifs liés aux données et à l'information _____	- 223 -
Tableau 14. Différences concernant les actifs opérationnels _____	- 231 -
Tableau 15. Différences concernant la stratégie organisationnelle _____	- 236 -
Tableau 16. Comparaison concernant la culture orientée vers l'utilisation des informations _____	- 239 -
Tableau 17. Comparaison concernant le soutien et implication du management _____	- 240 -
Tableau 18. Comparaison concernant l'orientation client _____	- 240 -
Tableau 19. Comparaison concernant les relations avec des partenaires extérieurs _____	- 243 -
Tableau 20. Comparaison concernant la coordination cross-fonctionnelle _____	- 250 -

<i>Tableau 21. Eléments caractéristiques d'un objectif d'utilisation conceptuelle ou objectif d'utilisation instrumentale</i>	- 254 -
<i>Tableau 22. Eléments caractéristiques du contrôle ou autonomie</i>	- 256 -
<i>Tableau 23. Les différents cas qui influencent la coordination des capacités dynamiques de l'agilité</i>	- 257 -
<i>Tableau 24. Les différents types d'étude de cas selon Yin (1994)</i>	- 279 -
<i>Tableau 25. Les différents cas de la troisième étude</i>	- 280 -
<i>Tableau 26. Récapitulatif des entretiens semi-directifs de la troisième étude</i>	- 282 -
<i>Tableau 27. Résumé des études et de leurs résultats principaux</i>	- 325 -

LISTE DES FIGURES

<i>Figure 1. Étapes de l'élaboration de la recherche</i>	- 18 -
<i>Figure 2. Plan général de la thèse</i>	- 23 -
<i>Figure 3. Continuum des termes données, information, connaissance, et intelligence</i>	- 80 -
<i>Figure 4. Les facteurs influençant le transfert d'informations intra-organisationnel</i>	- 88 -
<i>Figure 5. L'articulation des théories mobilisées pour le travail de thèse</i>	- 116 -
<i>Figure 6. Articulation des questions de recherche au regard des concepts théoriques mobilisés</i>	- 119 -
<i>Figure 7. Schéma de la première partie du design de recherche</i>	- 126 -
<i>Figure 8. Schéma de la deuxième partie du design de recherche</i>	- 127 -
<i>Figure 9. Schéma de la troisième partie du design de recherche</i>	- 128 -
<i>Figure 10. Liens temporels entre les actifs facilitateurs d'après les cabinets</i>	- 183 -
<i>Figure 11. Liens de renforcement entre les actifs identifiés par l'analyse documentaire</i>	- 185 -
<i>Figure 12. Liens temporels entre les actifs facilitateurs après analyse documentaire</i>	- 264 -
<i>Figure 13. Liens de renforcement entre les actifs identifiés</i>	- 269 -
<i>Figure 14. Proposition des facteurs influençant le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique après les premiers résultats de l'étude 3</i>	- 310 -
<i>Figure 15. Proposition des facteurs influençant le transfert d'informations intra-organisationnel dyadique</i>	- 320 -

LISTE DES ANNEXES

<i>Annexe 1. Priorité de recherche 2014-2016 définie par le MSI</i>	- 359 -
<i>Annexe 2. Les différentes définitions de l'agilité dans la littérature</i>	- 360 -
<i>Annexe 3. Liste des articles mobilisés pour l'étude des facteurs qui influencent le transfert d'informations intra-organisationnel</i>	- 362 -
<i>Annexe 4. Complément de l'étude 1 : les actifs qui sont amenés à être revus et reconfigurés</i>	- 363 -
<i>Annexe 5. Thème n°1 de l'analyse documentaire</i>	- 364 -
<i>Annexe 6. Thème n°2 de l'analyse documentaire : l'agilité</i>	- 365 -
<i>Annexe 7. Thèmes de l'analyse documentaire : les facteurs opérationnels et technologiques</i>	- 366 -
<i>Annexe 8. Thèmes de l'analyse documentaire : les facteurs liés aux données, aux informations et à la connaissance</i>	- 367 -
<i>Annexe 9. Thèmes de l'analyse documentaire : les facteurs relationnels</i>	- 368 -
<i>Annexe 10. Thèmes de l'analyse documentaire : les facteurs transversaux</i>	- 369 -
<i>Annexe 11. Guide d'entretien de l'étude 2</i>	- 370 -
<i>Annexe 12. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire - Actifs techniques</i>	- 371 -
<i>Annexe 13. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Actifs liés à l'information et à la connaissance</i>	- 374 -
<i>Annexe 14. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Actifs opérationnels</i>	- 376 -
<i>Annexe 15. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Soutien du management</i>	- 377 -
<i>Annexe 16. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Culture orientée vers le client</i>	- 378 -
<i>Annexe 17. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Relations avec parties prenantes externes</i>	- 379 -
<i>Annexe 18. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Relations avec parties prenantes internes</i>	- 380 -
<i>Annexe 19. Guide d'entretien pour le récepteur de la dyade</i>	- 382 -
<i>Annexe 20. Guide d'entretien pour le récepteur de la dyade</i>	- 384 -

BIBLIOGRAPHIE

A

Abrahamson E. « Management fashion ». *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21, n°1, p. 254-285.

Abrahamson E. « Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations ». *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, n°3, p. 586-612.

Abrahamson E., Fairchild G. « Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes ». *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, n°4, p. 708-740.

Achrol R. S. « Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments ». *The Journal of Marketing*. 1991. Vol. 55, n°4, p. 77-93.

Achrol R. S., Kotler P. « Marketing in the network economy ». *Journal of Marketing*. 1999. Vol. 63, n°Special Issue, p. 146-163.

Agarwal A., Shankar R., Tiwari M. K. « Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: An ANP-based approach ». *European Journal of Operational Research*. 2006. Vol. 173, n°1, p. 211-225.

Agarwal A., Shankar R., Tiwari M. K. « Modeling agility of supply chain ». *Industrial Marketing Management*. 2007. Vol. 36, n°4, p. 443-457.

Alavi M., Leidner D. E. « Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues ». *MIS Quarterly*. 2001. Vol. 25, n°1, p. 107-136.

Aliseda A. *Abductive Reasoning. Logical Investigation into Discovery and Explanation*. Dordrecht.[s.l.] : Springer, 2006. 239 p.

Allard-Poesi F. « Coder les données ». In : Giordano Y (éd.). *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*. Colombelles : Editions EMS, 2003. p. 245-287.

Allred C. R., Fawcett S. E., Wallin C., Magnan G. M. « A dynamic collaboration capability as a source of competitive advantage ». *Decision Sciences*. 2011. Vol. 42, n°1, p. 129-161.

Ambrosini V., Bowman C., Collier N. « Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base ». *British Journal of Management*. 2009. Vol. 20, n°1, p. 9-24.

Amit R., Schoemaker P. J. « Strategic assets and organizational rent ». *Strategic Management Journal*. 1993. Vol. 14, n°1, p. 33-46.

Anderson C. *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*. New York : Hyperion, 2006. 288 p.

Arend R., Bromiley P. « Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? ». *Strategic Organization*. 2009. Vol. 7, n°1, p. 75-90.

Argote L., Ingram P. « Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms ». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2000. Vol. 82, n°1, p. 150-169.

Argote L., McEvily B., Reagans R. « Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes ». *Management Science*. avril 2003. Vol. 49, n°4, p. 571-582.

Argote L., Ophir R. *Intraorganizational learning Companion to organizations*. Oxford : Blackwell Publishers, 2002.

Argote L., Ren Y. « Transactive memory systems: A microfoundation of dynamic capabilities ». *Journal of Management Studies*. 2012. Vol. 49, n°8, p. 1375-1382.

Argyris C., Schön D. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1978.

Arnett D. B., Badrinarayanan V. « Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies: Core Selling Teams, Knowledge Management Competence, and Relationship Marketing Competence ». *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2005. Vol. 25, n°4, p. 329-343.

Arrègle J. « L'approche fondée sur les ressources ». In : Arrègle J, Cauvin E, Ghertman M, Grand B, Rousseau P (éd.). *Les Nouvelles Approches de la Gestion de Organisations*. Paris : Economica, 2000. p. 193-252.

B

Baker W. E., Sinkula J. M. « The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance ». *Journal of the academy of marketing science*. 1999. Vol. 27, n°4, p. 411-427.

Barney J. B. « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management*. 1991. Vol. 17, n°1, p. 99-120.

Barney J. B., Hesterly W. S. *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Upper Saddle River : NJ : Pearson/Prentice Hall, 2008.

Barney J., Wright M., Ketchen D. J. « The resource-based view of the firm: Ten years after 1991 ». *Journal of management*. 2001. Vol. 27, n°6, p. 625-641.

Beggs A., Klemperer P. « Multi-period competition with switching costs ». *Econometrica*. 1992. Vol. 60, n°3, p. 651-666.

Birkinshaw J., Hamel G., Mol M. J. « Management innovation ». *Academy of Management Review*. 2008. Vol. 33, n°4, p. 825-845.

Bock G. W., Zmud R. W., Kim G. Y., Lee J. N. « Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate ». *MIS Quarterly*. 2005. Vol. 29, n°1, p. 87-111.

Brown J. S., Duguid P. « Organizing knowledge ». *California Management Review*. 1998. Vol. 40, n°3, p. 90-111.

Brueller N. N., Carmeli A., Drori I. « How do different types of mergers and acquisitions facilitate strategic agility ». *California Management Review*. 2014. Vol. 56, n°3, p. 39-57.

C

Camisón C., Forés B. « Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement ». *Journal of Business Research*. 2010. Vol. 63, n°7, p. 707-715.

Capello R. « Spatial transfer of knowledge in high technology milieu : learning versus collective learning processes ». *Regional Studies*. 1999. Vol. 33, n°4, p. 353-365.

Casenave E. « Impact du décideur marketing sur l'accountability financière du marketing: propositions pour améliorer la prise de décision managériale ». *Décisions Marketing*. 2013. n°72, p. 121-137.

Catellin S. *Sérendipité: du conte au concept*. Paris : [s.n.], 2014. 272 p.

Cavusgil E., Seggie S. H., Talay M. B. « Dynamic capabilities view: Foundations and research agenda ». *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2007. Vol. 15, n°2, p. 159-166.

Charmaz K. *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative research*. London : SAGE Publications Ltd, 2006. 211 p.

Charreire-Petit S., Durieux F. « Explorer et tester: deux voies pour la recherche ». In : Coll.(éd.) TR et (éd.). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2003. p. 58-83.

Chonko L. B., Jones E. « The need for speed: Agility selling ». *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 2005. Vol. 25, n°4, p. 371-382.

Christopher M. « The agile supply chain: competing in volatile markets ». *Industrial marketing management*. 2000. Vol. 29, n°1, p. 37-44.

Clarke A. *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*. London : SAGE Publications Ltd, 2005. 408 p.

Cockburn I., Henderson R., Stern S. « Untangling the origins of competitive advantage ». *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, n°10-11, p. 1123-1145.

Cohen W. M., Levinthal D. A. « Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation ». *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, n°1, p. 128-152.

Conboy K. « Agility from first principles: reconstructing the concept of agility in information systems development ». *Information Systems Research*. 2009. Vol. 20, n°3, p. 329-354.

Conner K. R., Prahalad C. K. « A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism ». *Organization science*. 1996. Vol. 7, n°5, p. 477-501.

Corley K. G. « A Commentary on “What Grounded Theory Is...” Engaging a Phenomenon from the Perspective of Those Living it ». *Organizational Research Methods*. 2015. Vol. 18, n°4, p. 600-605.

Court D., French T. D., Knudsen T. R. « The proliferation challenge ». *The McKinsey Quarterly*. 2006.

Cross R., Sproull L. « More than an answer: Information relationships for actionable knowledge ». *Organization science*. 2004. Vol. 15, n°4, p. 446-462.

Crossan M. M., Lane H. W., White R. E. « An organizational learning framework: From intuition to institution ». *Academy of management review*. 1999. Vol. 24, n°3, p. 522-537.

Cummings J. L., Teng B.-S. « Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success ». *Journal of Engineering and technology management*. 2003. Vol. 20, n°1, p. 39-68.

D

D'Aveni R. A. *Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. New York : The Free Press, 1994.

D'Aveni R. A., Dagnino G. B., Smith K. G. « The age of temporary advantage ». *Strategic Management Journal*. 2010. Vol. 31, n°13, p. 1371-1385.

Daft R. L., Weick K. E. « Toward a model of organizations as interpretation systems ». *Academy of management review*. 1984. Vol. 9, n°2, p. 284-295.

Darr E. D., Argote L., Epple D. « The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: Productivity in franchises ». *Management Science*. 1995. Vol. 4, n°11, p. 1750-1762.

Darr E. D., Kurtzberg T. R. « An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer ». *Organizational behavior and human decision processes*. 2000. Vol. 82, n°1, p. 28-44.

Davenport T. H., DeLong D. W., Beers M. C. « Successful knowledge management projects ». *Sloan Management Review*. 1998. Vol. 39, n°2, p. 43-57.

Davenport T., Laurence Prusak. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston : Harvard Business School Press, 1998.

Davenport T., Patil D. « Data scientist: the sexiest job of the 21st century ». *Harvard business review*. 2012. Vol. 90, p. 70-77.

Davis J. P., Eisenhardt K. M., Bingham C. B. « Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules ». *Administrative Science Quarterly*. 2009. Vol. 54, n°3, p. 413-452.

Day G. « Closing the marketing capabilities gap ». *Journal of Marketing*. 2011. Vol. 75, n°4, p. 183-195.

Day G. « The capabilities of market-driven organizations ». *The Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, n°4, p. 37-52.

Day G. S. « Aligning the organization to the market ». In : Lehmann D, Jocz K (éd.). *Reflections on the*

Futures of Marketing. Cambridge : Marketing Science Institute, 1997. p. 67-83.

Day G. S. « Managing the market learning process ». *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2002. Vol. 17, n°4, p. 240-252.

Day G. S. « Creating a superior customer-relating capability ». *Sloan Management Review*. 2003. Vol. 44, n°3, p. 77-82.

Day G. S., Schoemaker P. J. « Leading the vigilant organization ». *Strategy & Leadership*. 2006. Vol. 34, n°5, p. 4-10.

DeLong D. W., Fahey L. « Diagnosing culture barriers to knowledge management ». *The Academy of Management Executive*. 2000. Vol. 14, n°4, p. 113-127.

Denrell J., Fang C., Winter S. G. « The economics of strategic opportunity ». *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, n°10, p. 977-990.

Deshpandé R., Webster F. E. « Organizational culture and marketing: defining the research agenda ». *Journal of Marketing*. 1989. Vol. 53, n°1, p. 3-15.

Deshpande R., Zaltman G. « Factors affecting the use of market research information: A path analysis ». *Journal of marketing research*. 1982. Vol. 19, n°1, p. 14-31.

Deshpandé R., Zaltman G. « A comparison of factors affecting use of marketing information in consumer and industrial firms ». *Journal of Marketing Research*. 1987. Vol. 24, n°1, p. 114-118.

Diamantopoulos A., Souchon A. L. « Measuring export information use: scale development and validation ». *Journal of Business Research*. 1999. Vol. 46, n°1, p. 1-14.

Dierickx I., Cool K. « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage ». *Management Science*. 1989. Vol. 35, n°12, p. 1504-1511.

Dougherty D. « Interpretive barriers to successful product innovation in large firms ». *Organization science*. 1992. Vol. 3, n°2, p. 179-202.

Dove R. *Response Ability - The Language, Structure, and Culture of the Agile Enterprise*. New York : Wiley, 2001.

Dove R., Hartman S., Benson S. « An Agile Enterprise Reference Model with a Case Study of Remmele Engineering ». In : *Agility Forum Project, AR96-04, Paradigm Shift International*. Questa, NM : [s.n.], 1996.

Doz Y., Kosonen M. « Embedding strategic agility : A leadership agenda for accelerating business model renewal ». *Long range planning*. 2010. Vol. 43, n°2, p. 370-382.

Doz Y., Kosonen M. « The dynamics of strategic agility : Nokia's rollercoaster experience ». *California Management Review*. 2008. Vol. 50, n°3, p. 95-118.

Dumez H. « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative? ». *Le libellio d'Aegis*. 2012. Vol. 8, n°3, p. 3-9.

Dutta S., Narasimhan O., Rajiv S. « Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? ». *Marketing Science*. 1999. Vol. 18, n°4, p. 547-568.

Dutton J. E., Ashford S. J. « Selling issues to top management ». *Academy of Management Review*. 1993. Vol. 18, n°3, p. 397-428.

Dyer J. H., Singh H. « The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage ». *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, n°4, p. 660-679.

E

Easterby-Smith M., Lyles M. A., Peteraf M. A. « Dynamic capabilities: current debates and future directions ». *British Journal of Management*. 2009. Vol. 20, n°1, p. 1-8.

Edmunds A., Morris A. « The problem of information overload in business organisations: a review of the literature ». *International journal of information management*. 2000. Vol. 20, n°1, p. 17-28.

Eisenhardt K. M., Martin J. a. « Dynamic capabilities: what are they? ». *Strategic Management Journal*. octobre 2000. Vol. 21, n°10-11, p. 1105-1121.

Epple D., Argote L., Devadas R. « Organizational learning curves: A method for investigating intra-plant transfer of knowledge acquired through learning by doing ». *Organization Science*. 1991. Vol. 2, n°1, p. 58-70.

Eriksson T. « Processes, antecedents and outcomes of dynamic capabilities ». *Scandinavian Journal of Management*. 2014. Vol. 30, n°1, p. 65-82.

Ethiraj S. K., Kale P., Krishnan M. S., Singh J. V. « Where do capabilities come from and how do they matter? A study in the software services industry ». *Strategic Management Journal*. 2005. Vol. 21, n°6, p. 25-45.

F

Fahey L., Prusak L. « The eleven deadliest sins of knowledge management ». *California Management Review*. 1998. Vol. 40, n°3, p. 265-276.

Farrell J., Saloner G. « Standardization, compatibility, and innovation ». *The RAND Journal of Economics*. 1985. Vol. 16, n°1, p. 70-83.

Fiol C. M., Lyles M. A. « Organizational learning ». *Academy of management review*. 1985. Vol. 10, n°4, p. 803-813.

Fourné S. P., Jansen J. J., Mom T. J. « Strategic agility in MNEs : Managing tensions to capture opportunities across emerging and established markets ». *California management review*. 2014. Vol. 56, n°3, p. 13-28.

G

Gauzente C., Volle P. « Développer l'intelligence client ». In : Volle P (éd.). *Stratégie Clients*. Paris : Pearson, 2012. p. 2-33.

Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. 2e édition. Montreuil : Pearson, 2012. 415 p.

Gebauer H., Worch H., Truffer B. « Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation ». *European Management Journal*. 2012. Vol. 30, n°1, p. 57-73.

Germann F., Lilien G. L., Rangaswamy A. « Performance implications of deploying marketing analytics ». *International Journal of Research in Marketing*. 2013. Vol. 30, n°2, p. 114-128.

Getz I., Carney B. M. *Freedom Inc., Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits and Growth*. New York : Argo-Navis US, 2009. 375 p.

Giordano Y. *Conduire un projet de recherche. : Une perspective qualitative*. Paris : Editions Management & Société, 2003. 318 p.

Girod-Seville M., Perret V. « Les critères de validité en sciences des organisations: les apports du pragmatisme ». In : *Questions de méthodes en sciences de gestion*. [s.l.] : N Mourgues et alii, 2002. p. 315-333.

Giroux H. « Pourquoi suivons-nous les modes en gestion? ». *Gestion*. 2007. Vol. 32, n°4, p. 10-19.

Glaser B. *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley : Sociology Press, 1978. 164 p.

Glaser B., Strauss A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago : Adline, 1967.

Glazer R. « Marketing in an information-intensive environment: strategic implications of knowledge as an asset ». *The Journal of Marketing*. 1991. Vol. 55, n°4, p. 1-19.

Glynn M. A. « Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation ». *Academy of management review*. 1996. Vol. 21, n°4, p. 1081-1111.

Godes D., Silva J. C. « Sequential and temporal dynamics of online opinion ». *Marketing Science*. 2012. Vol. 31, n°3, p. 448-473.

Gohier C. « De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative ». *Recherches qualitatives*. 2004. Vol. 24, n°1, p. 3-17.

Gold A. H., Malhotra A., Segars A. « Knowledge management: an organizational capabilities perspective ». *Journal of Management Information Systems*. 2001. Vol. 18, n°1, p. 185-214.

Goldman S. L., Nagel R. N., Preiss K. *Agile Competitors and Virtual Organisations. Strategies for Enriching the Customer*. New York : Von Nostrand Reinhold, 1995.

Grant R. M. « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy

formulation ». *Knowledge and strategy*. 1991. Vol. 33, n°3, p. 3-23.

Grant R. M. « Toward a Knowledge-Based Theory of the firm ». *Strategic management journal*. 1996. Vol. 17, n°52, p. 109-122.

Gueguen G., Torrès O. « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires ». *Revue française de gestion*. 2004. n°1, p. 227-248.

Guenzi P., Troilo G. « The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value ». *Journal of Business Research*. 2007. Vol. 60, n°2, p. 98-107.

Gulati R. « Silo busting ». *Harvard business review*. 2007. Vol. 85, n°5, p. 98-108.

Gunasekaran A. « Agile manufacturing : enablers and an implementation framework ». *International Journal of Production Research*. 1998. Vol. 36, n°5, p. 1223-1247.

Gupta A. K., Govindarajan V. « Knowledge flows within multinational corporations ». *Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, n°4, p. 473-496.

H

Haeckel S. H. « Peripheral vision: Sensing and acting on weak signals: Making meaning out of apparent noise: The need for a new managerial framework ». *Long Range Planning*. 2004. Vol. 37, n°2, p. 181-189.

Håkanson L., Nobel R. « Technology characteristics and reverse technology transfer ». *International Management of Technology: Theory, Evidence and Policy*. 2000. Vol. 40, n°1, p. 29-48.

Hamel G. *The future of management*. Boston : Harvard Business School Press, 2007. 272 p.

Hansen M. T. « The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits ». *Administrative science quarterly*. 1999. Vol. 44, n°1, p. 82-111.

Hansen M. T., Mors M. L., Løvås B. « Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases ». *Academy of Management Journal*. 2005. Vol. 48, n°5, p. 776-793.

Hansen S., Avital M. « Share and share alike: The social and technological influences on knowledge sharing behavior ». *Sprouts: Working Papers on Information Environments, Systems and Organizations*. 2005. Vol. 5, n°1, p. 1-19.

Harvey M., Palmer J., Speier C. « Implementing intra-organizational learning: A phased-model approach supported by intranet technology ». *European Management Journal*. 1998. Vol. 16, n°3, p. 341-354.

Helfat C. E., Finkelstein S., Mitchell W., Peteraf M., Singh H., Teece D., Winter S. G. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA : Blackwell Publishers, 2007.

Helfat C. E., Peteraf M. a. « The dynamic resource-based view: capability lifecycles ». *Strategic*

Management Journal. octobre 2003. Vol. 24, n°10, p. 997-1010.

Helfat C., Peteraf M. « Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path ». *Strategic Organization*. 2009. Vol. 7, n°1, p. 91-102.

Von Hippel E. « “Sticky information” and the locus of problem solving: implications for innovation ». *Management Science*. 1994. Vol. 40, n°4, p. 429-439.

Holmqvist M. « A dynamic model of intra-and interorganizational learning ». *Organization Studies*. 2003. Vol. 24, n°1, p. 95-123.

Homburg C., Artz M., Wieseke J. « Marketing performance measurement systems: does comprehensiveness really improve performance ? ». *Journal of Marketing*. 2012. Vol. 76, n°3, p. 56-77.

Homburg C., Grozdanovic M., Klarmann M. « Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems ». *Journal of Marketing*. 2007. Vol. 71, n°3, p. 18-38.

Homburg C., Jensen O. « The thought worlds of marketing and sales: which differences make a difference? ». *Journal of Marketing*. 2007. Vol. 71, n°3, p. 124-142.

Homburg C., Pflesser C. « A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes ». *Journal of marketing research*. 2000. Vol. 37, n°4, p. 449-462.

Huber G. P. « Organizational learning: The contributing processes and the literatures ». *Organization Science*. 1991. Vol. 2, n°1, p. 88-115.

Huberman M. A., Miles M. B. *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck-Wesmael, 1991. 626 p.

Hult G. T. M. « Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011. Vol. 39, n°4, p. 509-536.

Hult G. T. M., Ketchen D. J., Slater S. F. « Market orientation and performance: an integration of disparate approaches ». *Strategic Management Journal*. 2005. Vol. 26, n°12, p. 1173-1181.

Hutchinson J. W., Alba J. W., Eisenstein E. M. « Heuristics and biases in data-based decision making: Effects of experience, training, and graphical data displays ». *Journal of Marketing*. 2010. Vol. 47, n°4, p. 627-642.

I

Im S., Workman J. P. « Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms ». *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, n°2, p. 114-132.

Ipe M. « Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework ». *Human Resource Development Review*. 2003. Vol. 2, n°4, p. 337-359.

J

Jasimuddin S. M., Connell N., Klein J. H. « Knowledge transfer frameworks: an extension incorporating knowledge repositories and knowledge administration ». *Information Systems Journal*. 2012. Vol. 22, n°3, p. 195-209.

Javidan M. « Core competence: what does it mean in practice? ». *Long Range Planning*. 1998. Vol. 31, n°1, p. 60-71.

Jaworski B. J., Kohli A. K. « Market Orientation: Antecedents and Consequences ». *Journal of Marketing*. juillet 1993. Vol. 57, n°3, p. 53.

Jaworski B., Kohli A. K., Sahay A. « Market-driven versus driving markets ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. Vol. 28, n°1, p. 45-54.

Josephson B. W., Johnson J. L., Mariadoss B. J. « Strategic marketing ambidexterity: antecedents and financial consequences ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2015. p. 1-16.

K

Kennedy K., Goolsby J., Arnould E. « Implementing a customer orientation: extension of theory and application ». *Journal of Marketing*. 2003.

Kenny D., Kashi D., Cook W. *Dyadic data analysis*. New York : Guilford Press, 2006.

Ketchen D. J., Thomas J. B., Snow C. C. « Organizational configurations and performance: A comparison of theoretical approaches ». *Academy of management journal*. 1993. Vol. 36, n°6, p. 1278-1313.

Kieser A. « applying theories of fashion to management consulting: how consultants turn concepts into fashions and sell them to managers ». *Academy of Management Proceedings*. 2001. Vol. 1, p. A1-A6.

Kipping M., Armbrüster T. *The consultancy field in Western Europe, CEMP Report No. 6*. Reading : [s.n.], 1999. 174 p.

Klingberg T. *The Overflowing Brain: Information Overload and the Limits of Working Knowledge*. New York : Oxford University Press, 2009. 224 p.

Koenig G. « L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux ». *Revue française de gestion*. 2006. Vol. 160, n°1, p. 293-306.

Kogut B., Zander U. « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology ». *Organization Science*. 1992. Vol. 3, n°3, p. 383-397.

Kohli A., Jaworski B. « Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications ». *The Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, n°2, p. 1-18.

Kor Y. Y., Mahoney J. T. « Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management ». *Journal of management studies*. 2004. Vol. 41, n°1, p. 183-191.

Korhonen-Sande S., Sande J. B. « Getting the most out of cross-functional cooperation: Internal structural change as a trigger for customer information use ». *Industrial Marketing Management*. 2014. Vol. 43, n°8, p. 1394-1406.

Kozlenkova I. V., Samaha S. A., Palmatier R. W. « Resource-Based Theory in Marketing ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2013. Vol. 42, n°1, p. 1-21.

Kraaijenbrink J., Spender J.-C., Groen A. J. « The resource-based view: a review and assessment of its critiques ». *Journal of management*. 2010. Vol. 36, n°1, p. 349-372.

Kragh H., Andersen P. H. « Picture this: Managed change and resistance in business network settings ». *Industrial Marketing Management*. 2009. Vol. 38, n°6, p. 641-653.

Kunze F., Boehm S., Bruch H. « Age, resistance to change, and job performance ». *Journal of Managerial Psychology*. 2013. Vol. 28, n°7-8, p. 741-760.

L

Lane P. J., Koka B. R., Pathak S. « The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construc ». *Academy of Management Review*. 2006. Vol. 31, n°4, p. 833-863.

Larsson R., Bengtsson L., Henriksson K., Sparks J. « The interorganizational learning dilemma: Collective knowledge development in strategic alliances ». *Organization Science*. 1998. Vol. 9, n°3, p. 285-305.

Leeflang P., Verhoef P., Dahlström P., Freundt T. « Challenges and solutions for marketing in a digital era ». *European Management Journal*. 2014. Vol. 32, n°1, p. 1-12.

Leiblein M. J. « What do resource-and capability-based theories propose? ». *Journal of management*. 2011. Vol. 37, n°4, p. 909-932.

Levin D. Z., Cross R. « The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer ». *Management Science*. 2004. Vol. 50, n°11, p. 1477-1490.

Lewin A. Y., Volberda H. W. « Prolegomena on coevolution: A framework for research on strategy and new organizational forms ». *Organization Science*. 1999. Vol. 10, n°5, p. 519-534.

Lewis M. W., Andriopoulos C., Smith W. K. « Paradoxical leadership to enable strategic agility ». *California Management Review*. 2014. Vol. 56, n°3, p. 58-77.

Li L. « The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships ». *International Business Review*. 2005. Vol. 14, p. 77-95.

Lu Y., Ramamurthy K. « Understanding the link between information technology capability and organizational agility : An empirical examination ». *MIS Quarterly*. 2011. Vol. 35, n°4, p. 931-954.

Lukas B. A., Hult T. M., Ferrell O. C. « A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels ». *Journal of Business Research*. 1996. Vol. 36, n°3, p. 233-244.

M

Macher J. T., Mowery D. C. « Measuring dynamic capabilities: practices and performance in semiconductor manufacturing ». *British Journal of Management*. 2009. Vol. 20, n°1, p. S41-S62.

Makadok R. « Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation ». *Strategic Management Journal*. 2011. Vol. 22, n°5, p. 387-401.

Maltz E., Kohli A. « Market intelligence dissemination across functional boundaries ». *Journal of Marketing Research*. 1996. Vol. 33, n°1, p. 47-61.

March J. G. « Exploration and Exploitation in Organizational Learning ». *Organization Science*. 1991. Vol. 2, n°1, p. 71-87.

March J. G. *The pursuit of organizational intelligence: Decisions and learning in organizations*. Oxford : Blackwell Publishers, 1999.

Martin B. A., Martin J. H. « Building a market-oriented organizational environment: an implementation framework for small organizations ». *American Journal of Business*. 2005. Vol. 20, n°2, p. 45-58.

Martin J. H., Martin B. A., Minnillo P. R. « Implementing a market orientation in small manufacturing firms: from cognitive model to action. » *Journal of Small Business Management*. 2009. Vol. 47, n°1, p. 92-115.

Mayer-Schönberger V., Cukier K. *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. New York : Houghton M, 2013.

McGaughey R. E. « Internet technology: contributing to agility in the twenty-first century ». *International Journal of Agile Management Systems*. 1999. Vol. 1, n°1, p. 7-13.

McGovern G., Quelch J. « Outsourcing marketing ». *Harvard business review*. 2005. Vol. 83, n°3, p. 22-26.

Menon A., Varadarajan P. R. « A model of marketing knowledge use within firms ». *The Journal of Marketing*. 1992. Vol. 56, n°4, p. 53-71.

Menon T., Pfeffer J. « Valuing internal vs. external knowledge: Explaining the preference for outsiders ». *Management Science*. 2003. Vol. 49, n°4, p. 497-513.

Mercanti-Guérin M. « Les mashups: une illustration de l'agilité en marketing ». *Décisions Marketing*. 2013. Vol. 71, n°3, p. 125-135.

Moati P., Volle P. « La montée en compétence marketing des distributeurs: modalités, défis et enjeux de management ». *Management et Avenir*. 2012. Vol. 47, n°7, p. 189-204.

Möller K., Rajala A. « Organizing marketing in industrial high-tech firms: The role of internal marketing relationships ». *Industrial Marketing Management*. 1999. Vol. 28, n°5, p. 521-535.

Moore J. F. *The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems*. New York : HarperCollins Publishers, 1996. 320 p.

Moorman C. « Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes ». *Journal of Marketing Research*. 1995. Vol. 32, n°3, p. 318-335.

Moorman C., Slotegraaf R. « The contingency value of complementary capabilities in product development ». *Journal of Marketing Research*. 1999.

Moorman C., Zaltman G., Deshpande R. « Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations ». *Journal of Marketing research*. 1992. Vol. 29, n°3, p. 314-328.

Moraux-Sorel H., Volle P. « Le concept d'Open Marketing. Identification des contours, des dimensions et des formes ». *Revue Française de Gestion*. 2015. Vol. 41, n°252, p. 13-32.

Morgan N. A. « Marketing and business performance ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012. Vol. 40, n°1, p. 102-119.

Morgan N. A., Slotegraaf R. J., Vorhies D. W. « Linking marketing capabilities with profit growth ». *International Journal of Research in Marketing*. 2009. Vol. 26, n°4, p. 284-293.

Morgan N. A., Vorhies C. S., Katsikeas D. W. « Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012. Vol. 42, n°2, p. 271-289.

Morgan N. A., Vorhies D. W., Mason C. H. « Market orientation, marketing capabilities, and firm performance ». *Strategic Management Journal*. 2009. Vol. 30, n°8, p. 909-920.

Morgan N. A., Zou S., Vorhies D. W., Katsikeas C. S. « Experiential and Informational Knowledge, Architectural Marketing Capabilities, and the Adaptive Performance of Export Ventures: A Cross-National Study ». *Decision Sciences*. mai 2003. Vol. 34, n°2, p. 287-321.

Morgan R. M., Hunt S. D. « The commitment-trust theory of relationship marketing ». *The Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, n°3, p. 20-38.

Morris M. G., Venkatesh V. « Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force ». *Personnel psychology*. 2000. Vol. 53, n°2, p. 375-403.

Mucchielli A. *Les Méthodes Qualitatives*. 2e édition. Paris : Presses Universitaires de France, 1994.

N

Nagel R. N., Dove R., Goldman S., Preiss K. *21st Century Manufacturing Enterprise Strategy : An Industry Led View*. Bethlehem : Iacocca Institute, Lehigh University, 1991.

Nahapiet J., Ghoshal S. « Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. » *Academy of Management Review*. 1998. Vol. 23, n°2, p. 242-266.

Narver J. C., Slater S. F. « The effect of a market orientation on business profitability ». *The Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, n°4, p. 20-35.

Nazir S., Pinsonneault A. « IT and firm agility : an electronic integration perspective ». *Journal of the Association for Information Systems*. 2012. Vol. 13, n°3, p. 150-171.

Nelson R. R. *National innovation systems: a comparative analysis*. New York : Oxford University Press, 1993. 560 p.

Nelson R. R., Winter S. G. « The Schumpeterian tradeoff revisited ». *The American Economic Review*. 1982. Vol. 72, n°1, p. 114-132.

Newbert S. L. « Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research ». *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, n°2, p. 121-146.

Nonaka I. « A dynamic theory of organizational knowledge creation ». *Organization science*. 1994. Vol. 5, n°1, p. 14-37.

Nonaka I. « The knowledge-creating company ». *Harvard business review*. 1991. Vol. 69, n°6, p. 96-104.

Nonaka I., Takeuchi H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York : Oxford University Press, 1995. 304 p.

O

O'Dell C., Grayson C. J. « If only we knew what we know ». *California Management Review*. 1998. Vol. 40, n°3, p. 154-174.

O'Driscoll A., Carson D., Gilmore A. « Developing marketing competence and managing in networks: a strategic perspective ». *Journal of Strategic Marketing*. 2000. Vol. 8, n°2, p. 183-196.

O Reilly C. A., Tushman M. L. « The ambidextrous organization ». *Harvard business review*. 2004. Vol. 82, n°4, p. 74-83.

Orr L. M., Bush V. D., Vorhies D. W. « Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development ». *Journal of Business Research*. 2011. Vol. 64, n°10, p. 1074-1081.

Overby E., Bharadwaj A., Sambamurthy V. « Enterprise agility and the enabling role of information technology ». *European Journal of Information Systems*. 2006. Vol. 15, n°2, p. 120-131.

Van Oyen M. P., Gel E. G., Hopp W. J. « Performance opportunity for workforce agility in collaborative and noncollaborative work systems ». *IIE Transactions*. 2001. Vol. 33, n°9, p. 761-777.

P

Parmigiani A. E., Mitchell W. « Complementarity, capabilities, and the boundaries of the firm: The impact of within-firm and inter-firm expertise on concurrent sourcing of complementary components ». *Strategic Management Journal*. 2009. Vol. 30, n°10, p. 1065–1091.

Penrose E. *The Theory of the Growth of the Firm*. London : Blackwell Publishers, 1959.

Perret V., Seville M. « Fondements épistémologiques de la recherche ». In : Thietart RA (éd.). *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 2003. p. 13-33.

Pettigrew A. M. « On studying organizational cultures ». *Administrative Science Quarterly*. 1979. Vol. 24, n°4, p. 570-581.

Piaget J. *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Paris : Delachaux et Niestlé, 1936.

Piderit S. K. « Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change ». *Academy of Management Review*. 2000. Vol. 25, n°4, p. 783-794.

Piercy N. F., Cravens D. W. « The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda ». *European Journal of Marketing*. 1995. Vol. 23, n°9, p. 7-34.

Polanyi M. « The logic of tacit inference ». *Philosophy*. 1966. Vol. 41, n°155, p. 1-18.

Prahalad C. K., Hamel G. « The Core Competence of the Corporation ». *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68, n°3, p. 79-91.

Priem R. L., Butler J. E. « Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? » *Academy of Management Review*. 2001a. Vol. 26, n°1, p. 22-40.

Priem R. L., Butler J. E. « Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments ». *Academy of Management Review*. 2001b. Vol. 26, n°1, p. 57-66.

R

Reagans R., McEvily B. « Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range ». *Administrative Science Quarterly*. 2003. Vol. 48, n°2, p. 240-267.

Renard L., Amant G. Saint. « Capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique: une proposition de définitions ». *Les cahiers du Management Technologique*. 2003. Vol. 13, n°1, p. 43-56.

Rigby D. K., Reichheld F. F., Scheffer P. « Avoid the four perils of CRM ». *Harvard business review*. 2002. Vol. 80, n°2, p. 101-109.

Roberts N., Galluch P. S., Dinger M., Grover V. « Absorptive Capacity and Information Systems Research: Review, Synthesis, and Directions for Future Research ». *MIS Quarterly*. 2012. Vol. 36, n°2, p. 625-648.

Roberts N., Grover V. « Investigating firm's customer agility and firm performance : The importance of aligning sense and respond capabilities ». *Journal of Business Research*. 2012. Vol. 65, n°5, p. 579-585.

Rollins M., Bellenger D. N., Johnston W. J. « Customer information utilization in business-to-business markets: Muddling through process? ». *Journal of Business Research*. 2012. Vol. 65, n°6, p. 758-764.

Ross J. W., Beath C. M., Quaadgras A. « You may not need big data after all ». *Harvard business review*. 2013. Vol. 91, n°12, p. 90-98.

S

Sackmann S. A. « Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge ». *Administrative Science Quarterly*. 1992. Vol. 37, n°1, p. 140-161.

Saldaña J. *The coding manual for qualitative researchers (2nd ed.)*. Thousand Oaks : SAGE Publications Ltd, 2013. 328 p.

Salojärvi H., Sainio L.-M., Tarkiainen A. « Organizational factors enhancing customer knowledge utilization in the management of key account relationships ». *Industrial Marketing Management*. 2010. Vol. 39, n°8, p. 1395-1402.

Sambamurthy V., Bharadwaj A., Grover V. « Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms ». *MIS Quarterly*. 2003. Vol. 27, n°2, p. 237-263.

Schein E. *Defining Organisational Culture*. London : Jossey-Bass, 1988. 464 p.

Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York : Currency Doubleday, 1990. 445 p.

Sharifi H., Zhang Z. « A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction ». *International journal of production economics*. 1999. Vol. 62, n°1, p. 7-22.

Shrivastava P. « A typology of organizational learning systems ». *Journal of management studies*. 1983. Vol. 20, n°1, p. 7-28.

Simon H. A. « Bounded rationality and organizational learning ». *Organization science*. 1991. Vol. 2, n°1, p. 125-134.

Simonin B. L. « Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances ». *Strategic Management Journal*. 1999. Vol. 20, n°7, p. 595-623.

Sinkula J. M., Baker W. E., Noordewier T. « A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 1997. Vol. 25, n°4, p. 305-318.

Škerlavaj M., Song J. H., Lee Y. « Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms ». *Expert Systems with Applications*. 2010. Vol. 37, n°9, p. 6390-6403.

Slater S. F., Narver J. C. « Intelligence generation and superior customer value ». *Journal of the academy of marketing science*. 2000. Vol. 28, n°1, p. 120-127.

Song J., Almeida P., Wu G. « Learning-by-Hiring: When is mobility more likely to facilitate interfirm knowledge transfer? ». *Management Science*. 2003. Vol. 49, n°4, p. 351-365.

Sorescu A., Frambach R. T., Singh J., Rangaswamy A., Bridges C. « Innovations in retail business models ». *Journal of Retailing*. 2011. Vol. 87, n°1, p. 3-16.

Srivastava R. K., Fahey L., Christensen H. K. « The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage ». *Journal of Management*. 2001. Vol. 27, n°6, p. 777-802.

Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. « Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis ». *The Journal of marketing*. 1998. Vol. 62, n°1, p. 2-18.

Stock R. M., Zacharias N. A. « Patterns and performance outcomes of innovation orientation ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2011. Vol. 39, n°6, p. 870-888.

Strandholm K., Kumar K., Subramanian R. « Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance ». *Journal of Business Research*. 2004. Vol. 57, n°1, p. 58-68.

Strauss A., Corbin J. M. *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. London : SAGE Publications Ltd, 1998. 312 p.

Strauss A. L. *Qualitative analysis for social scientists*. New York : Cambridge University Press, 1987. 321 p.

Szulanski G. « Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm ». *Strategic Management Journal*. 1996. Vol. 17, n°2, p. 27-43.

Szulanski G. « The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness ». *Organizational Behavior and Human Decision*. 2000. Vol. 82, n°1, p. 9-27.

Szulanski G., Cappetta R., Jensen R. J. « When and how trustworthiness matters: Knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity ». *Organization Science*. 2004. Vol. 15, n°5, p. 600-613.

T

Tallon P. P., Pinsonneault A. « Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility : insights from a mediation mode ». *MIS Quarterly*. 2011. Vol. 35, n°2, p. 463-486.

Tang A., Avgeriou P., Jansen A., Capilla R., Babar M. A. « A comparative study of architecture knowledge management tools ». *Journal of Systems and Software*. 2010. Vol. 83, n°3, p. 352-370.

Tang F., Mu J., MacLachlan D. L. « Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer ». *Expert Systems with Applications*. 2010. Vol. 37, n°2, p. 1586-1593.

Teece D. J. « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance ». *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, n°13, p. 1319-1350.

Teece D. J. « Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy ». *Research policy*. 1986. Vol. 15, n°6, p. 285-305.

Teece D. J., Pisano G., Shuen A. « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, n°7, p. 509-533.

Teece D., Peteraf M., Leih S. « Dynamic Capabilities and Organizational Agility ». *California Management Review*. 2016. Vol. 58, n°4, p. 13-35.

Thiéart R. . *Méthodes de Recherche en Management*. Paris : Dunod, 2007.

Thomas-Hunt M. C., Ogden T. Y., Neale M. A. « Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups ». *Management Science*. 2003. Vol. 49, n°4, p. 464-477.

Tsai W. « Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance ». *Academy of Management Journal*. 2001. Vol. 44, n°5, p. 996-1004.

Tsai W. « Social structure of "cooperation" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing ». *Organization Science*. 2002. Vol. 13, n°2, p. 179-190.

Tsai W., Ghoshal S. « Social capital and value creation: The role of intrafirm networks ». *Academy of Management Journal*. 1998. Vol. 41, n°4, p. 464-476.

V

Vanheems R. « Stratégie multicanal: valoriser son capital client grâce à une gestion judicieuse des flux de clientèle ». *Revue française de marketing*. 2007. n°214, p. 61-74.

Verbeke W., Belschak F. D., Bagozzi R. P., Wuyts S. « Gaining access to intrafirm knowledge: an internal market perspective on knowledge sharing ». *Human Performance*. 2011. Vol. 24, n°3, p. 205-230.

Verhoef P., Leeflang P. « Understanding the marketing department's influence within the firm ». *Journal of Marketing*. 2009. Vol. 73, n°March, p. 1-42.

Vince R. « Power and emotion in organizational learning ». *Human Relations*. 2001. Vol. 54, n°10, p. 1325-1351.

Volberda H. W. « Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments ». *Organization Science*. 1996. Vol. 7, n°4, p. 359-374.

Vorhies D. W., Morgan N. A. « Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage ». *Journal of Marketing*. 2005. Vol. 69, n°1, p. 80-94.

Vorhies D. W., Morgan N. A. « A configuration theory assessment of marketing organization fit with

business strategy and its relationship with marketing performance ». *Journal of Marketing*. 2003. Vol. 67, n°January, p. 100-115.

Vorhies D. W., Morgan R. E., Autry C. W. « Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance ». *Strategic Management Journal*. 2009. Vol. 30, n°12, p. 1310-1334.

Vorhies D. W., Orr L. M., Bush V. D. « Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 16 octobre 2010. Vol. 39, n°5, p. 736-756.

W

Wacheux F. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris : Economica, 1996. 296 p.

Wang C., Hult G., Ketchen D., Ahmed P. « Knowledge management orientation, market orientation, and firm performance: An integration and empirical examination ». *Journal of strategic marketing*. 2009. Vol. 17, n°2, p. 99-122.

Wang C. L., Ahmed P. K. « Dynamic capabilities: A review and research agenda ». *International journal of management reviews*. 2007. Vol. 9, n°1, p. 31-51.

Wang P., Tong T. W., Koh C. P. « An integrated model of knowledge transfer from MNC parent to China subsidiary ». *Journal of World Business*. 2004. Vol. 39, n°2, p. 168-182.

Wasko McLure M., Faraj S. « Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice ». *MIS Quarterly*. 2005. Vol. 29, n°1, p. 35-57.

Weber Y., Tarba S. Y. « Strategic agility : A state of the art ». *California Management Review*. 2014. Vol. 56, n°3, p. 5-12.

Webster F. E. « The rediscovery of the marketing concept ». *Business Horizons*. mai 1988. Vol. 31, n°3, p. 29-39.

Wei Y. S., Wang Q. « Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy ». *Industrial Marketing Management*. 2011. Vol. 40, n°2, p. 267-277.

Weick K. E. « Cognitive processes in organizations ». *Research in organizational behavior*. 1979. Vol. 1, n°1, p. 41-74.

Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. « Organizing and the Process of Sensemaking ». *Organization Science*. 2005. Vol. 16, n°4, p. 409-421.

Weill P., Subramani M., Broadbent M. « Building IT infrastructure for strategic agility ». *Sloan Management Review*. 2002. Vol. 44, n°1, p. 57-66.

Wernerfelt B. « The resource based view of the firm: Ten years after ». *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5, n°2, p. 171-180.

Van Wijk R., Jansen J. J., Lyles M. A. « Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences ». *Journal of Management Studies*. 2008. Vol. 45, n°4, p. 830-853.

Wilden R., Gudergan S. P. « The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence ». *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2014. Vol. 43, n°2, p. 181-199.

Winter S. G. « Understanding dynamic capabilities ». *Strategic Management Journal*. 2003. Vol. 24, n°10, p. 991-995.

Winter S. G., Szulanski G. « Replication as strategy ». *Organization Science*. 2001. Vol. 12, n°6, p. 730-743.

Workman J. P., Homburg C., Gruner K. « Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants ». *Journal of Marketing*. 1998. Vol. 62, n°3, p. 21-41.

Wu I.-L., Chen J.-L. « Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning ». *Journal of Knowledge Management*. 2014. Vol. 18, n°6, p. 1141-1164.

Y

Yin R. *Case study research: Design and methods*. Beverly Hills : Sage Publications, 1994.

Yin R. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks : Sage Publications, 2003.

Young E. « On the Naming of the Rose: Interests and Multiple Meanings as Elements of Organizational Culture ». *Organization Studies*. 1989. Vol. 10, n°2, p. 187-206.

Yusuf Y. Y., Sarhadi M., Gunasekaran A. « Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes ». *International Journal of production economics*. 1999. Vol. 62, n°1, p. 33-43.

Z

Zaheer A., Zaheer S. « Catching the wave: alertness, responsiveness and market influence in global electronic networks ». *Management Science*. 1997. Vol. 43, n°11, p. 1493–1509.

Zahra S. A., George G. « Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension ». *Academy of Management Review*. 2002. Vol. 27, n°2, p. 185-203.

Zahra S. A., Sapienza H. J., Davidsson P. « Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda ». *Journal of Management studies*. 2006. Vol. 43, n°4, p. 917-955.

Zander U., Kogut B. « Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test ». *Organization Science*. 1995. Vol. 6, n°1, p. 76-92.

Zhao Z. J., Anand J. « A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry ». *Strategic Management Journal*. 2009. Vol. 30, n°9, p. 959-983.

Zhao Z. J., Anand J. « Beyond boundary spanners: The 'collective bridge' as an efficient interunit structure for transferring collective knowledge ». *Strategic Management Journal*. 2013. Vol. 34, n°13, p. 1513-1530.

Zollo M., Winter S. G. « Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities ». *Organization science*. 2002. Vol. 13, n°3, p. 339-351.

ANNEXES

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?

Annexe 1. Priorité de recherche 2014-2016 définie par le MSI

Auteurs	Année	Discipline	Définition
Christopher	2000	Logistique	La capacité d'une organisation à répondre rapidement aux changements de la demande, que ce soit en termes de volume ou de variété
Roberts et Grover	2012	Marketing	La capacité d'une entreprise à s'adapter et réussir dans des environnements turbulents en tirant profit des opportunités
Mercanti-Guérin	2013	Marketing	La capacité à mettre rapidement sur le marché de nouvelles idées de service mais également de s'assurer de leur évolution dans un environnement technologique changeant
Yusuf, Sarhadi, et Gunasekaran	1999	Production	La capacité à se développer dans un environnement incertain et en perpétuel changement, en répondant rapidement aux évolutions du marché et aux besoins des consommateurs et des clients
Dove	2001	Production	La capacité à gérer et appliquer efficacement les connaissances, de sorte que l'organisation ait le potentiel de se développer dans un environnement en changement continu et imprévisible
Goldman, Nagel, et Preiss	1995	Stratégie	La capacité à être rentable dans un environnement concurrentiel et en changement continu et imprévisible
Brueller, Carmeli, et Drori	2014	Stratégie	La capacité à détecter les opportunités et les saisir rapidement et de manière précise
Fourné, Jansen, et Mom	2014	Stratégie	Une méta-capacité qui permet un équilibre dynamique entre la détection d'opportunités au niveau local, la mise en œuvre de complémentarités au niveau global et la création de valeur au fil du temps
Weber et Tarba	2014	Stratégie	La capacité à rester flexible, à ajuster en continu la stratégie de l'entreprise, et à développer des façons innovantes de créer de la valeur
McGaughey	1999	Système d'information	La capacité d'une entreprise à répondre rapidement et avec succès aux changements
Sambamurthy, Bharadwa, et Grover	2003	Système d'information	La capacité à détecter et saisir les opportunités avec vitesse
Overby, Bharadwaj, et Sambamurthy	2006	Système d'information	La capacité d'une entreprise à identifier les changements environnementaux et à y répondre rapidement
Conboy	2009	Système d'information	Être continuellement prêt à changer, de manière proactive ou réactive, et à apprendre de ce changement tout en contribuant à la valeur perçue par le client
Lu et Ramamurthy	2011	Système d'information	La capacité d'une entreprise à faire face aux changements rapides, incessants et incertains, et à prospérer dans un environnement concurrentiel dont les opportunités évoluent en permanence et de manière imprévisible
Tallon et Pinsonneault	2011	Système d'information	La capacité à détecter et répondre aux opportunités et menaces avec aisance, vitesse et dextérité

Annexe 2. Les différentes définitions de l'agilité dans la littérature

Auteurs	Titre	Année	Journal
Alavi et Leidner	Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues	2001	MIS Quarterly
Van Wijk, Jansen, et Lyles	Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences	2008	Journal of Management Studies
Argote et Ren	Transactive memory systems: A microfoundation of dynamic capabilities	2012	Journal of Management Studies
Bock <i>et al.</i>	Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate	2005	MIS Quarterly
Li	The effects of trust and shared vision on inward knowledge transfer in subsidiaries' intra- and inter-organizational relationships	2005	International Business Review
Zhao et Anand	A multilevel perspective on knowledge transfer: evidence from the Chinese automotive industry	2013	Strategic Management Journal
Brown et Duguid	Organizing knowledge	1998	California Management Review
Argote et Ophir	Intraorganizational learning. Companion to organizations	2002	Livre
Capello	Spatial transfer of knowledge in high technology milieux: learning versus collective learning processes	1999	Regional Studies
Argote, McEvily, et Reagans	Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes	2003	Management Science
Argote et Ingram	Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms	2000	Organizational Behavior and Human Decision Processes
Hansen, Mors, et Løvås	Knowledge sharing in organizations: Multiple networks, multiple phases	2005	Academy of Management Journal
Verbeke <i>et al.</i>	Gaining access to intrafirm knowledge: an internal market perspective on knowledge sharing	2011	Human Performance
Tsai	Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance	2001	Academy of Management Journal
Tsai	Social structure of "coopetition" within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing	2002	Organization Science
DeLong et Fahey	Diagnosing culture barriers to knowledge management	2000	The Academy of Management Executive

Maltz et Kohli	Market intelligence dissemination across functional boundaries	1996	Journal of Marketing Research
Morgan et Hunt	The commitment-trust theory of relationship marketing	1994	The Journal of Marketing
O'Dell et Grayson	If only we knew what we know	1998	California Management Review
Tang, Mu, et MacLachlan	Disseminative capacity, organizational structure and knowledge transfer	2010	Expert Systems with Applications
Szulanski	Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm	1996	Strategic Management Journal
Szulanski	The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness	2000	Organizational Behavior and Human Decision
Harvey, Palmer, et Speier	Implementing intra-organizational learning: A phased-model approach supported by intranet technology	1998	European Management Journal
Holmqvist	A dynamic model of intra-and interorganizational learning	2003	Organization Studies
Guenzi et Troilo	The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value	2007	Journal of Business Research
Škerlavaj, Song	Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms	2012	Expert Systems with Applications
Levin et Cross	The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer	2004	Management Science

Annexe 3. Liste des articles mobilisés pour l'étude des facteurs qui influencent le transfert d'informations intra-organisationnel

Les modèles d'analyse – Les modèles d'analyses doivent être continuellement revus et améliorés en fonction des résultats des actions passées :

« Data models should be adjusted and rebuilt to enable better decision making, performance tracking, and customer insights » (Document 3).

Les structures organisationnelles et processus – L'évolution des outils implique un changement dans la manière de travailler :

« Probably the hardest of all, is to take those insights and use them to transform the way the business operates. It does no good whatsoever to actually draw insights out of the data if you're not going to change the business decisions you make, if you're not going to change the way managers operate on a day-to-day basis » (Document 20).

Ce changement permet de s'adapter en profondeur aux évolutions de leur environnement.

Les rôles et métiers – Les évolutions des processus et des structures organisationnelles nécessitent par la même occasion une évolution des rôles et des métiers :

« As managerial responsibilities evolve or are eliminated altogether, organizations will have to adapt by redefining roles to best leverage and support the ongoing development of these technologies » (Document 22).

Le marketing et le directeur marketing, doivent notamment devenir de plus en plus *« accountable »* :

« "Hey enough about the brand communications stuff, we get that, what are you doing for my business? The CEO is asking me how am I driving the business, how am I making this enterprise profitable?" And I think with customer intelligence and analytics, the CMO has the proof points and the business credentials to be able to say this is why it's justified and here's the path forward. They're able to take more control and show a more direct business impact. » (Document 4).

Il évolue d'une fonction de communication et d'image vers une fonction qui crée et apporte de la valeur commerciale :

« But in the last couple of years the CMO has been asked to move from that role to become a business-driver in terms of now looking at marketing as a profitable growth engine and as a competitive advantage, and not just a communication vehicle. [...] And that's having an impact on integrated marketing management in the sense that the CMO now has to be a business driver and not just a communication driver, a customer steward and not just a brand steward. » (Document 4).

De plus, les métiers technologiques doivent également évoluer, et notamment dans leur manière de travailler. Ils sont de plus en plus amenés à interagir avec d'autres fonctions commerciales comme le marketing, et, de fait, s'intéresser aux aspects opérationnels des activités de l'entreprise :

« As marketing has changed, IT has recognized the need to change as well, [...] The traditional IT role has been in the back office. In the past, we focused primarily on being responsive, keeping the infrastructure up and available. However, now we need to be more involved up front. We need to change how we interact with marketing to help them take advantage of these new channels. It is a journey, and we need to be on that journey together. » (Document 13).

Le savoir-faire humain – Avec l'évolution de nouvelles pratiques, des rôles et métiers, et des outils technologiques, le savoir-faire des collaborateurs doit également s'adapter, aux nouvelles technologies de l'information, et à de nouveaux processus organisationnels :

« Matt Ariker, of McKinsey's Consumer Marketing Analytics Center, focuses on the human element: the skills needed; how to organize and integrate new capabilities, people, and roles » (Document 20).

Annexe 4. Complément de l'étude 1 : les actifs qui sont amenés à être revus et reconfigurés

Thème	Sous-thèmes	Idées
Le soutien des entreprises en évolution : une manière de conserver son leadership	L'utilité d'adopter de nouvelles solutions pour évoluer et créer de la valeur	Importance de s'adapter à un nouveau phénomène
		Mise en avant des gains potentiels
		Importance d'acquérir de nouvelles ressources, capacités et compétences dans la quête d'un avantage
	L'importance d'adopter les solutions qu'elles proposent	Mise en avant des solutions techniques et technologiques par SAS et IBM
		Mise en avant de solutions organisationnelles par McKinsey
	Utilisation de cautions extérieures	Résultats d'enquêtes qui appuient leur discours
		Utilisation de cas d'entreprises pour illustrer les propos
		Utilisation d'analyses d'instituts indépendants
		Laisser la parole à leurs clients
	Positionnement d'expert	Mise en avant de leur expertise
		Mise en avant de leur position de leader
	Influence et rôle de leur interlocuteur	Importance du rôle décisionnaire et central de leur interlocuteur au sein de l'entreprise cliente
	Incitation à s'aider d'experts	Mise en avant des difficultés à mettre en place les changements par soi-même
		Importance des collaborations avec des partenaires extérieurs

Annexe 5. Thème n°1 de l'analyse documentaire

Thème	Sous-thèmes	Idées
Agilité	Temps, rapidité	Rapidité/réduction du délai entre données et action
		Temporalité des projets : projets à deux vitesses
		Amélioration itérative et continue
	Repose sur gestion des connaissances	Identification des évolutions et opportunités
		Mise en place d'une démarche de « <i>test and learn</i> »
		Validation interne via pilotes
	Flexibilité, changement	Importance de la flexibilité
		Etat d'esprit agile
		Reconfiguration, réorganisation et acquisition des actifs : - Les modèles analytiques - Le savoir-faire - Les rôles et les métiers
		Ambidextrie

Annexe 6. Thème n°2 de l'analyse documentaire : l'agilité

Thème	Sous-thèmes	Idées
Facteurs des fonctions opérationnelles	Savoir-faire	Assimilation des nouveaux outils et analyses
		Assimilation des nouveaux processus et méthodes
		Développement par formation
	Utilisation des informations	Importance de l'utilisation d'informations dans la création de valeur
		Utilisation pour toutes les décisions : pilotage quotidien et décisions stratégiques
		Nécessité d'accessibilité à l'information
		Frein 1 : Manque de compréhension de l'utilité des informations
		Frein 2 : Manque de confiance dans les analyses
	Décisions opérationnelles	Frein 3 : Outils et analyses trop complexes
		Adaptation des processus opérationnels aux analyses
		Actions ciblées et immédiates
Facteurs des fonctions techniques et technologiques	Les talents techniques et technologiques	Demande de savoir-faire technique face à la technicité croissante des outils et analyses
		Identifier les besoins en savoir-faire
		Acquisition par recrutement externe et développement interne
		Pénurie de certains talents
		Importance de la rétention de ces profils
	Traitement des données en informations/analyses	Analyses du passé nécessaires mais non suffisantes
		Mise en place de modèles prédictifs
		Choix de la méthode d'analyse à partir de la décision à prendre
	Gestion et sécurisation des données	Amélioration de la qualité des données
		Centralisation des données
		Contraintes liées aux données : - De taille - De nature différente - De vitesse de génération (flux)
		Sécurisation des données
		Mise en place de processus standardisés

Annexe 7. Thèmes de l'analyse documentaire : les facteurs opérationnels et technologiques

Thème	Sous-thèmes	Idées
Facteurs liés aux données, aux informations et à la connaissance	Données	Quantité de données de plus en plus importante
		Accessibilité des données parfois difficile
		L'utilisation de toutes les données n'est pas une fin en soi, il faut choisir celles qui sont les plus adéquates
	Informations	Utilité des informations
		Types d'informations
	Enseignements des résultats passés	Apprentissage par les actions passées
		Permet d'évaluer l'écart avec l'objectif fixé
		Mise en place d'un processus formalisé de recueil des enseignements

Annexe 8. Thèmes de l'analyse documentaire : les facteurs liés aux données, aux informations et à la connaissance

Thème	Sous-thèmes	Idées
Relations	Relations cross fonctionnelles	Transfert et mise en commun d'actifs - Données/informations/enseignements - Permet une vision globale du client
		Collaboration opérationnelle : - Notamment entre le marketing et la DSI - Les frontières opérationnelles sont de plus en plus floues - Permet une fluidité de l'expérience client au travers de tous les points de contact
		Talents : - Combiner le savoir-faire technologique et opérationnel - Servent de traducteurs et font le lien entre les fonctions techniques et opérationnelles - Rareté de ces profils de personnes
		Structure organisationnelle : - Élimination de silos organisationnels - Mise en place d'une communauté de compétences qui facilite la mise en commun et le partage des savoirs et leur savoir-faire
		État d'esprit : - La confiance organisationnelle, facilitée par l'interaction entre les personnes - La relation de prestataire/client interne facilite la collaboration
		Communication : - Évangélisation des pratiques et communication sur les succès - Discours opérationnel plutôt que technique - Nécessité d'un transfert d'informations intra-organisationnel par la communication - Peut être freinée par des <i>a priori</i> entre fonctions
	Les relations avec des parties prenantes externes	Acquisition d'actifs grâce à des partenariats avec d'autres entreprises : - Solutions technologiques - Aide au changement organisationnel et stratégique - Pallier le manque de talents
		Collaboration avec partenaires publics : - Création de pôles d'excellence qui regroupent des expertises - Développement de talents par formation avec des universités
		Collaboration avec d'autres entreprises pour des opérations commerciales et marketing conjointes
		Relation avec les consommateurs et les clients qui consentent à fournir leurs données personnelles : importance de la confiance

Annexe 9. Thèmes de l'analyse documentaire : les facteurs relationnels

Thème	Sous-thèmes	Idées
Facteurs transversaux	Définition de la stratégie organisationnelle	Prise en compte du potentiel de valeur
		Prise en compte des actifs détenus
		Nécessite l'identification d'opportunités
		Nécessite de la créativité pour se projeter
	Culture orientée sur l'utilisation des informations	Préférence d'utilisation des informations dans la prise de décision plutôt que sur de l'intuition
	Soutien et implication du management	Importance du soutien du management
		Type de soutien : - Via du financement - Via de la communication interne - Via des récompenses
		Profil du manager : - Être haut placé dans la hiérarchie - Avoir une bonne réputation en interne
		Nécessité d'une culture d'orientation client
	Orientation client	Importance de l'expérience client
		Les clients sont de plus en plus exigeants

Annexe 10. Thèmes de l'analyse documentaire : les facteurs transversaux

1. Présentation

Pouvez-vous vous présenter, présenter votre parcours et votre poste au sein de l'entreprise ?

2. Les différents thèmes

A. Tout d'abord, nous allons aborder le thème du traitement des données

Quelles sont les données que vous utilisez ?

Comment les choisissez-vous ? (alignement stratégique)

Vous appartiennent-elles ? / Qui décide et qui traite ?

Comment et où les stockez-vous ? Dans quel outil ? A un seul endroit ?

Nettoyage et sécurisation des données ? / Anonymat ?

Quelles analyses ? Comment ? Quels outils ? Qui a accès et à quoi et sous quelle forme ? (combien de personnes environ)

B. Nous allons maintenant aborder les compétences humaines / QUI

Compétences analytiques ? Qui a ces compétences ? Interne vs externe ? Besoin de formation ? Recrutement extérieur ?

Compétences de l'utilisateur final ? Utilisation des informations ? Pourquoi ? Besoin de montée en compétences ? Besoin encore d'amélioration ? A quel niveau ?

Partage des informations entre les personnes, entre les départements et de savoir faire / compétences

Quid du dialogue entre les analystes et le business ? Se parlent ? Se comprennent ? Qui fait le lien ? Comment cette compétence a été acquise ?

C. Culture

Utilisation des données : se fait systématiquement ? Pensent que se baser sur des analyses pour prendre des décisions ? Dans toute l'entreprise ?

Quid confiance dans les données et entre les collaborateurs ?

Orientation client ?

Soutien du management : sous quelle forme ? A quel niveau ? Comment fait-il ?

Quid du soutien financier ? Sous quelle forme ? Comment ça se négocie ? Calcul de ROI ?

D. Résultats

Mesure les résultats ? Permettent-ils de modifier la façon de travailler ? De modifier les objectifs ?

Quid de mémoire organisationnelle ?

- Stockage information ?
- Où se situe la mémoire ?

Une infrastructure et des outils de gestion des données – Les entretiens avec les professionnels font apparaître la nécessité d'outils et de pratiques de gestion des données. On retrouve, comme dans l'analyse documentaire, l'importance du stockage des données, et la mise en place d'une infrastructure qui lui est dédiée afin de les conserver dans un unique endroit :

« Ça fait un bout de temps qu'ils construisent un data warehouse pour héberger toutes les données client et en fait nous, de ce que je sais, c'est quand même un truc qui va devenir de plus en plus important » (Répondant 8 – Home24).

Cette infrastructure doit prendre en compte les freins associés aux données, telles que le volume :

« Dernière tendance lourde, les données qui grandissent de plus en plus [...], donc nous ce que ça implique c'est qu'on doit aller de plus en plus sur un SI de plus en plus ouvert, donc on a engagé des grosses réflexions de transformation de notre système d'information et du delivery model associé. » (Répondant 6 - Dalkia),

la vitesse :

« Maintenant je suis en temps réel dessus. Donc derrière faut que j'aie un système d'information qui soit capable de récupérer toutes ces données » (Répondant 6 - Dalkia),

ou encore la nature et le format des données à stocker :

« Les données internes, si on regarde bien, c'est les données structurées qu'on a dans nos bases [...], mais après il y a des données non structurées par exemple tout ce qui est rapport d'expertise qui sont souvent sous format papier [...], tout ce qui est interaction avec le client, téléphone etc. donc speech analytics [...], donc il y a plein de choses qui sont plus difficilement accessibles déjà. » (Répondant 4 - Axa).

La mise en place d'une architecture peut être difficile d'un point de vue technique :

« Ça a vraiment trainé parce qu'on a eu pas mal de difficultés techniques. [...] Et c'est quand même un truc qui bouffe beaucoup de ressources, ouais il faut mettre les moyens. » (Répondant 8 – Home 24).

L'analyse des verbatim met également en avant l'importance de la sécurisation et de l'anonymisation des données, pour prendre en compte les contraintes légales :

« Après on gère tous les points de data privacy et aussi de data regulation, parce que ce n'est pas tout à fait la même chose » (Répondant 4 - Axa) ;

« Donc nous on est plus, on va utiliser la donnée, donc nous c'est anonymisé, on ne sait pas forcément qui est le client » (Répondant 5 - Hermes),

et pour éviter une fuite des données, qui ont une grande valeur pour l'organisation :

« Je peux vous dire par expérience que si on veut agréger ces données confidentielles dans une application qui agrège l'ensemble des données confidentielles, c'est tout un pataquès avec la DSI parce

Annexe 12. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire - Actifs techniques

que c'est, voilà on donne toute l'information, et les bases de données Hermes je pense que ça vaut très cher sur le marché. Alors faut pas se faire... faut pas faire comme Orange qui se font pirater leur compte. » (Répondant 5 - Hermes).

Des outils et une infrastructure d'analyse des données – On retrouve dans le verbatim l'importance d'outils et d'une infrastructure pour analyser les données et les transformer en informations :

« On va construire des asset group, des plates-formes c'est ce qu'on est en train de construire sur la télématique, des outils, on a aussi construit des environnements Big Data, Hadoop, essentiellement HDFS, donc ça c'est ce qu'on fait » (Répondant 4 - Axa).

Certains outils permettent de gagner en flexibilité et en rapidité d'analyse :

« Demain, je mets 10 ans à le construire, j'exagère à peine, ça prend un temps fou, c'est plus mon besoin demain, j'ai besoin d'avoir un paquet de nouilles de données, de travailler dessus et de faire des petits trucs et de les sortir. » (Répondant 6 - Dalkia).

La plupart des personnes interrogées ont, dans leur organisation, des tableaux de bord à disposition pour avoir une vision des résultats passés :

« Déjà je vais mettre en place un nombre de baromètres qui va nous permettre de mesurer la performance globale de l'entreprise. Juste avoir des photos. Voilà. Photo du portefeuille, qui dépense, de tout le monde. » (Répondant 2 – American Express),

à partir d'indicateurs définis :

« En fait on définit ensemble la structure. Et après ils nous font une proposition et puis après, une fois que c'est fait, en gros, c'est juste un tableau de bord récurrent qui ressort. » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

Les tableaux de bord ou les rapports d'analyse offrent une « photo » des événements passés. Ils sont nécessaires à la compréhension du marché, mais ne permettent pas d'avoir une vision prédictive des évolutions des besoins. Pour cela, certains mettent en place des modèles tels que le scoring client :

« Après il y a des algorithmes, après il y a des algorithmes, toute à l'heure tu parlais de scores, donc ce genre de choses-là sont mis en place aussi » (Répondant 2 – American Express) ;

« Idem pour les scores de risques. On va calculer, du coup la direction du CRM, va calculer un score de risque qui va déterminer un client... heu, va déterminer la définition d'un client risqué » (Répondant 12 - SFR).

Des talents techniques et technologiques – Les répondants ont conscience de la nécessité d'un nouveau savoir-faire techniques pour pouvoir mettre en place les outils et les infrastructures :

« Je pense que tant qu'on n'aura pas une personne qui s'y connaît qui sait exactement comment il faut faire ça va pas avancer des masses » (Répondant 8 – Home24),

mais également les utiliser :

Annexe 12. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire - Actifs techniques

« *Mais il faut avoir des compétences pour pouvoir manipuler les bases* » (Répondant 2 – American Express) ;

« *Je pense qu'il y a aussi une compétence outil, enfin, technique. Les outils sont hyper complexes donc déjà, non seulement il faut savoir analyser mais avant l'analyse il faut être capable de rentrer dans les outils.* » (Répondant 7 – Direct Energie).

Ils ont également conscience de quel type de savoir-faire ils ont besoin pour se développer :

« *Pour moi l'amélioration possible c'est d'avoir quelqu'un qui produise ces analyses directement au marketing mais qui soit dédié sur le sujet qui ait accès à notre système d'information mais aussi à la surcouche CRM et que l'on puisse enrichir au-delà des données de location* » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures).

La réponse à la demande en talents techniques et technologiques peut se faire par la formation de collaborateurs :

« *[...] qui avaient le plus de capacité de faire de l'analyse, qui avaient justement, eux, fait preuve d'un savoir-faire au sein de leurs équipes, vous voyez c'est que des gens du sérail.* » (Répondant 6 - Dalkia),

ou par le recrutement de nouveaux profils :

« *Quand on a décidé de créer le data innovation lab on m'a proposé de prendre le poste, j'avais trois ou quatre personnes et maintenant on est plus d'une trentaine, donc je recrute, des profils de data scientist, prototypeur, designer* » (Répondant 4 - Axa),

pour acquérir de nouveaux actifs :

« *L'idée est de recruter quelqu'un je sais pas d'ailleurs s'il est déjà là mais faut faire venir la compétence externe pour faire avancer le sujet parce que c'est pas en le faisant seul en interne en essayant de bidouiller qu'on va y arriver* » (Répondant 8 – Home24).

Le recrutement de profils techniques n'est pas chose aisée car ils sont rares :

« *Cela s'explique avec la difficulté de trouver des scientifiques en sachant qu'en plus la compétence aujourd'hui elle est... c'est rare* » (Répondant 7 – Direct Energie).

Annexe 12. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Actifs techniques

Les données – Certaines entreprises font face à de très grandes masses de données :

« 170 petaoctets de données sauvegardées, on a une application qui s'appelle énergie chez Dalkia et qui permet de vérifier le rendement d'une chaudière en mesurant des compteurs qui sont en amont de la chaudière et des compteurs qui sont en aval de la chaudière [...] on est capable de calculer une efficacité sur une centrale énergétique. Et cette efficacité on l'a tous les jours sur 10 à 15 ans. » (Répondant 6 - Dalkia).

Malgré l'abondance de données, externes comme internes, l'important n'est pas d'utiliser le plus de données possibles, mais plutôt de mener des analyses et des actions à partir des données pertinentes :

« Avec les nouvelles technologies on se rend compte qu'on est capable de mieux la capturer, de la traiter plus efficacement et les gens se rendent compte qu'il y a une mine d'informations ils se sentent obligés de faire quelque chose avec. C'est pas toujours pertinent mais... » (Répondant 1 – American Express) ;

« C'est qui est compliqué et c'est là effectivement... c'est un mot... enfin Big Data ou data tout court, c'est des sujets très larges et donc il faut être clair sur ce que l'on attend de la data » (Répondant 7 – Direct Energie).

L'intégration d'une grande masse de données n'est pas une fin en soi. Ce qui est important c'est son application.

Les informations – Les répondants estiment que les informations sont plus utiles que les données brutes :

« La question c'est qu'est-ce qu'on fait de la data. Il faut donner du sens à la data, et donc [...] il faut être capable de la faire parler » (Répondant 7 – Direct Energie).

La plupart des informations détenues par les organisations sont des informations sur les événements passés notamment au travers de tableaux de bord :

« J'essaie de faire des tableaux sexy [...] on a co-construit un certain nombre de reporting » (Répondant 14 – Entreprise C).

En complément des analyses sur les événements passés, les entreprises réalisent des analyses prédictives :

« J'essaie de faire une analyse en amont pour essayer de déterminer quelles sont les meilleures cibles pour réaliser la campagne » (Répondant 2 – American Express).

Les enseignements et résultats des actions – Les entreprises génèrent également des connaissances sur les actions menées au travers de bilans, qui leur permettent de savoir celles qui fonctionnent et apprendre :

« Une fois que la campagne a été lancée et qu'elle est terminée, je fais le bilan et j'essaie de comprendre finalement quels sont les segments de la population qui ont le mieux répondu à la campagne ou qui nous ont été le plus profitable » (Répondant 2 – American Express) ;

« Donc plusieurs informations qu'on a c'est, on peut les regarder juste pour faire un constat, en se disant voilà ce qu'on a fait, voilà qui on a touché, voilà » (Répondant 5 - Hermes).

Cette évaluation des résultats peut se faire de manière continue :

« La grosse puissance maintenant c'est d'avoir... justement maintenant tout ce qui est data et données c'est ce qui nous permet de valider des choses en temps réel, d'avoir des vraies réponses » (Répondant 7 – Direct Energie),

afin de mettre en place une démarche d'amélioration continue :

Annexe 13. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Actifs liés à l'information et à la connaissance

« C'est on va utiliser ces données pour créer un cercle vertueux de la stratégie, on récupère les données on en fait des reporting, on en fait des analyses et après on en tire des best practices qu'on intègre à la nouvelle stratégie, aux nouvelles tactiques » (Répondant 5 - Hermes).

L'intérêt de tirer des enseignements des actions passées est double :

- Il permet de généraliser : « Donc on commence à être assez intelligent, en tant qu'entreprise, on commence à être assez intelligent pour savoir ce qui marche qui ne marche, et comment l'automatiser » (Répondant 1 – American Express).
- Il permet de justifier les moyens mis en œuvre : « Donc j'ai besoin de définir mes actions pour être capable de dire ce qu'elles m'ont rapporté en économie coût, en nombre de visites incrémentales que je vais valoriser par rapport à ma pub, pour être capable derrière de rejustifier les moyens. » (Répondant 3 – France Télévisions éditions numériques).

Annexe 13. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Actifs liés à l'information et à la connaissance

Les actions et pratiques opérationnelles – Les pratiques opérationnelles qui se décident à partir de l'utilisation des informations impliquent un changement des processus opérationnels :

« On ne va pas continuer à investir sur des gens qui ne nous rapportent pas. Donc en fait j'ai un peu modifié cette façon de faire. J'ai dit ok il y a un segment qu'on détecte, et qui ne répond pas favorablement, on va les exclure, après on va essayer de tester d'autres choses et on affine à chaque fois. » (Répondant 2 – American Express),

qui ne sont pas toujours faciles à mettre en place :

« On se rend compte finalement que ce ne sont pas les idées qui sont si compliquées que ça, c'est vraiment d'arriver à transformer les entités de l'intérieur » (Répondant 4 - Axa).

L'utilisation des informations par les opérationnels – Les entreprises évoluent et tendent de plus en plus vers l'utilisation des informations dans la prise de décision :

« Ça, ça a changé ils ne peuvent pas prendre de décision tous seuls rien qu'avec l'intuition, parce que en fait avant les campagnes c'était beaucoup d'intuition et c'était des choses qui n'étaient pas fines et souvent il y avait une seule offre » (Répondant 2 – American Express) ;

« Donc une fois que je lance une première analyse, ils découvrent tout ce qu'on peut voir, regarder, prendre... et puis après prendre des décisions basées sur cette analyse » (Répondant 5 - Hermes).

L'utilisation des informations nécessite que les utilisateurs aient accès à celles-ci, par exemple par envoi d'un tableau de bord :

« Nous on leur sort un truc. Ils ont un tableau de bord et ça relève du management » (Répondant 6 - Dalkia).

Cette utilisation se fait, dans certaines organisations, de manière systématique, que ce soit pour le pilotage quotidien des opérations :

« Exactement et aujourd'hui on n'a pas une offre qui sort sans une validation conso en étude, sans validation d'offre » (Répondant 11 – Entreprise B secteur de location de voitures),

ou encore pour mener certains projets spécifiques, telles que des campagnes marketing ciblées :

« C'est moi qui produis des analyses en amont des campagnes, qui fais des bilans, qui fais des préconisations, qui améliorent les campagnes » (Répondant 2 – American Express).

Annexe 14. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Actifs opérationnels

Le soutien est plus facile lorsque le manager croit en les projets mis en œuvre :

« *Maintenant j'étais bien accompagné par ma direction après il y a des choses qui ont été suggérées aussi encore que on avait encore de la chance parce que l'ancien directeur général du marketing il était de formation scientifique.* » (Répondant 2 – American Express),

et d'ailleurs certains managers font la démarche d'essayer comprendre comment l'environnement évolue et quels enjeux s'offrent à eux : « *Les directeurs de la boîte commencent à sentir que le sujet et ont envie de comprendre* » (Répondant 7 – Direct Energie).

Ce soutien est parfois freiné par un renouvellement des décideurs qu'il faut de nouveau convaincre et éduquer :

« *Le problème c'est que les décideurs changent régulièrement et qu'à chaque fois vous avez ce travail de rééducation de vos décideurs face à ces éléments-là. Donc est ce qu'on a le soutien de la direction générale ? Ben dans une société comme Dalkia, ça dépend du manager et de la maturité du manager en SI.* » (Répondant 6 - Dalkia).

Le manager doit être haut placé dans la hiérarchie pour pouvoir avoir un impact sur les changements :

« *Nous on a notre directeur qui est un membre du Comex donc quand je disais que c'est en train d'évoluer, jusqu'à il y a même pas un an c'était un autre directeur qui était membre du Comex mais l'équipe digitale c'était pas forcément la super priorité. On a changé de PDG il y a 1 an maintenant et le digital pour lui est devenu une super priorité donc il a mis quelqu'un d'autre qui est plus accessible et donc moi j'essaie de pousser auprès de cette personne, voilà.* » (Répondant 5 - Hermes) ;

« *C'est ça. En fait, le data innovation lab a été créé en janvier, je reporte à un membre du management comity, ce qui montre aussi l'importance du sujet, parce que c'est un sujet qui est très haut dans la hiérarchie d'Axa* » (Répondant 4 - Axa).

Certaines entreprises n'hésitent pas à recruter des managers avec de l'expérience, afin de mettre en place le changement organisationnel, et soutenir les évolutions au travers du financement :

« *Allianz en fait en 2013 ils ont mis le paquet, avec [une nouvelle embauche], c'était un signe vis-à-vis du marché, enfin pour ceux qui s'y connaissent un peu, c'était extrêmement fort quoi et pour le coup elle n'a pas fait que prendre sa place aux commandes quoi, elle a vraiment su insuffler beaucoup de choses. Elle a gratté tous les budgets, elles sont arrivées à trois en fait, elle, la directrice digital et la directrice du service client, ce sont des nanas qui sont d'une manière très impressionnante dans le concret.* » (Répondant 9 – Allianz).

Le soutien du management passe en effet par l'allocation des ressources financières :

« *C'est quand même une décision qui doit venir de tout en haut parce que sinon ça avance pas. Et c'est quand même un truc qui bouffe beaucoup de ressources, ouais il faut mettre les moyens.* » (Répondant 8 – Home24),

et à travers une implication forte, en s'emparant du projet et en le menant jusqu'au bout :

« *Le directeur n'a pas de bureau il se met n'importe où du coup il est super accessible. Ce que j'apprécie vachement c'est que quand tu lui dis, là ça ne va pas marcher il faut que tu m'aides, il va te dépiauter le truc sans honte, et ensuite il va le porter il ne va pas te lâcher. Et il va t'aider.* » (Répondant 9 – Allianz).

Le soutien et l'implication du management facilitent l'agilité, surtout lorsque les managers sont haut placés dans la hiérarchie et ont foi en les projets mis en place. Cette position hiérarchique leur permet de mobiliser plus facilement les ressources nécessaires, et notamment le financement. Le changement de direction peut avoir un effet bénéfique ou un effet de frein à l'évolution de l'organisation en fonction du profil des managers.

Annexe 15. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Soutien du management

Cette culture d'orientation client doit être transférée à l'ensemble de l'organisation. Pour ce faire, Dalkia a mis en place des écrans dans le siège de l'entreprise pour communiquer sur les services rendus aux clients à l'ensemble de l'organisation :

« Communiquer et... c'est pareil travailler sur une culture de service [...]. On souhaite, on souhaite tourner nos clients vers, enfin tourner notre business vers nos clients et ça vaut aussi pour l'informatique, c'est-à-dire que l'informatique était très dans son... dans sa bulle [...] C'est un service qu'on leur rend [...] et puis aussi pour... éviter que les Schneider le face à notre place. » (Répondant 6 - Dalkia).

Les entreprises prennent conscience que les clients et les consommateurs, sont de plus en plus exigeants vis-à-vis de leur expérience de consommation, et certains acteurs rentrent sur le marché en offrant des services et des solutions client. C'est le cas de Schneider Electric, cité par Dalkia, mais également de Nest, dans le secteur de la domotique :

« Nest par exemple, ce genre de gens-là, ils posent un thermostat et ils sont capables de réguler l'énergie, parce qu'en gros, ce que fait Nest c'est qu'ils s'adaptent au rythme qu'on a chez soi [...]. Donc ils ont une relation avec le client, ils maîtrisent la consommation d'énergie donc de fait, nous fournisseurs, si on n'a plus cette relation avec le client et plus la prise sur effectivement sa consommation, la maîtrise de sa consommation, ben dans l'échelle de valeurs il ne reste plus grand chose quoi. » (Répondant 7 – Direct Energie).

L'analyse de contenu, tout comme l'analyse documentaire met en évidence l'importance de l'orientation client comme facilitateur de l'agilité, notamment face à l'exigence croissante des clients concernant leur expérience de consommation.

Annexe 16. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Culture orientée vers le client

En effet, les entreprises sont amenées à faire appel à des partenaires extérieurs pour **acquérir des ressources spécifiques**, telles que des solutions informatiques, ou encore des outils d'analyse :

« Ça fait partie des investissements. On travaille avec SAS. Chez Amex, tous les marchés peuvent disposer de SAS gratuitement. C'est un truc global et négocié par AMEX e SAS. Donc voilà. Oui il faut la compétence technique, le logiciel de traitement, et d'extraction de data qui va bien » (Répondant 2 – American Express) ;

« On travaille avec des outils, il y en a peut-être que vous connaissez de noms qui s'appelle AT Internet qui est un outil de Web analyse comme par exemple Google Analytics » (Répondant 3 - France Télévisions éditions numériques).

D'autres font appel à des partenaires extérieurs pour les aider à **modifier leurs processus organisationnels**, comme par exemple Allianz, qui a fait appel à un cabinet à ce sujet :

« Ils ont fait leur méthodo. Et ils commercialisent ça aussi aux partenaires de la base, c'est plus de l'action » (Répondant 9 – Allianz).

L'analyse de contenu fait émerger également la sollicitation de partenaires extérieurs pour la **formation de ses collaborateurs** :

« Ils ont des formations extérieures » (Répondant 3 - France Télévisions éditions numériques), pour faire appel à des talents spécifiques, qui sont difficiles à recruter et dont l'entreprise n'a besoin que ponctuellement :

« Data scientist il faut faire vachement gaffe, c'est probablement mieux en plus interne / externe, sur un truc ad hoc » (Répondant 3 - France Télévisions éditions numériques),

ou encore pour gérer une transition avant un recrutement, le temps que les collaborateurs montent en compétence :

« Il ne faut pas être naïf on ne peut pas former des gens pour qu'ils soient compétents en 3 mois. Si vous voulez avancer et avoir des résultats tout de suite, il faut faire venir des gens de l'extérieur. Si vous pouvez recruter tant mieux, mais vous ne pouvez pas non plus recruter 15 personnes d'un coup, donc c'est bien d'avoir des gens qui sont des prestataires, vous les mettez sur place mais en régie, vous ne travaillez pas au forfait mais en régie sur place pour faire circuler cette connaissance. » (Répondant 3 - France Télévisions éditions numériques).

On retrouve également certains partenariats qui permettent de mettre en place des **actions opérationnelles marketing conjointes**, avec une mise en commun d'actifs, notamment financiers :

« Il va y en avoir des actions marketing qui sont « fundées » uniquement par Amex par exemple, mais d'autres qui vont être avec des fonds conjoints avec le partenaire » (Répondant 2 – American Express) ;

« Donc très, très, vite on a fait un partenariat avec Drivy, on a lancé un truc avec Blablacar ou Ouicar il n'y a pas très longtemps » (Répondant 9 - Allianz).

Les entreprises communiquent sur leurs actions pour acquérir **la confiance des consommateurs** :

« On a communiqué en antenne en milieu d'année dernière sur une charte qu'on appelait data friendly et donc l'objectif était de proposer une politique saine de gestion des données avec d'un côté un pilier sur la sécurité, un autre pilier sur la confiance c'est-à-dire que j'utilise vos données que si ça me permet de vous proposer un meilleur service » (Répondant 3 - France Télévisions éditions numériques),

et essaient d'être les moins intrusifs dans l'utilisation des informations :

« Il faut que ce soit complètement transparent, on n'est absolument pas dans une démarche pushy e-commerce, il faut qu'on soit discrets » (Répondant 5 - Hermes).

Annexe 17. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Relations avec parties prenantes externes

Talents polyvalents – Les collaborateurs qui combinent savoir-faire technique et connaissance commerciale sont très valorisés en entreprise, car elles permettent de comprendre les enjeux commerciaux :

« Aujourd'hui les profils comme le mien [profil de data scientist] qui travaillent dans le marketing c'est quelque chose qui vaut un peu de l'or aujourd'hui sur le marché [...] parce que souvent c'était soit des gens qui travaillaient au sein de la DSI mais qui avaient très très peu d'affinités avec le marketing finalement alors que moi non. Ça fait maintenant 10 ans que je travaille vraiment dans une directions marketing donc j'ai une fibre marketing je comprends les problématiques du marketing et je peux être force de proposition et anticiper les besoins du marketing » (Répondant 2 – American Express).

Les talents polyvalents permettent de comprendre et de combiner à la fois une culture analytique et une connaissance du métier opérationnel :

« Et donc en fait, moi j'ai une carrière d'assureur traditionnelle même si j'ai une culture mathématique assez riche parce que je suis un actuair et que j'ai toujours aimé ça, et donc c'est pour ça aussi que je suis là. C'est pour marier un peu ces cultures. » (Répondant 4 - Axa).

Ces personnes permettent également de faire le lien et de favoriser la communication entre les fonctions techniques et les fonctions opérationnelles :

« Tu vois la nana du market elle va dire il faut que ce soit vert et les mecs ils doivent changer des pixels en fait... tu retraduis le truc quoi » (Répondant 9) ; « il y a aussi toute cette notion de données clients à gérer et à recevoir et ensuite à traduire aussi pour d'autres entités » (Répondant 12 - SFR).

Ils permettent donc de mettre en application du savoir-faire technologique et de les aligner avec les enjeux commerciaux de l'organisation :

« Pour faire arriver à combler ce que l'on appelle 'execution gap', il faut avoir une vraie compréhension du business, et puis aussi il faut prendre les bons sujets, être capable de dire ce sujet-là il a du sens, c'est pas uniquement une lubie et d'un gars de l'informatique, et d'un data scientist, mais c'est un vrai sujet qui va pouvoir permettre de transformer le métier ou qui va pouvoir nous permettre de faire mieux ce qu'on n'arrive pas à faire aujourd'hui et bien là il faut aussi des gens capables de discuter avec les gens du business » (Répondant 4 - Axa).

Annexe 18. Verbatim cohérent avec l'analyse documentaire – Relations avec parties prenantes internes

4 thèmes

1. **Caractéristiques de l'émetteur / récepteur**
2. **Nature de l'information**
3. **Relation émetteur / récepteur**
4. **Assimilation / utilisation des informations**

GUIDE EMETTEUR

Bonjour, je m'intéresse à la manière dont vous traitez et utilisez les informations que vous avez sur le marché, les consommateurs et les clients.

- Tout d'abord, j'aimerais que vous vous présentiez, votre fonction au sein de ... et vos responsabilités. => **caractéristiques émetteur éventuellement**
- Caractéristiques générales de la fonction marketing de l'entreprise => **organigramme marketing / analystes**
- Est-ce que vous pouvez me dire quels sont vos interlocuteurs lorsque vous faites des analyses / extractions d'informations ? => **caractéristiques récepteur (motivation et capacité à recevoir, statut)**
(un, plusieurs, quel statut ?)
- Quels sont les occasions pour lesquelles vous transmettez des informations ? => **test motivation à transmettre / choix du « cas » à creuser**

On va s'intéresser plus particulièrement du cas où (**choix du cas**)

THEME 1 : Nature des données / informations

- Dans ce cas particulier, quelles sont les analyses, ou informations que vous fournissez ?
 - Relance **nature** info : tacite / explicite, complexe, ambiguë
 - Relance **quantité** d'info / éventuellement fréquence d'infos
 - Relance **canal** : formel / informel
 - Relance **outils** éventuellement qui pourraient favoriser le partage d'information
 - Sous quelle **forme** ?
- Est-ce que vous leur transmettez les informations, ou ils ont accès directement à l'information ?

THEME 2 : Caractéristiques de l'émetteur / récepteur

- Est-ce que les équipes marketing sont formées à la compréhension de vos informations ?
 - Formation efficace ?
 - Régulièrement ou une fois ?
- Est-ce qu'ils assimilent / comprennent les informations ? (**Capacité absorptive du récepteur**)

- Est-ce qu'ils sont demandeurs d'informations ou d'analyses ? Dans quel cadre ? (**Motivation à apprendre**)
 - Si oui lesquels ? quelles informations ?
 - Si non, qui ? et pourquoi ils ne demandent pas ? (Intérêt, compréhension, profil, culture ?)
- Motivation à transmettre
- Capacité à transmettre
- Statut (expert ?)

THEME 3 : Relation émetteur / récepteur

- Influence et type de relation avec l'utilisateur (similarité / complémentarité)
- Force et proximité de la relation : entente / type de relation / fréquence des échanges / formalisme des échanges...
- Différences de culture métier : culture data vs culture créative ?
- Relation cognitive : parlent le même langage ? se comprennent ? connaissent les enjeux business ?
- Quid relation de pouvoir, notamment pour avoir les fonds / a qui profite les résultats ?
- Connaissance de qui et où détient les savoirs en interne / expertises

THEME 4 : Utilisation des données / transfert réussi

- Vos informations sont-elles utilisées / assimilées
 - Pourquoi ?
- Dans quel cadre ?
- Comment ?
- Ça modifie votre relation / demande / utilisation ?

Annexe 19. Guide d'entretien pour le récepteur de la dyade

4 thèmes

1. **Caractéristiques de l'émetteur / récepteur**
2. **Nature de l'information**
3. **Relation émetteur / récepteur**
4. **Assimilation / utilisation des informations**

GUIDE Récepteur

Bonjour, je m'intéresse à la manière dont vous traitez et utilisez les informations que vous avez sur le marché, les consommateurs et les clients.

- Tout d'abord, j'aimerais que vous vous présentiez, votre fonction au sein de ... et vos responsabilités. => **caractéristiques récepteur éventuellement**
- Caractéristiques générales de la fonction marketing de l'entreprise => **organigramme marketing / analystes**
- Est-ce que vous pouvez me dire quels sont vos interlocuteurs lorsque vous utilisez / recevez des analyses / informations ? => **caractéristiques émetteur**
(un, plusieurs, quel statut ? / expertise ?)
- Quels sont les occasions pour lesquelles vous recevez des informations ? => **choix du « cas » à creuser**

On va s'intéresser plus particulièrement du cas où (**choix du cas**)

THEME 1 : Nature des données / informations

- Dans ce cas particulier, quelles sont les analyses, ou informations que vous recevez ?
 - Relance **nature** info : tacite / explicite, complexe, ambiguë
 - Relance **quantité** d'info / éventuellement fréquence d'infos
 - Relance **canal** : formel / informel
 - Relance **outils** éventuellement qui pourraient favoriser le partage d'information
 - Sous quelle **forme** ?
- Est-ce que vous leur recevez les informations, vous avez accès directement à l'information ?
 - Allez vous chercher / demander des infos particulières ? Lesquelles ?

THEME 2 : Caractéristiques de l'émetteur / récepteur

- Est-ce que vous êtes formés à la compréhension de vos informations ?
 - Formation efficace ?
 - Régulièrement ou une fois ?
 - Nécessaire ?
 - Utile ?

- Est-ce que vous pensez comprendre et assimiler toutes les informations ? (**capacité absorptive du récepteur**)
- Capacité à transmettre : les infos transmises sont intelligibles ? Pédagogie ?
- Facilité à recevoir des informations (pas de rétention) ?
- Est-ce vous êtes demandeur d'informations ou d'analyses ? Dans quel cadre ? (**motivation à apprendre**)
 - Si oui lesquels ? quelles informations ?
 - Si non pourquoi? (intérêt, compréhension, profil, culture ?)
- Motivation à transmettre => analyste force de proposition ?
- Statut (expert ?)

THEME 3 : Relation émetteur / récepteur

- Influence et type de relation avec le émetteur
- Force et proximité de la relation : entente / type de relation / fréquence des échanges / formalisme des échanges...
- Différences de culture métier : culture data vs culture créative ?
- Relation cognitive : parlent le même langage ? se comprennent ? connaissent les enjeux business ?
- Quid relation de pouvoir, notamment pour avoir les fonds / a qui profite les résultats ?
- Connaissance de qui détient les savoirs en interne / expertises

THEME 4 : Utilisation des données / transfert réussi

- Les informations sont-elles utilisées / assimilées (toutes ?)
 - Pourquoi ?
- Dans quel cadre ?
- Comment ?
- Ca modifie votre relation / demande / utilisation ?

Annexe 20. Guide d'entretien pour le récepteur de la dyade

Résumé

Notre projet de recherche vise à comprendre comment les organisations peuvent s'adapter à leur environnement et le faire évoluer en tirant partie de la richesse d'informations auxquelles le marketing a accès.

Pour cela, nous avons mobilisé un cadre d'analyse croisant la littérature sur l'agilité en marketing, sur les capacités dynamiques et les compétences, et sur l'apprentissage organisationnel.

Grâce à une démarche abductive, qui se compose de trois études qualitatives, nous répondons à la problématique : Quelles sont les ressources, capacités et compétences qui influencent la compétence d'agilité pour le marketing ?

Nos résultats mettent en évidence l'importance de facilitateurs de l'agilité en termes de structure, de culture et de technologie. Ils montrent par ailleurs que l'objectif du transfert d'informations entre les chargés d'études et le marketing opérationnel, ainsi que le degré de contrôle sur l'interprétation des informations par le marketing opérationnel influence la coordination des activités qui composent l'agilité.

Mots Clés

agilité du marketing ; apprentissage intra-organisationnel ; capacités dynamiques et compétences-clés ; fonction marketing

Abstract

The aim of this project is to understand how organizations are able to adapt to their environment and to make it evolve in making use of the wealth of market information.

For that purpose, we used an analytical framework based on the literature on customer agility, on dynamic capabilities and core competencies, and on organizational learning.

An abductive approach based on three qualitative studies helped us answer the following research problem: What resources, capabilities and competencies influence customer agility?

Our results show that micro-foundations of customer agility, in terms of structure, culture and technologies, are needed.

We also show the importance of the objective of the intra-organizational transfer between market analysts and product managers and of the level of control over the receiver on the coordination of the two activities of customer agility.

Keywords

customer agility; intra-organizational learning; dynamic capabilities and core competencies; marketing function