



HAL
open science

Processus d'innovation de Business Model par une perspective sensemaking : le cas d'un cabinet de conseil en management.

Alexis Laszczuk

► To cite this version:

Alexis Laszczuk. Processus d'innovation de Business Model par une perspective sensemaking : le cas d'un cabinet de conseil en management.. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2018. Français. NNT : 2018PSLED034 . tel-01988562

HAL Id: tel-01988562

<https://theses.hal.science/tel-01988562v1>

Submitted on 21 Jan 2019

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

Processus d'innovation de Business Model par une
perspective sensemaking :
le cas d'un cabinet de conseil en management

École Doctorale de Dauphine — ED 543

Spécialité **Sciences de gestion**

COMPOSITION DU JURY :

Monsieur Bernard DE MONTMORILLON
Université Paris-Dauphine
Directeur de thèse

Monsieur Lionel GARREAU
Université Paris-Dauphine
Co-Directeur de thèse

Monsieur Benoît DEMIL
Université de Lille 1
Rapporteur

Monsieur Philippe MONIN
EM Lyon
Rapporteur

Madame Stéphanie DAMERON
Université Paris-Dauphine
Présidente du jury

Monsieur Stefan HAEFLIGER
Cass Business School
Membre du jury

Madame Ann LANGLEY
HEC Montréal
Membre du jury

Monsieur Pierre MENDIONDOU
Enza conseil
Membre du jury

Soutenu le 26.09.2018
par Alexis LASZCZUK

Dirigée par **B. DE MONTMORILLON**
et L. GARREAU

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

« *Et c'est pas trop dur de travailler tout le temps tout seul ?* » : cette question est celle à laquelle j'ai le plus souvent répondu au cours de ces quatre ans de travail. Ne m'étant jamais senti aussi (bien) entouré que pendant ces années de doctorat, cette interrogation m'a toujours surpris. Les quelques mots suivants sont donc l'occasion de remercier ceux qui ont fait de la thèse une expérience unique dont j'ai savouré chaque instant.

Mes premiers remerciements sont adressés à mes directeurs de thèse : Bernard de Montmorillon et Lionel Garreau. Disponibles, brillants, toujours les mots justes, ils m'ont encouragé, accompagné et inspiré de la meilleure des façons pour me faire grandir. Je leur témoigne mon infinie reconnaissance et espère leur avoir rendu ne serait-ce que la moitié du plaisir que j'ai eu à travailler avec eux.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude aux membres du jury qui m'ont fait l'honneur d'accorder du temps à l'examen de ce travail. Au travers de leurs travaux et/ou des interactions avec eux, ils m'ont inspiré pour le développement de mes propres aspirations. Les professeurs Benoît Demil et Philippe Monin qui, au travers de leurs retours en pré-soutenance ou en atelier doctoral, m'ont permis d'enrichir ce travail. Les professeurs Ann Langley et Stefan Haefliger dont les travaux ont été une source d'inspiration. Les échanges avec la Professeur Stéphanie Dameron, en tant que directrice de l'équipe Management & Organisation et au travers de la collaboration pédagogique, ont fait du doctorat une expérience riche et complète.

Comme une évidence, j'adresse ma profonde reconnaissance à Pierre Mendioudou et Céline Saurel sans qui ce travail n'aurait vu le jour. À leur contact j'ai travaillé, progressé et évolué pour façonner ma voie. La confiance qu'ils m'ont accordée a contribué à mon envie de me surpasser. Je remercie plus globalement l'ensemble de l'équipe Enza pour ces formidables années, je n'aurais pu envisager un meilleur premier emploi.

La suite de mes pensées va à l'équipe de recherche Management & Organisation de Paris-Dauphine dont je remercie l'ensemble des membres. C'est une chance d'avoir pu évoluer au sein de cette équipe dynamique et bienveillante. Un remerciement particulier à Florence et Nathalie, les magiciennes du quotidien. Qu'aurait été la thèse sans mes « camarades »

doctorants ? D'abord mes « sœurs de thèse », Julie Mayer et Marie Joachim, ainsi que « Docteur » (Guillaume) Carton avec qui j'ai partagé joies et difficultés du quotidien. Ils peuvent compter sur mon indéfectible amitié. Pour l'ensemble des excellents moments, au « labo » ou ailleurs, qui font la force du collectif, j'en remercie chaleureusement bien d'autres encore : Myriam, Christine, Romain, Nour, Oriane, Aurore, Albane, Claire, Elise, Théophile, Maria, Anouk, Pierre, Laura, Jean-Yves, Najma, Ludvig. Mes remerciements vont également à ceux qui m'ont montré la voie : Raphaël Maucuer et Philippe Mouricou.

Bien d'autres personnes encore ont marqué mon parcours de doctorat. Je suis reconnaissant envers la communauté de l'AIMS dont ma première participation en conférence en 2013 m'a persuadé de me lancer dans l'aventure de la thèse. Je remercie également Sébastien Ronteau et Thomas Roulet avec qui j'ai eu la chance d'échanger plusieurs fois ; ainsi que l'équipe de l'IAE de Lille – notamment les professeurs Xavier Lecocq et Vanessa Warnier - pour leur accueil chaleureux lors d'une présentation doctorale et les échanges inspirants que j'ai eu la chance d'avoir avec eux. Mon séjour de recherche au sein du GéPS à HEC Montréal a également été un temps fort de la thèse pour lequel je souhaite remercier particulièrement le professeur Alaric Bourgoïn. Les échanges avec les étudiants que j'ai suivis en mémoire ont aussi contribué à ma progression intellectuelle et pédagogique.

J'aimerais également remercier mon ami Alexandre et toute la bande du Trianon pour les nombreuses évasions à cheval, ainsi que les amis de toujours : Arnaud, Franck et Mathieu. Une pensée particulière pour mon amie Corinne avec qui l'aventure de la recherche a démarré grâce à notre mémoire de master.

J'achève ces lignes en témoignant d'immenses remerciements à ma famille, toujours présente dans la joie comme dans la tempête : mes parents dont le soutien sans faille est une source intarissable d'énergie, mon frère Robin dont la compagnie est inégalable ou encore mon parrain Bruno qui m'a beaucoup inspiré. Enfin, le quotidien n'aurait pas la même saveur sans les encouragements et la complicité de Sonia. Je mets sereinement un point final à ce travail en envisageant la suite, à ses côtés.

SOMMAIRE

Remerciements	ii
Sommaire	iv
Introduction générale	1
Partie I : revue de littérature et cadrage théorique	12
Chapitre 1 : Du concept de business model à l'innovation de business model	13
1. Définition et finalité du business model	14
2. Dynamiques et innovation de BM	29
Chapitre 2 : La perspective sensemaking au service de l'innovation de BM	47
1. La notion de sensemaking : définition, émergence et propriétés	49
2. La perspective sensemaking au service du changement stratégique et de l'innovation	55
3. Vers une perspective sensemaking du processus d'innovation de BM	61
Partie II : Étude empirique.	73
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche	75
1. Une approche de recherche fondée sur une étude de cas unique longitudinale	76
2. Présentation du terrain de recherche : Enza et l'Offre OTI.....	80
3. Positionnement du chercheur par rapport au terrain de recherche	85
4. Recueil de données	93
5. Analyse de données	105
Chapitre 4 : Résultats de premier ordre - Processus de développement de l'Offre OTI 125	
1. Période 1 (2000 – 2008) : prémisses de l'Offre OTI	126
2. Période 2 (2009 - octobre 2013) : émergence du BM de l'Offre OTI.....	129
3. Période 3 (novembre 2013 - septembre 2014) : spécialisation sectorielle et les partenaires comme options.....	134
4. Période 4 (octobre 2014 - novembre 2015) : spécialisation fonctionnelle de l'Offre OTI	137
5. Période 5 (décembre 2015 - décembre 2016) : offre d'accompagnement CODIR.....	147
Chapitre 5 : Résultats de deuxième ordre – Processus de construction de sens sous-jacents à l'innovation de BM	156
1. Les interactions sociales au cœur du développement de l'Offre OTI	157
2. Influence du BM initial dans le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI	199
Chapitre 6 : Résultats de troisième ordre – L'ambiguïté comme notion centrale	211
1. Ambiguïté naturelle.....	212
2. Ambiguïté délibérée.....	232
Partie III : Mise en perspective et conclusion	248
Chapitre 7 : Mise en perspective théorique et pratique.	250
1. Contributions conceptuelles et théoriques	251
2. Apports managériaux	278
3. Contribution méthodologique : le journal de bord sibyllique	286
Conclusion générale	292
1. Synthèse générale de la recherche	292
2. Discussion de la qualité de la recherche	294
3. Limites et voies de recherche	302
Bibliographie	306
Table des matières	325
Table des figures	328
Table des tableaux	330
Table des vignettes	332
Table des annexes	333
Annexes	334

INTRODUCTION GENERALE

L'évolution et le succès démesuré de géants de l'Internet tels qu'Amazon ou Google met en lumière l'importance du développement de nouveaux business models (BM par la suite) pour la performance et la pérennité des entreprises (Mangematin, Ravarini, & Sharkey Scott, 2017). De nombreuses firmes semblent d'ailleurs en avoir fait une priorité. Au travers d'une étude d'ampleur, IBM stipule qu'une large majorité des dirigeants d'entreprises (70%) considèrent l'innovation de BM comme une priorité stratégique et que la plupart d'entre eux entreprennent déjà des mesures en conséquence (IBM Corporation, 2008). De plus, de prestigieux acteurs du conseil en stratégie tels que le Boston Consulting Group identifient le développement de nouveaux BM comme un vecteur de performance et de survie des entreprises, plus fort que l'innovation de produit ou de processus (Lindgardt, Reeves, Stalk, & Deimler, 2009). En effet, l'adoption d'une logique de fonctionnement profondément différente de celles employées par la concurrence constitue un facteur de différenciation majeur pour une firme : « *products and services can be copied : the BM is the differentiator* » (Giesen, Berman, Bell, & Blitz, 2007a, p. 2). Grâce à de nouveaux BM, à la fin des années 1990 Dell a conquis de conséquentes parts de marché dans le secteur très concurrentiel de l'informatique (Mahadevan, 2000) et Nespresso a bouleversé le marché de la vente de café dans les années 2000 (Matzler, Bailom, Friedrich von den Eichen, & Kohler, 2013). En outre, ces considérations ne sont plus l'apanage des seules entreprises puisque certaines institutions telles que la Commission européenne – commanditaire d'un rapport sur l'innovation de BM (2014) – considèrent que la capacité à repenser les logiques de création de valeur constitue un enjeu majeur pour les organisations.

Ces réflexions pratiques reflètent l'utilisation très répandue de la notion de BM. Cette dernière est fréquemment employée par divers acteurs de la vie économique tels que les managers, les journalistes ou encore les consultants (Demil & Lecocq, 2008; Giesen et al., 2007a). Si son intérêt fût contesté (Porter, 2001), le concept s'est imposé autant auprès des praticiens que de la communauté académique en sciences de gestion (Moyon, 2011). Le champ de recherche dédié à l'étude du BM est aujourd'hui structuré et dynamique (Lecocq, Demil, & Ventura, 2010). Les publications scientifiques qui y sont consacrées ont significativement augmenté depuis la fin des années 1990 (Massa, Tucci, & Afuah, 2017) et concernent différents champs de recherche tels que le management stratégique (e.g. Amit & Zott, 2001; Demil & Lecocq, 2010), le management de l'innovation et des technologies (e.g. Dmitriev, Simmons, Truong,

Palmer, & Schneckenberg, 2014; Pateli & Giaglis, 2004) ou encore l'entrepreneuriat (e.g. George & Bock, 2011; Gerasymenko, De Clercq, & Sapienza, 2015). De prestigieuses revues académiques y consacrent des numéros spéciaux : par exemple *Long Range Planning* (en 2010 et 2018) ; le *Strategic Entrepreneurship Journal* (en 2015) ou encore *Advances in Strategic Management* (en 2015). La définition du BM est particulièrement discutée dans la littérature. Cette dernière fait état de plus d'une cinquantaine de définitions différentes du concept (Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Au-delà du débat animé sur ce point, des tendances se dégagent permettant de considérer que le BM « *refers to the 'logic of the firm' - how it operates and creates value for its stakeholders* » (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 196)¹ ou encore qu'il constitue « *a description of an organization and how that organization functions in achieving its goals* » (Massa et al., 2017, p. 2).

Loin d'être un concept statique, les changements de BM constituent un moyen pour les entreprises de répondre aux évolutions de leur environnement ou de saisir des opportunités (Saebi, 2015). Les dynamiques de BM sont ainsi déterminantes pour la performance et la pérennité des organisations voir même de toute une industrie (McGrath, 2010; Moyon, 2011). Alors que le vocabulaire pour désigner ces dynamiques est foisonnant – changement (Osiyevskyy & Dewald, 2015), évolution (Demil & Lecocq, 2010), transformation (Aspara, Lamberg, Laukia, & Tikkanen, 2013) – le terme d'« innovation de BM » - défini comme « *the search for new logics of the firm and new ways to create and capture value for its stakeholders* » (Casadesus-Masanell & Zhu, 2013, p. 464) – semble s'imposer dans la littérature pour dénommer le développement de nouveaux BM. Au même titre que l'innovation de produit ou de processus, l'innovation de BM est considérée comme une dimension d'innovation à part entière (Massa & Tucci, 2014). L'importance de celle-ci est soulignée par académiques et praticiens – plus encore dans le cadre d'industries matures (Zott & Huy, 2007) – car elle représente une voie de différenciation par rapport à la concurrence (Chesbrough, 2010; Zott & Amit, 2007). En effet, dans un contexte d'amélioration des moyens de production, produits et processus ne suffisent plus à assurer la compétitivité des firmes. Ces dernières sont par conséquent dans l'obligation de repenser leurs logiques de création, livraison et capture de la valeur (Bjorkdahl & Holmén, 2013). En sus, du fait de la révision profonde du fonctionnement

¹ Les auteurs attribuent cette définition à C. Baden-Fuller, I. C. MacMillan, B. Demil et X. Lecocq dans l'appel à contribution (du 19 mars 2008) pour le numéro spécial de la revue *Long Range Planning* sur le thème du business model (2010) dont est issue l'article de Casadesus-Masanell et Ricart.

de la firme qu'impose l'innovation de BM, l'imitation par la concurrence se révèle plus ardue que pour un nouveau produit ou processus (Bucherer, Eisert, & Gassmann, 2012).

Considérant l'importance du phénomène, la littérature souligne aujourd'hui le manque de connaissances sur la manière dont est développé un nouveau BM. L'éclairage des éléments moteur d'un processus d'innovation de BM constitue ainsi l'une des principales voies de recherche du champ (Foss & Saebi, 2017; Schneider & Spieth, 2013). Dans la continuité de travaux précédents (e.g. Aversa, Haefliger, Rossi, & Baden-Fuller, 2015b; Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010; Svejenova, Planellas, & Vives, 2010), nous nous inscrivons plus particulièrement dans une approche qui vise à reconnecter les phénomènes d'innovation de BM avec les différents acteurs impliqués (Demil, Lecocq, Ricart, & Zott, 2015), nous intéressant donc à la façon dont ceux-ci façonnent le nouveau BM.

Si certains travaux éclairent les actions mises en œuvre par les acteurs pour le développement de nouveaux BM – telles qu'une démarche d'expérimentation (Bojovic, Genet, & Sabatier, 2018) ou la création d'une nouvelle entreprise (Svejenova et al., 2010) – ils mettent également en relief certains mécanismes d'ordre cognitif (e.g. Schneckenberg, Velamuri, Comberg, & Spieth, 2017). Par exemple, Michelli (2015) montre comment l'allocation de l'attention des managers guide la transformation d'agences de design d'une logique traditionnelle de service vers la prestation de conseil. Par conséquent, la littérature appelle à l'exploration de la dimension cognitive de l'innovation de BM (Foss & Saebi, 2017; Spieth, Schneckenberg, & Matzler, 2016). Cependant, la distinction des dimensions cognitive et d'action apparaît artificielle et inadaptée pour appréhender un processus d'innovation de BM du point de vue des acteurs, où les deux sont entremêlées (Aversa et al., 2015b; Berends, Smits, Reymen, & Podoynitsyna, 2016).

Au travers d'une perspective d'apprentissage organisationnel, certains travaux soulignent le caractère incontournable de l'articulation entre cognition et action dans le cadre du développement d'un nouveau BM (Berends et al., 2016; Bojovic et al., 2018; Sosna, Trevinyo-Rodriguez, & Velamuri, 2010). L'analyse au niveau de la firme qu'implique cette perspective théorique ne permet toutefois pas un éclairage micro au niveau des acteurs. De plus, les mécanismes mis en lumière considèrent l'articulation cognition-action comme un processus séquentiel où l'action fait suite à la cognition (et ainsi de suite) plutôt que d'appréhender leur enchevêtrement.

Ancrés dans continuité de travaux qui adoptent une perspective sensemaking pour l'étude de phénomènes de changement stratégique et d'innovation (e.g. Gioia & Chittipeddi, 1991; Hill & Levenhagen, 1995; Rouleau & Balogun, 2011; Thomas, Clark, & Gioia, 1993), nous nous positionnons en faveur d'une approche considérant la dynamique entre cognition et action comme fortement entremêlée. La littérature sur l'innovation de BM désigne les processus de construction de sens comme particulièrement importants pour comprendre comment les acteurs développent un nouveau BM (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Massa & Tucci, 2014). Sosna et al. (2010) notent par exemple que la construction de sens du dirigeant-fondateur de Naturhouse représente le déterminant le plus décisif pour l'émergence du nouveau BM de l'entreprise. Cependant, aucune étude précédente n'appréhende avec précision les effets de la construction de sens des acteurs sur le développement d'un nouveau BM. Par conséquent, dans le cadre de notre thèse, nous formulons la problématique suivante :

*Comment les processus de construction de sens des acteurs sous-tendent-ils
l'innovation de business model ?*

Pour répondre à cette problématique, nous nous sommes intéressé au secteur du conseil en management. Cette industrie en pleine transformation constitue un contexte adéquat pour étudier l'innovation de BM.

Le secteur du conseil en management, un contexte approprié pour l'étude de l'innovation de BM

« Avant c'était pas du tout la guerre [...] c'est toi qui arrivais dans l'entreprise avec tout ce que les cabinets représentaient comme image de la gestion, de la croissance, aussi avec les méthodes de management américaines... et tout le monde fermait sa gueule ! » (Martin² – Enza conseil)

« Le conseil en management est un peu, à mon avis, dans une impasse. [...] S'il ne change pas son business model, il se fait très fortement pousser, 'corneriser' vers plus du service que des conseils. » (François³ – Enza conseil)

Le monde des affaires éprouve une certaine fascination envers les activités de conseil, alimentée par le dynamisme de la profession (Bourgoin, 2015). Avec un chiffre d'affaires mondial de 132 milliards de dollars en 2016⁴, le marché du conseil en management est en croissance depuis ses

² Pseudonyme.

³ *Ibid.*

⁴ Source : étude consultancy.uk

origines – au début du XXe siècle – intégrant des périodes de progression significative dans les années 1980 et 1990 (Armbrüster, 2006; Kipping & Clark, 2012; Kipping & Engwall, 2002). Grâce à une croissance historique vertigineuse du secteur⁵ et au fait d’être parmi les principaux recruteurs des grandes écoles en France⁶, les cabinets de conseil sont fermement ancrés auprès des entreprises et administrations publiques et possèdent un fort rayonnement. Par exemple, les groupes PwC et McKinsey & Company sont respectivement les huitième et dixième marques les plus influentes au monde⁷.

Pourtant, « *les cabinets de conseil doivent repenser leur modèle économique* » (Duthoit, 2014). C’est l’une des principales conclusions d’une récente analyse du secteur du conseil en management (Gattet, 2017). Ce n’est pas la première fois que certains observateurs plaident pour une transformation du métier de conseil (Fincham & Clark, 2002) et les cabinets – de par l’historique du secteur – sont habitués à faire face aux fluctuations de l’économie (Tcheng & Huet, 2009). Cependant, l’actuel contexte post crise économique et de dynamisme technologique impose aux acteurs du secteur du conseil des modifications de leur fonctionnement. Le constat est sans appel : les principaux piliers du modèle économique traditionnel de ces firmes – la marque, les expertises et les outils – semblent aujourd’hui insuffisants pour créer, délivrer et capturer de la valeur.

On peut identifier plusieurs facteurs environnementaux responsables de cette situation. Premièrement, à la sortie d’une violente crise économique – récession de 7% du chiffre d’affaires du secteur en France sur l’année 2009⁸ - la période actuelle est caractérisée par une baisse tendancielle de la croissance des cabinets dont les taux se situent entre 1 et 3%⁹, loin des tendances à deux chiffres des années 1990. Le contexte économiquement difficile impacte directement l’activité des cabinets de conseil. Le nombre d’évènements qui alimentent généralement l’industrie du conseil tels que les créations, cessions et reprises ou encore rapprochements d’entreprises (fusions-acquisitions, alliances, etc.), diminuent.

⁵ Le chiffre d’affaires du secteur en 2015 atteint 5,5 milliards d’euros – source : Consult’in France (syntec de la profession).

⁶ En 2015, près de 3000 jeunes diplômés ont été employés par les acteurs du conseil dont une part significative est issue des grandes écoles de commerce et d’ingénieurs - source : Consult’in France.

⁷ Selon le classement 2017 sur l’influence marketing des marques établi par le cabinet britannique Brand Finance - http://brandfinance.com/images/upload/global_500_2017_locked_website.pdf

⁸ De 135 millions d’euros en 2008, le chiffre d’affaires du secteur en 2009 diminue jusqu’à 125,5 millions d’euros – source : Consult’in France.

⁹ Source : Xerfi, 2016.

Deuxièmement, la démocratisation des interventions de consultants auprès des entreprises a profité à l'expérience des clients, devenus plus mûrs dans l'achat de conseil. Cette maturité se manifeste de deux manières distinctes. D'une part, les firmes clientes se sont dotées de dispositifs d'achat spécifiquement conçus pour le conseil qui compliquent fortement les démarches commerciales du point de vue des cabinets¹⁰. Conséquemment, une attention particulière de ces derniers est accordée à ces dispositifs¹¹. D'autre part, certains clients remettent en question la valeur ajoutée délivrée par les prestations de conseil. L'innovation technologique (*cloud computing* et *big data* notamment) entraîne la digitalisation de l'économie et des entreprises. Les clients sont confrontés à de nouveaux enjeux auxquelles les prestations de conseil doivent apporter des solutions.

Troisièmement, on observe des pressions déflationnistes sur les acteurs du conseil en management, i.e. l'intensité concurrentielle croissante dans le secteur entraîne une diminution des marges¹². Les multiples négociations des clients sur les taux de facturation¹³ et l'augmentation du poids des frais de personnel¹⁴ en sont des raisons. Mais c'est surtout la recrudescence de nouveaux entrants et de substituts qui renforce la concurrence sectorielle. Concernant les premiers, des acteurs traditionnels de l'industrie du management tels que les experts comptables ou les entreprises de services numériques, mais également des sociétés qui n'appartenaient pas au secteur – agences de communication ou de design – développent des activités de conseil. La conjoncture économique favorise également le développement au sein de certaines firmes de départements de conseil interne se substituant à l'intervention des cabinets. On constate donc un abaissement des frontières de l'industrie du conseil en management qui impose à ses principaux acteurs d'innover pour formuler des solutions satisfaisantes pour leurs clients. Pour certains cabinets, l'atteinte de cet objectif passe par le développement d'offres dont la valeur perçue est forte et un renouvellement des méthodes des consultants ; pour d'autres ce sont des partenariats académiques ou la collaboration avec des start-up¹⁵ qui leur permettront de se transformer.

¹⁰ « Baromètre des achats de conseil en management », Syntec Consult'in, 2017.

¹¹ Le « groupe Achats » du syntec Consult'in France anime une réflexion autour de ces dispositifs et publie régulièrement le « Baromètre des achats de conseil en management » (2015, 2017). Au sein de ces rapports, le groupe de réflexion définit sa mission comme la prévention du « *risque de 'low costisation' du conseil en management* » (p. 4).

¹² « L'âge d'or des cabinets de conseil en management est derrière eux », Fabien Renou, Journal du Net, oct. 2014.

¹³ Les prestations de conseil sont généralement facturées selon un taux à la journée par consultant, communément appelée « taux jour-homme ».

¹⁴ Une augmentation équivalente à 6 points en 5 ans – Source : Xerfi, 2016.

¹⁵ Les partenariats académiques peuvent être illustrées par la relation que Cap Gemini entretient avec le MIT ; l'entreprise The Family constitue un exemple de synergies avec des start-up.

Par conséquent, l'évolution actuelle de l'industrie du conseil en management en fait un contexte propice pour l'étude de l'innovation de BM. Dans le cadre de notre thèse, nous étudions donc une initiative stratégique au sein d'Enza – un cabinet de conseil en management – qui constitue un cas d'innovation de BM.

Investigation d'un processus d'innovation de BM au sein d'un cabinet de conseil en management : le cas de l'Offre OTI chez Enza

Notre recherche vise donc à explorer la construction de sens des acteurs qui sous-tend un processus d'innovation de BM. Pour ce faire, la thèse est organisée en trois parties respectivement dédiées à l'analyse de la littérature et au cadre conceptuel (la partie I regroupant les chapitres 1 et 2), à la définition d'une approche de recherche et à l'étude empirique que nous avons réalisée grâce à une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) au sein d'Enza, un cabinet de conseil en management (la partie II regroupant les chapitres 3, 4, 5 et 6) puis enfin à la mise en perspective des résultats avec la littérature afin d'identifier les apports de la recherche (la partie III regroupant le chapitre 7 et la conclusion générale). Un aperçu de chacune de ces parties est proposée au travers des sections suivantes.

Présentation de la partie I : cadre conceptuel de la recherche

La première partie de la thèse est consacrée à une revue de la littérature académique dans l'objectif de définir le cadre conceptuel de notre recherche.

Le chapitre 1 s'emploie à mieux cerner notre objet de recherche – l'innovation de BM – et à dégager les enjeux actuels du champ pour le développement des connaissances. Dans cet objectif, la première section est dédiée à un retour sur le concept même de BM : de sa genèse dans le contexte d'essor des e-business (Demil & Lecocq, 2008), aux débats animés au sujet de sa définition et sa composition (Clauss, 2017). Nous soulignons également le consensus concernant sa finalité descriptive des mécanismes de création, livraison et capture de la valeur (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Demil & Lecocq, 2010; Teece, 2010; Zott, Amit, & Massa, 2011). Nous poursuivons et achevons cette entrée en matière par la discussion des différentes perspectives théoriques au travers desquelles est appréhendé le BM ainsi que son ancrage dans le champ de la stratégie (Massa et al., 2017). La seconde section resitue l'innovation de BM au sein de la foisonnante thématique des dynamiques de BM (Saebi, 2015). Outre l'éclairage du

caractère innovant du développement de nouveaux BM, nous structurons notre réflexion afin d'explorer les éléments moteurs d'un processus d'innovation de BM (Foss & Saebi, 2017). Dans cette optique, nous nous intéressons plus particulièrement aux acteurs qui développent de nouveaux BM au travers de leurs activités quotidiennes (Demil et al., 2015). De plus, ce phénomène étant reconnu comme plus difficile encore au sein d'entreprises existantes que dans le cadre de projets entrepreneuriaux (Massa & Tucci, 2014), nous précisons l'orientation de notre recherche afin de mieux cerner l'innovation de BM dans ce premier contexte.

Le chapitre 2 introduit la perspective sensemaking et la manière dont nous adoptons celle-ci pour éclairer la construction de sens des acteurs qui façonnent le processus d'innovation de BM. Le sensemaking revient à comprendre les processus par lesquels les individus et les groupes interprètent les situations auxquelles ils font face (Maitlis, 2005; Weick, 1995). Dans une première section, nous appréhendons le concept de sensemaking au travers de sa définition et de ses propriétés. Ensuite, la deuxième section montre sa pertinence pour explorer des situations de changement stratégique et d'innovation (Drazin, Glynn, & Kazanjian, 1999; Gioia & Chittipeddi, 1991; Monin, Noorderhaven, Vaara, & Kroon, 2013). Appliquée aux organisations, la perspective sensemaking constitue une grille de lecture pour la compréhension des phénomènes de changement (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010). Enfin, dans une troisième section, fort de notre analyse de la littérature, nous précisons l'articulation conceptuelle entre un processus d'innovation de BM et la perspective sensemaking permettant l'émergence de nos questions de recherche.

Afin d'apporter des réponses à ces dernières, nous avons réalisé une étude de cas longitudinale qui vise à appréhender les processus de construction de sens des acteurs dans le cadre d'une innovation de BM.

Présentation de la partie II : étude empirique

La deuxième partie de la thèse aborde d'une part l'approche de recherche mise en œuvre et d'autre part les résultats de notre étude empirique.

La démarche de recherche est présentée au sein du chapitre 3. Nous en discutons les défis méthodologiques qui découlent de la problématique et présentons notre design de recherche.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la REcherche (CIFRE) en collaboration avec Enza, un cabinet de conseil en management. Notre

position d'immersion au sein d'un acteur du conseil nous a permis de développer une appréhension fine des situations et mécanismes à l'œuvre dans ce type d'organisation.

Considérant l'objectif de notre recherche, nous avons élaboré un design de recherche fondé sur une étude qualitative d'un cas unique (Yin, 2013). Nous réalisons ainsi une étude de cas longitudinale processuelle en examinant le développement d'une nouvelle offre de conseil destinée aux organisations de taille intermédiaire (appelée « Offre OTI ») et constituant un cas d'innovation de BM.

Pour le recueil de données, nous avons privilégié une démarche au plus proche du terrain afin d'exploiter toute la richesse de notre position. Grâce à notre immersion sur une période de plus de soixante mois, nous avons pu étudier en temps réel le projet de développement du nouveau BM au sein de l'entreprise. Outre l'observation participante, notre position interne nous a permis d'articuler plusieurs sources de données complémentaires (prise de notes, entretiens, collecte documentaire). Nos besoins en termes d'outillage pour la prise de notes dans le cadre de cette expérience nous ont amené à développer et utiliser une forme particulière de journal de bord appelé « journal de bord sibyllique ».

Premièrement nous reconstituons le processus d'innovation du nouveau BM au travers d'une description en profondeur du développement de l'Offre OTI. Deuxièmement, adoptant une perspective plus analytique et grâce au codage des données, nous appréhendons la construction de sens des acteurs et examinons l'influence du BM initial d'Enza sur le processus d'innovation de BM. Troisièmement, décelant l'aspect central de l'ambiguïté à l'issue des analyses précédentes, nous adoptons une démarche inductive afin d'en déceler les implications pour le processus d'innovation du BM.

Les résultats de la recherche sont organisés au travers de trois chapitres différents (les chapitres 4, 5 et 6) reflétant trois perspectives analytiques distinctes.

Les résultats de premier ordre (chapitre 4) exposent chronologiquement les événements qui ont alimenté le processus de développement de l'Offre OTI au travers d'une perspective sensemaking. Éclairant les acteurs en interactions, cette description détaillée révèle les principales étapes de développement du nouveau BM comme les fruits de la construction de sens des acteurs impliqués.

Au travers des résultats de deuxième ordre (chapitre 5), nous exposons d'abord l'importance des interactions sociales dans le processus d'innovation de BM dont la nature (interne ou

externe) implique des conséquences différentes et complémentaires. Notre analyse révèle que ces interactions constituent les vecteurs de huit procédés de sensemaking par lesquelles les acteurs évaluent et ajustent les cohérences interne et externe du nouveau BM. De plus, nous décelons que le processus d'innovation du BM est façonné dans le temps par quatre dynamiques interactionnelles reflétant les logiques de construction de sens des acteurs. Ces logiques permettent ainsi une émancipation progressive de l'influence du BM initial de la firme qui opère un rôle de logique dominante dans le processus d'innovation de BM.

Enfin, les résultats de troisième ordre (chapitre 6) permettent d'approfondir la compréhension des processus précédents en révélant les effets duals de l'ambiguïté dans le développement du nouveau BM.

Présentation de la partie III : mise en perspective théorique et pratique

Les résultats de la recherche permettent de dégager différents apports d'ordre théorique, pratique et méthodologique qui sont présentés dans le chapitre 7.

D'un point de vue conceptuel, nous proposons d'abord des contributions concernant l'innovation de BM en révélant le caractère crucial des interactions sociales en tant que vecteurs des processus de construction et de destruction de sens des acteurs. De plus, notre recherche approfondit la compréhension du fonctionnement du concept de BM d'une part en démontrant une articulation cyclique entre le BM et les tactiques, d'autre part en expliquant les mécanismes d'évaluation et d'ajustement des cohérences interne et externe. Enfin, nous décelons une démarche paradoxale des acteurs pour la gestion de l'ambiguïté oscillant entre sa réduction et son entretien délibérée.

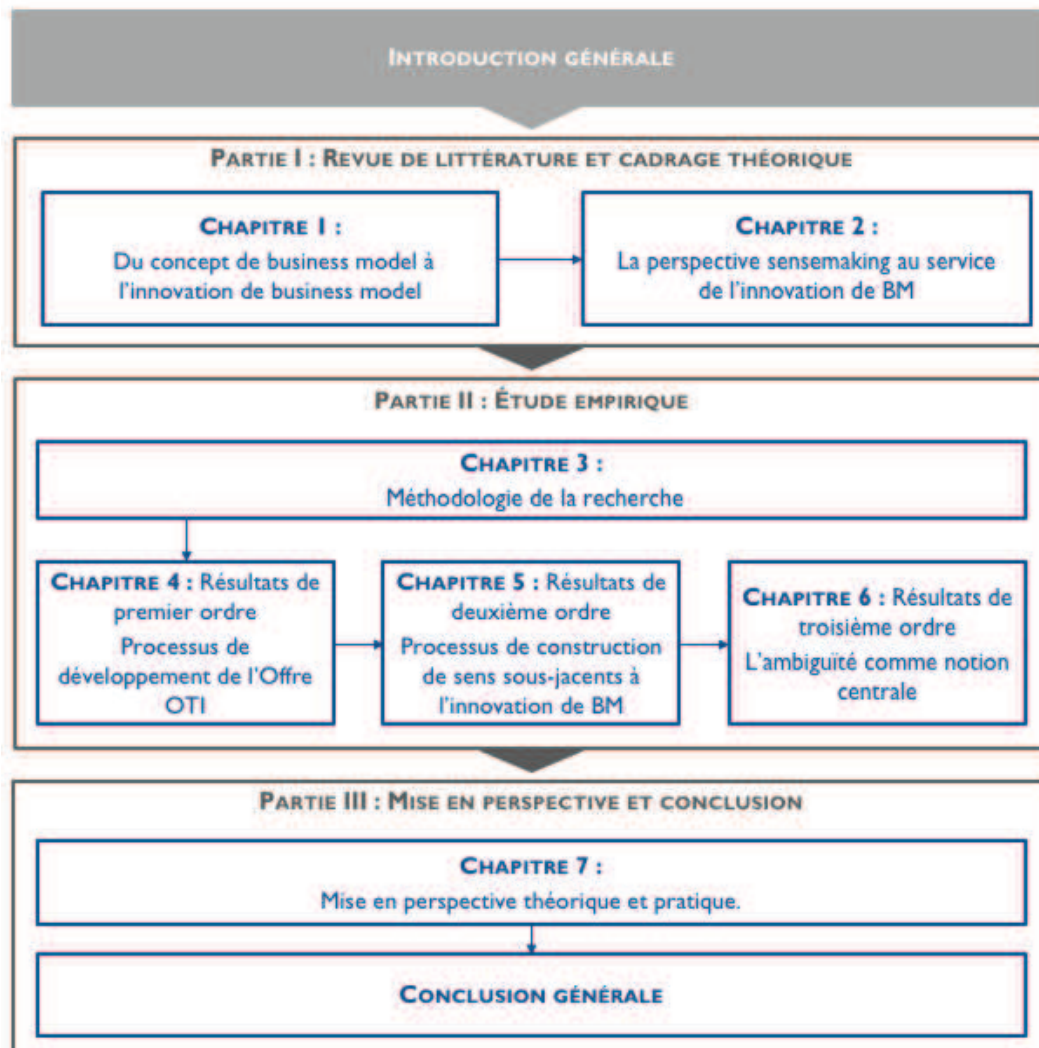
D'un point de vue pratique, la recherche souligne l'importance des interactions sociales avec différents types de parties prenantes permettant aux acteurs de dépasser leurs modes de raisonnement et d'action habituels. Dans cette perspective, nous envisageons l'utilisation des dynamiques interactionnelles mises en lumière dans notre recherche comme des patrons pour guider la démarche d'innovation de BM au sein d'une entreprise. Nous exposons ensuite les synergies entre recherche et conseil en management mises en œuvre pendant la période de notre immersion.

En outre, fondés sur notre expérience d’immersion au sein d’Enza pendant plus de cinq ans, nous proposons, en tant que contribution méthodologique, une forme spécifique de journal de bord appelée « journal de bord sibyllique ».

Enfin, la conclusion générale constitue une prise de recul sur notre étude en évaluant celle-ci au travers des critères de qualité d’une recherche qualitative (Drucker-Godard, Ehlinger, & Grenier, 2014; Gombault, 2005). Nous achevons cette thèse en identifiant ses limites, révélatrices de voies de recherches futures.

La figure suivante reflète l’architecture de la thèse (Figure 1).

Figure 1 : Architecture globale de la thèse

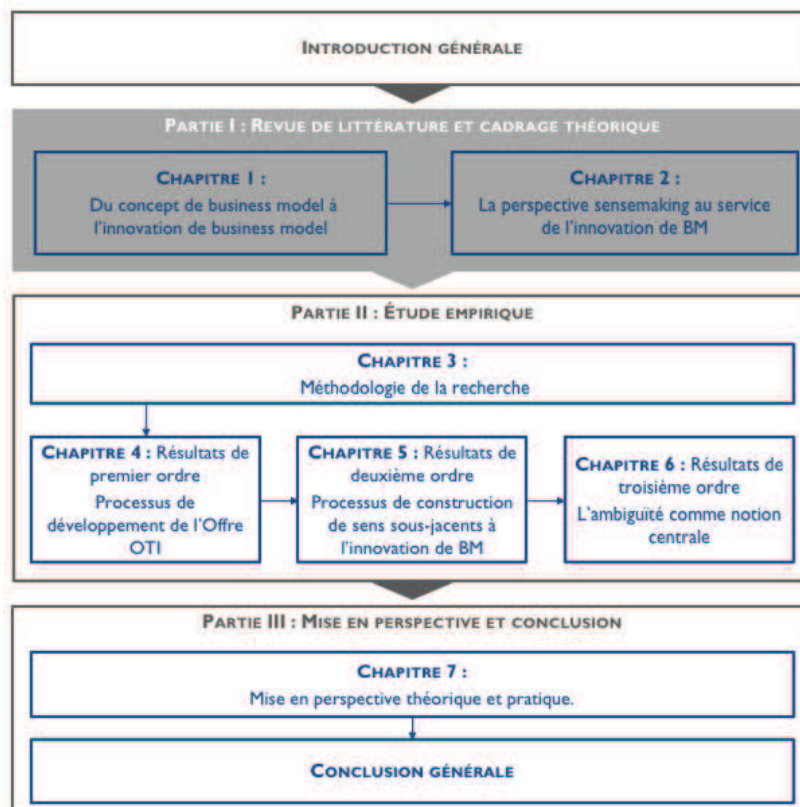


PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRAGE THÉORIQUE

Notre recherche vise à mieux comprendre les phénomènes d'innovation de BM, notamment par l'exploration des mécanismes de construction de sens des parties prenantes. La première partie de notre thèse est par conséquent consacrée à une revue de la littérature pour le cadrage théorique de la réflexion. Elle se décline en deux chapitres (Figure 2).

Le premier chapitre constitue une analyse de la littérature sur le concept de BM et ses différentes dynamiques de changement. Ce premier chapitre intègre deux réflexions. La première concerne le concept de BM au travers de sa finalité, de son fonctionnement et des différentes perspectives théoriques dont il fait l'objet. La seconde, analyse la littérature relative aux dynamiques de BM et plus particulièrement l'innovation de BM. Le deuxième chapitre concerne la notion de sensemaking. Il s'organise en trois parties. La première définit la notion de sensemaking et en présente les propriétés. La seconde aborde la mobilisation de la perspective sensemaking pour l'étude de phénomènes organisationnels tels que le changement stratégique et l'innovation. La troisième expose les apports du sensemaking pour la compréhension du processus d'innovation de BM. Cette première partie est conclue par la formulation des questions de recherche.

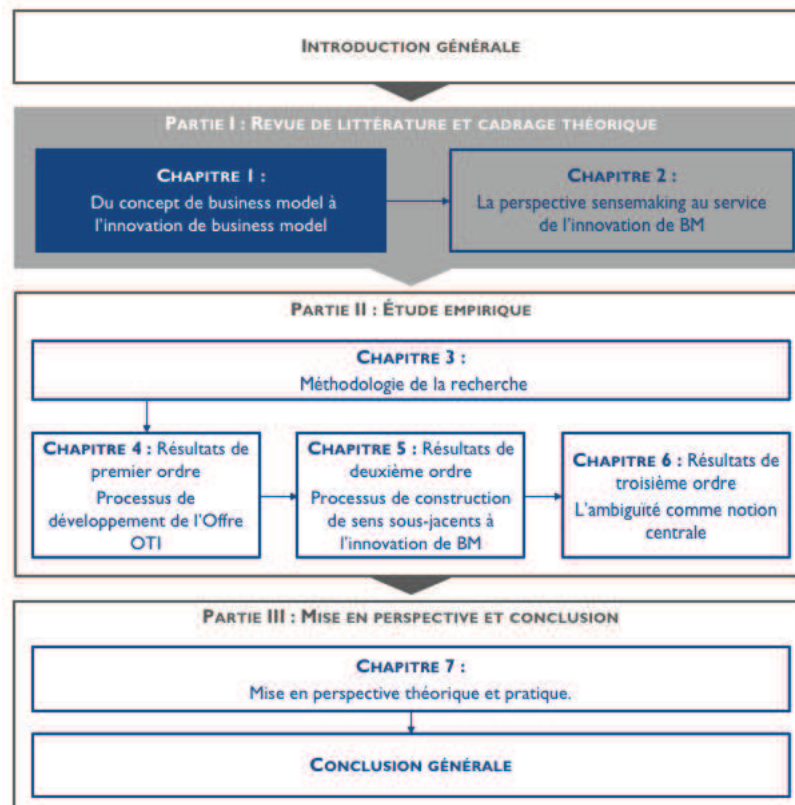
Figure 2 : Plan d'avancement de la thèse (partie I)



CHAPITRE I : DU CONCEPT DE BUSINESS MODEL A L'INNOVATION DE BUSINESS MODEL

Ce premier chapitre s'articule en trois sections principales (Figure 3). Une première introduit le concept de business model en resituant le contexte de son émergence, puis en abordant sa finalité ainsi que sa définition. Une seconde section est dédiée aux changements de BM, thématique plébiscitée et féconde au sein du champ de recherche. La considération des multiples termes pour désigner ces phénomènes nous amène à adopter l'expression « dynamiques de BM ». Au travers de leurs contributions significatives, les études précédentes sur ce thème identifient également des axes de réflexion à approfondir, ouvrant ainsi la voie à de nouvelles recherches. Nous présentons donc ici les questionnements que soulève notre travail, tout en les resituant au sein de la littérature. Enfin, dans une troisième section, nous proposons une vue d'ensemble des perspectives existantes du BM. Afin d'adresser nos objectifs de recherche précédemment exposés, nous justifions l'exploration d'une perspective supplémentaire au travers de ce travail.

Figure 3 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 1)



I. Définition et finalité du business model

Dans cette première section, nous nous intéressons au concept de BM en abordant sa finalité ainsi que sa définition (1.1). Après une brève rétrospective de l'émergence du concept, nous positionnerons notre recherche au sein des discussions relatives à sa définition, sa composition et sa représentation. Ensuite, nous abordons les différentes perspectives théoriques au travers duquel le concept de BM est appréhendé (1.2). Nous discuterons enfin l'ancrage du concept de BM au sein de la réflexion en management stratégique (1.3).

I.1. Origines, finalités et définitions du BM

La notion de BM est employée par de nombreux acteurs de la vie économique (Demil & Lecocq, 2008; Giesen, Berman, Bell, & Blitz, 2007b) : journalistes, entrepreneurs, banquiers, consultants, etc. Si les prémices de la notion de BM remontent aux alentours des années 1960 (e.g. Bellman, Clark, Malcolm, Craft, & Ricciardi, 1957; Jones, 1960), ce sont des contextes au dynamisme technologique fort qui ont contribué à l'essor pratique et académique du concept.

I.1.1. Émergence et structuration du champ de recherche sur le BM

Deux périodes technologiquement dynamiques peuvent être identifiées comme à l'origine du développement du concept de BM (Moyon, 2011). La première fait référence aux années 1970 – 1995, avec le développement de l'informatique, pendant laquelle la notion de BM est considérée comme une manière d'appréhender la complexité de la firme et de son environnement (e.g. Konczal, 1975). Durant cette période, on observe l'émergence d'autres notions en lien avec certains aspects du BM tels que le « *business plan* », le « *revenue model* » ou la « *value creation* » (Ghaziani & Ventresca, 2005). Dans ce cadre, le BM ne se dégage alors pas comme une notion à part entière.

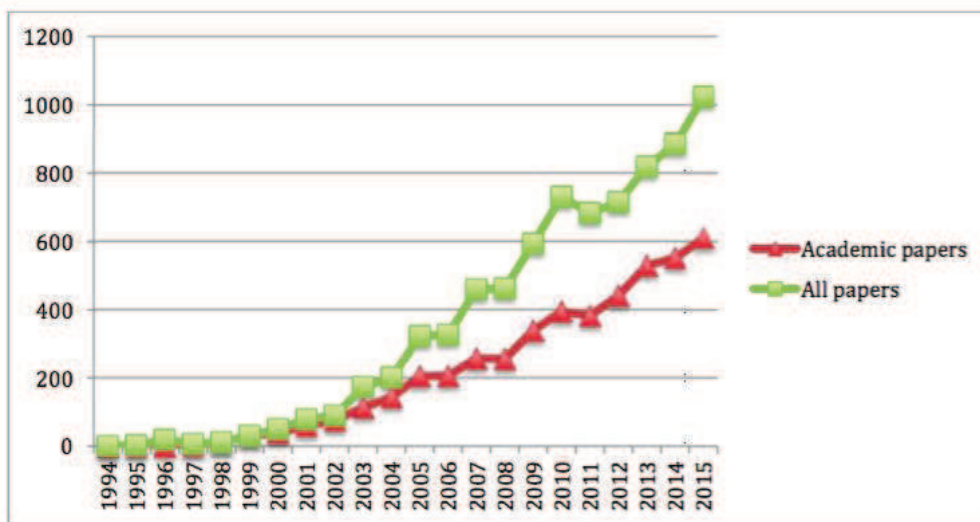
C'est au cours de la seconde période, aux alentours des années 1995 – 2000, avec l'essor d'Internet, que la notion de BM va connaître un fort développement. L'émergence des activités économiques sur Internet bouleverse la manière de concevoir les affaires, accordant une importance accrue au capital immatériel (De Montmorillon, 2001). Ces récentes activités économiques qualifiées de « *e-business* » favorisent une forte tendance à l'entrepreneuriat, où apparaissent un nouveau genre d'entreprises appelées « *start-up* »¹⁶ (Desreumaux, 2014; Jouison & Verstraete, 2008). Le concept de BM s'impose alors comme un nouveau cadre pour analyser ces nouvelles activités dont les mécanismes de performance sont flous (Hedman &

¹⁶ Une start-up est définie comme « une jeune entreprise innovante, dans le secteur des nouvelles technologies ». Source : Larousse.

Kalling, 2001; Timmers, 1998). En effet, malgré la création de valeur au travers de ces nouvelles activités, ces dernières n'assurent pourtant pas toujours la génération de revenus. Parmi les nombreux exemples illustrant cette principale difficulté de la première génération de *start-up*, on peut reprendre celui de l'entreprise Hotmail (Afuah & Tucci, 2000). Cette dernière a été la première, dès 1995, à proposer un service de courrier électronique accessible en ligne depuis n'importe quel terminal informatique (application webmail). Si la gratuité de son service confère à Hotmail un succès fulgurant (plus de 100 000 utilisateurs en seulement 6 mois d'existence), elle n'en assure cependant pas la rentabilité financière. Dans cet objectif, les fondateurs développent, grâce à la base de données des utilisateurs du service de messagerie, des activités publicitaires. Hotmail fournit aux annonceurs des informations sur les internautes permettant de mieux cibler les consommateurs et d'adapter les contenus publicitaires. Le concept de BM permet ainsi une réflexion quant aux mécanismes de création et de capture de la valeur pour les activités de *e-business* (Amit & Zott, 2001).

L'appropriation académique du concept s'est fait en parallèle de l'engouement pratique, générant l'émergence et la structuration d'un champ de recherche autour de la notion de BM (Lecocq et al., 2010), en constante progression depuis les années 1990 (Figure 4). Après plusieurs décennies, le BM reste donc un concept d'actualité pratique comme académique.

Figure 4 : Évolution des publications pratiques et académiques sur le business model (Massa & al., 2017)



1.1.2. Définition et composition du BM : des questions à débat dans la littérature

Considérant l'adoption pratique du concept, l'émergence du champ de recherche sur le BM est tardive, se situant dans le courant des années 1990. Son développement et sa structuration peuvent être appréhendés au travers de cinq phases : la phase d'émergence, la phase de définition du concept, la phase empirique, la phase de décomposition et la phase de théorisation (Lecocq et al., 2010). Parmi ces phases, deux d'entre elles continuent d'animer le débat scientifique.

La première, la phase de définition, correspond à la définition du concept. Si à un niveau générique, le BM peut être défini comme le fonctionnement d'une organisation dans l'objectif de créer et de délivrer de la valeur (Lecocq, Demil, & Warnier, 2006), la littérature fait état de plus d'une cinquantaine de définitions différentes (Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Cette diversité des définitions du BM a généré de nombreux états des lieux du champ proposant des tentatives d'une définition consensuelle (e.g. Hedman & Kalling, 2003; Moyon, 2011; Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005; Wirtz, Göttel, & Daiser, 2016). Aujourd'hui encore, certains auteurs soulignent un manque d'unité quant à la définition du concept, entraînant un manque de clarté (e.g. Foss & Saebi, 2018) et une certaine fragilité du concept (Teece, 2010).

De la même manière, la phase de décomposition, correspondant à l'identification des éléments qui composent le BM, affiche une certaine hétérogénéité des travaux à ce sujet. Bien que le BM soit majoritairement envisagé comme un concept multidimensionnel (Maucuer, 2013), de nombreuses compositions différentes du BM sont proposées. Grâce à leurs analyses de la littérature, Clauss (2017) relève 73 composantes du BM alors que Massa et al. (2017) identifient près de 70 compositions différentes (e.g. Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Chesbrough, 2010; Demil & Lecocq, 2010; Sabatier, Mangematin, & Rousselle, 2010).

Plusieurs raisons sont identifiées à ce problème de convergence (Maucuer & Renaud, 2017) : manque de fondations théoriques (Desreumaux, 2014; Porter, 2001), définitions trop larges (Foss & Saebi, 2018; Zott & Amit, 2013) ou encore emploi d'un vocabulaire diversifié (Foss & Saebi, 2018; Klang, Wallnöfer, & Hacklin, 2014). Parmi elles, le développement parallèle des connaissances « en silos », au sein de différents champs disciplinaires (Zott et al., 2011), semble être le plus communément admis.

Si ces discussions suggèrent la divergence du champ et créent de l'ambiguïté quant à la notion de BM, il existe en réalité un consensus implicite relatif à la finalité du concept (Maucuer & Renaud, 2017; Zott & Amit, 2013), reléguant au second rang le débat pour une définition unifiée (De Montmorillon dans Saives, Desmarteau, Emin, & Schieb-Bienfait, 2014). De manière succincte, le BM traduit la manière dont une entreprise fait son 'business' (Ritter & Lettl, 2018; Zott et al., 2011). Magretta (2002), reprenant la réflexion de Peter Drucker (1954), estime que le BM « *explain[s] how enterprises work* » (p. 4), car il concerne des éléments de réponse à des questions fondamentales telles que « Qui sont les clients ? », « Comment faisons-nous de l'argent dans cette activité ? », « Comment pouvons-nous délivrer de la valeur aux clients à un coût adapté ? ». En synthèse, nous retenons que le BM « *refers to the 'logic of the firm' - how it operates and creates value for its stakeholders* » (Baden-Fuller & al. dans Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 196)¹⁷. Le BM est une unité d'analyse permettant d'appréhender les mécanismes de création, de livraison et de capture de la valeur (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Chesbrough, 2007; Demil & Lecocq, 2010; Teece, 2010; Zott et al., 2011). Le concept de BM peut être appliqué à différents niveaux de granularité (Desreumaux, 2014), afin d'étudier le fonctionnement d'une entreprise du niveau corporate ou de ses business units (Aspara et al., 2013) ; d'un secteur d'activité (e.g. Moyon & Lecocq, 2010; Volle, Dion, Héliès-Hassid, & Sabbah, 2008) ; d'une organisation – à but lucratif (e.g. Raff, 2000) ou non (e.g. Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010) – ou d'un projet à l'initiative de diverses parties prenantes aux objectifs respectifs (e.g. Maucuer, 2013). Il est employé jusqu'à un niveau individuel pour expliquer l'évolution des activités d'un grand chef cuisinier tout au long de sa carrière (e.g. Svejenova et al., 2010).

Concernant la composition, nous sommes aligné avec les travaux de Casadesus-Masanell et Ricart (2010) qui considèrent que deux principaux éléments composent le BM : les choix concrets des acteurs sur la manière dont l'organisation doit fonctionner ainsi que les conséquences de ces choix. Les auteurs précisent ce principe au travers d'exemples, comme celui de la politique tarifaire, fixée par une firme (choix), qui impacte le volume des ventes (conséquence). Un choix peut impliquer un ensemble de conséquences. Dans l'exemple précédent, le volume de ventes affecte le niveau de production et donc les économies d'échelle (conséquences). Trois types de choix sont distingués : les choix politiques – relatifs aux opérations et au fonctionnement de la firme ; les choix d'actifs – correspondant aux décisions

¹⁷ Voir note 1.

quant aux ressources tangibles ; et les choix de gouvernance – qui font référence aux arrangements contractuels qui confèrent les droits de décision pour les choix politiques et d'actifs. Cette dernière catégorie, moins évidente à appréhender que les précédentes, peut être expliquée grâce à l'exemple suivant : si une entreprise utilise une flotte de véhicules (choix d'actifs), certains véhicules peuvent être soit détenus par la firme ou bien faire l'objet d'un contrat de location (choix de gouvernance).

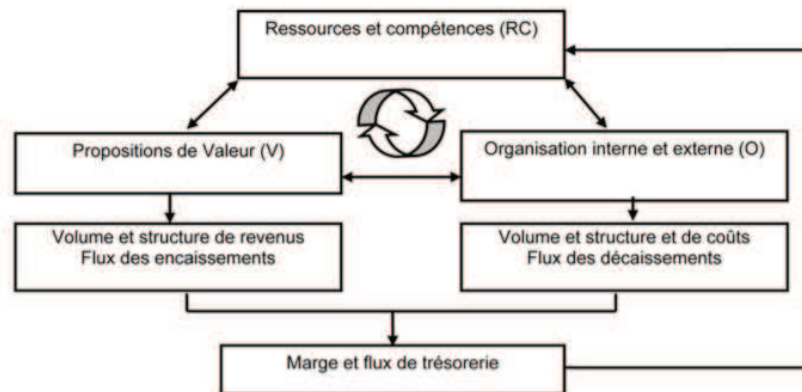
Cette conception du BM, le considérant comme un ensemble de choix stratégiques qui définissent le fonctionnement de l'entreprise (e.g. Shafer, Smith, & Linder, 2005; Warnier, Demil, & Lecocq, 2004), souligne implicitement le rôle déterminant des acteurs. Ce sont des individus qui réalisent les choix qui forment le BM, et qui envisagent les liens entre ces différents choix et leurs conséquences (Morris, Schindehutte, & Allen, 2005; Zott & Amit, 2010).

Si nous adhérons à cette approche du BM, nous en contestons la dimension rationnelle tacite qui sous-entend des analyses et décisions délibérées et rationnelles des individus, pour la conception d'un système optimisé (Martins, Rindova, & Greenbaum, 2015). Deux arguments s'opposent à cette approche rationaliste. D'une part, les choix stratégiques d'une entreprise ne font pas tous l'objet d'une décision rationnelle et intentionnelle, mais d'autres éléments tels que des processus et contraintes cognitifs sont impliqués dans la réalisation de choix (Gavetti & Rivkin, 2007), par défaut (Morris et al., 2005) ou de manière émergente (Mintzberg & Waters, 1985). D'autre part, l'appréhension du BM d'une organisation via cette approche rationaliste (e.g. Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; 2011) constitue une analyse *ex post* fondée sur les observations empiriques des chercheurs (Moyon, 2011), ne reflétant donc pas le raisonnement des acteurs - dont la rationalité est limitée (Gavetti & Rivkin, 2007) - au cours de la conception du BM (Haggège, 2013). Si on considère que ce dernier « *reflects management's hypothesis about what customers want, how they want it and what they will pay, and how an enterprise can organize to best meet customer needs, and get paid well for doing so* » (Teece, 2010, p. 191), alors il est composé de choix d'actions (et leurs conséquences) entrepris par les acteurs selon leurs analyses de l'environnement et leur raisonnement pour le fonctionnement de la firme. Nous considérons donc le BM comme un ensemble de choix d'action et leurs conséquences, permis par les processus cognitifs des acteurs dont la rationalité est limitée.

1.1.3. Représentation et cohérence du BM

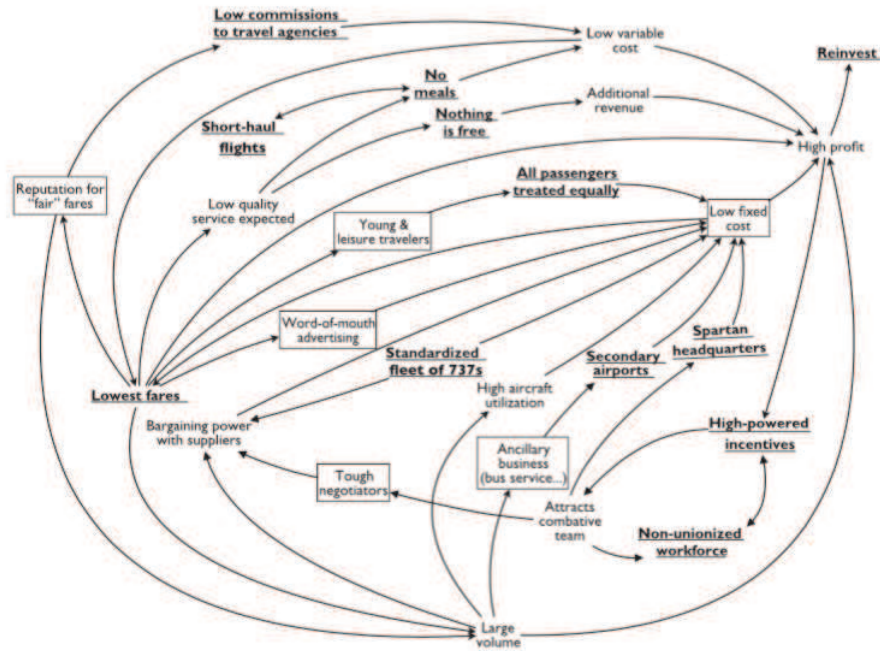
En adéquation avec leurs définitions et configurations du BM, certains auteurs le conceptualisent jusqu'à en proposer une représentation visuelle (e.g. Verstraete, Kremer, & Jouison-Laffitte, 2012). Le principe de modélisation est au cœur du concept BM – le nom même du concept intègre cette notion. Sous forme visuelle, le BM propose une représentation simplifiée du fonctionnement d'une organisation. Dans cette optique, le BM est un artefact permettant de décrire et de représenter une activité (Warnier, Lecocq, & Demil, 2012). Par exemple, le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006), au travers de ces trois principales composantes, propose une représentation heuristique favorisant la compréhension et l'analyse du fonctionnement d'une organisation (Figure 5). Le « Canvas » (Osterwalder & Pigneur, 2010) propose quant à lui une modélisation du BM en neuf blocs.

Figure 5 : Exemple de modélisation du BM - le modèle RCOV (Lecocq, 2006)



Dans le cadre de notre recherche, en cohérence avec notre appréhension du concept de BM, nous retenons la représentation de celui-ci par l'approche du « *Causal Loop Diagram* » (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Celle-ci propose une représentation systémique et holistique des choix et leurs conséquences, qui composent le BM. Cette représentation nous paraît particulièrement intéressante, car elle est l'une des rares à ne pas prédéfinir les composantes du BM. Un diagramme représente le BM et son contenu à un instant t , c'est-à-dire un ensemble de relations de cause à effet entre choix et conséquences (Figure 6). Pour Shafer et al. (2005), le BM ne peut être synthétisé par quelques composantes génériques : il doit expliquer de la manière la plus compréhensible possible la logique de fonctionnement de la firme. N'imposant pas de cadre préconçu, le « *Causal Loop Diagram* » permet de représenter le fonctionnement de l'organisation au plus proche de la manière dont les acteurs la conçoivent.

Figure 6 : Modélisation du BM de Ryanair sous forme de causal loop diagram (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010)



De plus, cette modélisation reflète l'importance des liens entre les composantes du BM, soulignant son caractère systémique. Cependant, nous considérons que le manque d'explication et de théorisation de ces liens constitue l'une des principales limites de la représentation du BM sous la forme de « *Causal Loop Diagram* ». Comme souligné précédemment, dans les travaux précédents (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; 2011) les liens envisagés ne reflètent pas le raisonnement des acteurs, mais toujours l'analyse du BM a posteriori par les auteurs. Outre la relation de causalité choix-conséquence(s), les liens entre ces éléments ne font l'objet d'aucune conceptualisation particulière. L'hypothèse de rationalité forte des acteurs (Martins et al., 2015) évince d'autres éléments, tels que processus et contraintes cognitifs qui interviennent dans la prise de décision et ne laissent que peu (ou pas) de place aux éléments émergents (Gavetti & Rivkin, 2007).

Les liens entre les composantes du BM sont essentiels pour la création, la livraison et la capture de la valeur, déterminant ainsi la performance de l'organisation et de son BM (Warnier et al., 2012). L'importance des liens entre les composantes du BM renvoie aux principes de cohérence interne et de cohérence externe du BM (Demil & Lecocq, 2010; Morris et al., 2005). Le premier correspond à la cohérence entre les composantes du BM (i.e. l'association de l'ensemble des choix qui le composent). Au travers de plusieurs boucles vertueuses, Casadesus-Masanell et Ricart (2010) montrent comment l'agencement des choix du BM de Ryanair est au service de sa performance. L'importance de la cohérence interne pour la performance de l'organisation induit le principe de cohérence externe, i.e. l'adéquation du BM à l'environnement au sein

duquel évolue l'organisation. L'ensemble des choix qui composent le BM sont réalisés dans l'objectif d'assurer l'adaptation et la pérennité de l'organisation selon les caractéristiques de l'environnement. Par exemple, l'étude des activités d'Arsenal au cours du temps (Demil & Lecocq, 2010) montre comment le club s'est adapté aux évolutions du football professionnel, passant d'une logique principalement sportive à une logique business. Si les cohérences interne et externe du BM peuvent être analysées a posteriori au regard de la performance de l'organisation (Warnier et al., 2012), les individus envisagent celles-ci dès la construction du BM et au cours de son développement (Moyon, 2011). Au travers de leur réflexion, les acteurs tentent de réduire l'ambiguïté causale¹⁸ qu'ils perçoivent concernant leur propre organisation (Warnier et al., 2012). Certaines représentations du BM, en tant qu'outils et artefacts constituent un support aux acteurs pour l'appréhension de la cohérence interne et externe du BM (Osterwalder & Pigneur, 2010; Warnier et al., 2012).

1.2. Ontologie et perspectives théoriques du BM

L'engouement académique et pratique pour le concept, ainsi que la diversité des travaux dans le champ de recherche sur le BM, ont conduit à une vaste littérature (Massa et al., 2017; Wirtz et al., 2016). Les débats sur la définition ou la composition ont été progressivement remplacés par une réflexion plus large reconnaissant différentes perspectives du BM aux soubassements théoriques divers.

La pluralité des définitions et des compositions du BM témoigne de l'évolution du concept au cours du temps (Bucherer et al., 2012) : d'un mot ou expression pour désigner « *the logic for creating value* » (Linder & Cantrell, 2000, p. 2) jusqu'à des outils pratiques pour la conception de nouveaux BM (e.g. Osterwalder & Pigneur, 2010). Ces considérations renvoient à la réflexion sur l'ontologie du business model (Osterwalder et al., 2005), en d'autres termes à la réponse à la question « qu'est-ce que le business model ? » (e.g. DaSilva & Trkman, 2014; Perkmann & Spicer, 2010). L'une des principales critiques adressées à l'encontre du BM est son manque de fondements théoriques. Nous préférons cependant considérer le BM comme un concept théoriquement neutre (Desreumaux, 2014), caractéristique pouvant se révéler être un atout. En effet, nous considérons le BM comme un objet de recherche pouvant être éclairé à la lumière de différentes approches conceptuelles, de la même manière qu'est abordée la stratégie

¹⁸ Warnier (2008) définit l'ambiguïté causale comme l'incompréhension des mécanismes permettant la performance d'une organisation.

sous des angles cognitifs (Kaplan, 2011; Laroche & Nioche, 1994), pratiques (Whittington, 1996), ou par les ressources (Wernerfelt, 1984). Dans cette conception, le BM se positionne ainsi comme un concept central en management stratégique permettant les connexions entre différentes approches théoriques et le développement du champ (Ritter & Lettl, 2018).

Parmi la diversité de la littérature, une première distinction consiste à considérer le BM soit comme un outil pratique à destination des managers pour concevoir ou transformer les organisations (e.g. Jouison & Verstraete, 2008; Osterwalder & Pigneur, 2010; Warnier et al., 2012), soit comme un objet de recherche abordé au travers de différentes perspectives théoriques (e.g. Gamble, Brennan, & McAdam, 2017; Hacklin, Bjorkdahl, & Wallin, 2018; Sosna et al., 2010).

1.2.1. Le BM comme outil de gestion

Le succès pratique du concept a encouragé l'émergence de travaux de recherche pour la conception et la transformation des organisations au travers du prisme du BM (Pateli & Giaglis, 2004). Ainsi, le BM est conceptualisé au travers de plusieurs modélisations préconçues, supports pour la réflexion pratique (e.g. Lecocq et al., 2006; Osterwalder & Pigneur, 2010). Ces modélisations se fondent sur le caractère systémique et holistique du BM pour la simplification et la représentation du fonctionnement d'une firme. Le BM incarne alors une grille d'analyse pour appréhender les mécanismes de création, de livraison et de capture de la valeur d'une organisation (Lecocq et al., 2006), ou devient un artefact de support à une réflexion pour la construction de nouveaux de BM (Demil & Lecocq, 2015; Warnier et al., 2012). Les conceptualisations du BM dans cette perspective tendent vers une instrumentalisation du concept, afin d'en faire un outil pratique. Le modèle GRP (Génération, Rémunération, Partage) est ainsi conçu dans un but pédagogique pour l'initiation de praticiens en formation (Verstraete et al., 2012). Le BM incarne alors un cadre facilitant la réflexion stratégique, grâce à la schématisation et à un vocabulaire déterminé (Hacklin & Wallnöfer, 2012). Considérant que la représentation d'un BM favorise une démarche analytique et créative des praticiens (Osterwalder, 2004), Osterwalder et Pigneur (2010) assortissent leur modèle « Canvas » d'une démarche de construction d'un BM s'inspirant des pratiques de « *design thinking* » (Brown, 2008).

Dans une telle conception, le BM est un outil d'analyse stratégique¹⁹ (Lecocq et al., 2006), mais il répond plus globalement à la définition d'un outil de gestion : « *tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion* » (Moison, 1997 p.34). L'utilisation du BM dans la pratique revêt les trois dimensions propres aux outils de gestion (Hatchuel & Weil, 1992). Premièrement, les différentes modélisations du BM impliquent des principes d'utilisation et constituent des artefacts supports de la réflexion (Doganova & Eyquem-Renault, 2009) (substrat technique). Deuxièmement, l'objectif du BM concerne l'appréhension et l'analyse des mécanismes de création, livraison et capture de la valeur (Zott & Amit, 2010) (philosophie de gestionnaire). Troisièmement, le concept de BM propose une appréhension des activités et mécanismes de l'organisation pour la création, la livraison et la capture de la valeur impliquant une dimension organisationnelle forte (Fjeldstad & Snow, 2018) (modèle organisationnel).

1.2.2. Le BM comme cadre conceptuel

De nombreux récents travaux réalisent des états des lieux de la littérature sur le BM (e.g. Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Martins et al., 2015; Zott et al., 2011) ou s'emploient à classifier les BM (Fielt, 2014; Lambert, 2015). Parmi eux, ceux de Massa et al. (2017) retiennent particulièrement notre attention, car ils investissent la diversité des perspectives du BM sans pour autant tenter de les unifier ou d'en établir une dominante. L'enjeu du champ de recherche semble aujourd'hui résider dans la clarification et la complémentarité des différentes perspectives du BM (Ritter & Lettl, 2018) et le positionnement des travaux selon celles-ci pour le développement des soubassements théoriques adaptés que suppose un programme de recherche (Lecocq et al., 2010). Outre les fondements théoriques, les différentes perspectives impliquent des différences quant à l'unité d'analyse des recherches ou encore quant à la fonction même du BM (Massa et al., 2017).

Dans leur analyse du champ de recherche sur le BM « *A Critical Assessment Of Business Model Research* », Massa, Tucci et Afuah (2017) proposent une appréhension du concept de BM selon trois perspectives théoriques différentes : en tant qu'attributs des firmes²⁰, en tant que schémas

¹⁹ Nous reprenons la définition de Clark (1997) qui considère les outils stratégiques comme les « *techniques, tools, methods, models, frameworks, approaches and methodologies which are available to support decision making* » (p. 417).

²⁰ Traduction libre de « *Attributes of real firms* ».

cognitifs et linguistiques²¹ et en tant que représentations et descriptions conceptuelles formalisées²².

La première perspective considère le BM comme un attribut de la firme. Elle se fonde principalement sur une définition du BM comme un système d'activités (Zott & Amit, 2010) et s'intéresse aux activités concrètes et aux implications réelles, empiriquement déterminables, des BM. Cette perspective est mobilisée par exemple pour étudier des phénomènes de modification de la concurrence (e.g. Brea Solís, Casadesus-Masanell, & Grifell Tatjé, 2015; Markides & Sosa, 2013) ou l'émergence de nouveaux types d'entreprises (e.g. Mikhalkina & Cabantous, 2015; Yunus et al., 2010). Une telle perspective permet – au travers d'observations empiriques – une classification de types de BM tels que ceux du « freemium », d'abonnement ou encore de « lames de rasoir »²³ (Cosenz & Noto, 2018).

Dans la perspective du BM en tant que schémas cognitifs et linguistiques, les auteurs considèrent que les compréhensions du BM par les managers ne correspondent pas à la réalité du système tel qu'il est, mais plutôt qu'elles reflètent les modèles cognitifs de chacun. En d'autres termes, les managers développent des interprétations quant aux mécanismes de création, livraison et capture de la valeur selon leurs propres prismes (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Martins et al., 2015). Cette perspective permet ainsi de comprendre la manière dont les acteurs conçoivent le fonctionnement de la firme (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Loock & Hacklin, 2015). Ici, le BM exerce un rôle de logique dominante, i.e. des schémas de pensée partagés au sein de l'organisation (Bettis & Prahalad, 1995). Les auteurs soulignent la difficulté de définir une unité d'analyse pour l'appréhension du BM dans une telle perspective : si chaque individu dispose de ses propres modèles de pensée, ces derniers sont profondément ancrés dans les dynamiques collectives de l'organisation. Par conséquent, ces éléments d'ordre cognitif peuvent être appréhendés au travers d'éléments narratifs (e.g. Downing, 2005; Magretta, 2002), c'est-à-dire de la manière dont les individus communiquent au sein de l'organisation.

Enfin, la troisième perspective – BM en tant que représentations et descriptions conceptuelles formalisées – se positionne à l'entre-deux des précédentes et définit le BM comme une

²¹ Traduction libre de « *Cognitive / Linguistic Schema* ».

²² Traduction libre de « *Formal conceptual representations / descriptions* ».

²³ Traduction libre de « *Razor-and-blade* ».

représentation synthétique et simplifiée – à la manière d'une carte géographique – des mécanismes de création, livraison et captation de valeur. L'un des exemples les plus populaires auprès des praticiens est le BM Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), qui décrit les logiques du BM au travers d'une figure à neuf blocs correspondants, selon leur approche, aux neuf éléments principaux d'un BM. Ces représentations simplifiées permettent de positionner la réflexion à différents niveaux d'abstraction : de la représentation détaillée du BM d'une entreprise en particulier (e.g. Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), à la description du fonctionnement d'un type de BM générique – tel que le modèle « freemium » – décrivant le fonctionnement d'un ensemble de firmes (e.g. Osterwalder & Pigneur, 2010).

Le tableau suivant synthétise ces trois perspectives (Tableau 1).

Tableau 1 : Perspectives du BM selon Massa et al. (2017)

Perspective	Définition du BM	Recherches associées
« <i>Business Models Are Attributes of Real Firms</i> »	« <i>a business model is seen as an empirical phenomenon or attribute of real firms</i> » (p. 9)	Brea Solís et al., 2015; Markides & Oyon, 2010; Markides & Sosa, 2013; Mikhalkina & Cabantous, 2015; Yunus et al., 2010
« <i>BM as Cognitive/Linguistic Schema</i> »	« <i>BM are schema that organizes managerial understanding of the design of firms' exchange networks</i> » (p. 16)	Baden-Fuller & Morgan, 2010; Doz & Kosonen, 2010; Velu & Stiles, 2013
« <i>BM as Formal Conceptual Representations/Descriptions</i> »	« <i>[model which] are explicit, written down in pictorial, mathematical, or symbolic form.</i> » (p. 21)	Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Demil & Lecocq, 2010; Osterwalder et al., 2005

Notre analyse de la littérature nous amène à identifier les limites inhérentes aux deux premières perspectives. D'une part, celle qui considère le BM comme un attribut de la firme voit principalement les acteurs comme des individus rationnels, qui construisent le BM dans l'objectif d'un système optimisé selon les objectifs et l'environnement de la firme. La perspective cognitive du BM au contraire se concentre sur les aspects cognitifs des acteurs – notamment leurs contraintes cognitives – écartant l'implication des actions sur les processus cognitifs des acteurs. Notre appréhension du BM – comme un ensemble de choix d'action et leurs conséquences – se positionne ainsi à l'intersection de ces deux perspectives : reconnaissant la rationalité limitée des acteurs, les éléments d'ordre cognitif et les choix d'action sont étroitement entremêlés, définissant ainsi la logique de la firme pour la création, la livraison et la capture de la valeur.

Si les récents travaux sur le BM convergent sur la nécessité d'une structuration et d'une clarification du champ (e.g. Foss & Saebi, 2018; Massa et al., 2017; Ritter & Lettl, 2018), la diversité des définitions et approches du BM a alimenté un autre un débat dans la littérature, concernant l'ancrage du concept dans le champ de la stratégie.

1.3. Ancrage du BM dans le champ de la stratégie

L'ancrage du BM dans le champ de la stratégie suscite une discussion scientifique agitée depuis l'émergence du concept. En effet, les frontières entre BM et stratégie, ainsi que la relation entre les deux concepts restent ambiguës (Arend, 2013; Hacklin & Wallnöfer, 2012). Deux principaux avis animent cette controverse.

D'une part, ceux qualifiables de « BM-sceptiques » considèrent le BM comme dénué d'intérêt théorique nouveau, recyclant et consolidant des connaissances relatives à la stratégie sous une nouvelle forme (Desreumaux, 2014; Porter, 2001). Porter (2001) considère le BM comme entièrement couvert par la stratégie, le reléguant à une manière simpliste d'expliquer le profit d'une entreprise. Dans le même esprit, mais moins virulents, d'autres travaux considèrent le BM comme un outil support à la réflexion pour des projets entrepreneuriaux (Doganova & Eyquem-Renault, 2009).

D'autre part, le fait que le terme « business model » soit souvent employé pour répondre à la question « qu'est-ce que la stratégie ? » révèle l'intérêt du concept et son appartenance au champ de la stratégie (Baden-Fuller & Morgan, 2010). Les « pro-BM » envisagent le BM comme un construit distinct (Camison & Villar-Lopez, 2010; Lecocq et al., 2010; Zott & Amit, 2008) permettant de renouveler la réflexion stratégique (e.g. Brea Solís et al., 2015; Magretta, 2002). Massa et al. (2017) considèrent que l'apport théorique principal du concept de BM réside dans le fait qu'il appréhende la création de valeur comme la résultante à la fois de « l'offre » et de « la demande », là où d'autres théories classiques en stratégie - telles que la vision porterienne ou l'approche par les ressources - ne retiennent que le côté de la demande. Le BM ne se focalise pas sur la construction d'un avantage concurrentiel, mais se concentre plutôt sur la proposition de valeur et la génération de revenus des activités de l'entreprise (Lecocq et al., 2010). Le BM réunit des éléments internes de la firme ainsi que des facteurs externes – dépassant ainsi l'opposition entre l'approche porterienne et la RBV²⁴ (Lecocq et al., 2010) –

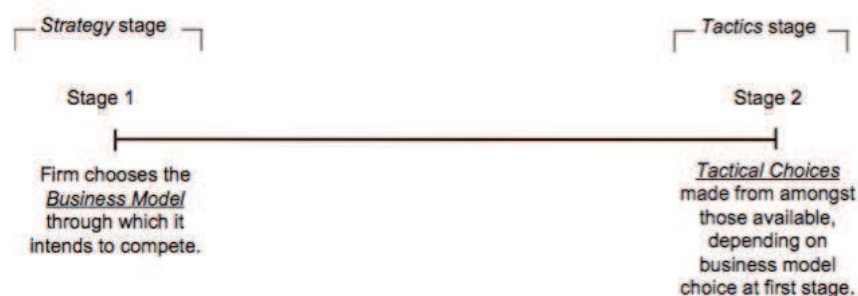
²⁴ Théorie de la Resource Based View (e.g. Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

pour proposer une vision holistique et systémique permettant une approche intégratrice des activités de la firme pour la création de valeur (Schneider & Spieth, 2013). En outre, le BM joue un rôle clé dans les phénomènes d'innovation (Schneckenberg et al., 2017). Ces derniers sont déterminants dans les dynamiques concurrentielles de certains marchés (e.g. Casadesus-Masanell & Zhu, 2013; Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008) donc d'importance stratégique.

Le concept observe un positionnement intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Morris et al., 2005; Warnier et al., 2004). Entre *macro* et *micro*, il représente un niveau d'analyse *meso* (Rousseau & House, 1994) de la firme permettant d'aborder des problématiques entre définition et exécution de la stratégie. Dans cette perspective, Casadesus-Masanell et Ricart approfondissent la réflexion et réalisent une triple distinction entre la stratégie, le BM et les tactiques. D'une part, à un niveau macro, la stratégie est définie comme « *a contingent plan as to how the business model should be configured, depending on contingencies that might occur* » (p. 205). En cohérence avec d'autres définitions – e.g. « *[strategy is] the dynamics of the firm's relation with its environment for which the necessary actions are taken to achieve its goals* » (Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2012, p. 182) – la stratégie s'apparente à une grande orientation de la firme en fonction de son contexte et conditionne la définition du (ou des) BM de l'entreprise (Cortimiglia, Ghezzi, & Frank, 2015). D'autre part, à un niveau micro, les tactiques découlent du BM : « *the residual choices open to a firm by virtue of the business model it chooses to employ* » (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 196). En tant que déclinaisons opérationnelles de la stratégie et du BM, les tactiques représentent des éléments essentiels pour la création et la capture de la valeur. Ainsi, stratégie, BM et tactiques sont articulés pour former un « processus compétitif générique en deux étapes »²⁵ (Figure 7). La première étape correspond au choix d'une logique de création et de capture de la valeur par la firme (choix d'un business model) ; et la seconde représente les choix d'ordre tactiques.

²⁵ Traduction libre de « *generic two-stage competitive process framework* » (p. 196).

Figure 7: Processus compétitif générique en deux étapes (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010 p.196)



Stratégie et BM sont donc des construits distincts et complémentaires (Spieth et al., 2016). Dans cette perspective, nous adhérons en grande partie à la comparaison réalisée par Moyon (2011) afin de cerner les différences entre les deux concepts (Tableau 2). En revanche, nous rejoignons Maucuer (2013) quant à l'importante influence de l'environnement sur le contenu du BM. En tant que niveau intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle, le BM est en partie conditionné par l'environnement. La participation de parties prenantes externes à la firme – telles que les clients (Plé, Lecocq, & Angot, 2010; Priem, Wenzel, & Koch, 2018) ou des partenaires (Chesbrough & Schwartz, 2007) – à la construction du BM, montre que l'environnement joue un rôle important pour le BM. De plus, les acteurs au sein des organisations conçoivent le BM en fonction de leur appréhension de l'environnement (Winterhalter, Weiblen, Wecht, & Gassmann, 2017).

Tableau 2 : Comparaison entre l'approche stratégique et l'approche business model (Moyon, 2011 p.90)

	Stratégie	BM
Finalité	Compétitivité de l'entreprise	Création de valeur
	Construction d'un avantage concurrentiel	Génération de profits
Dimension temporelle	Objectifs à « long-terme »	État à un moment donné
Contenu	« Quoi ? »	« Comment ? »
	Analyse d'un positionnement Forte influence de l'environnement	Analyse opérationnelle Faible influence de l'environnement
Niveau d'analyse	« Micro » ou « macro »	« Méso »
Rôle du client	Faible	Fort

Enfin, comme la stratégie, le BM n'est pas un concept statique et peut faire l'objet de nombreuses dynamiques impliquant des transformations de l'organisation.

2. Dynamiques et innovation de BM

Alors qu'un premier axe du champ de recherche s'intéresse à la performance des BM (Haggège, Gauthier, & Rüling, 2017; Matzler et al., 2013; McNamara, Peck, & Sasson, 2013), un autre cherche à éclairer les multiples phénomènes de changement de BM (Demil & Lecocq, 2010; Frankenberger, Weiblen, Csik, & Gassmann, 2013), qualifiés de dynamiques de BM. C'est dans ce second axe que nous ancrons notre recherche. Par conséquent, cette section est consacrée aux dynamiques de BM (2.1) et à celle qui nous intéresse plus particulièrement : l'innovation de BM (2.2). Nous éclairons ensuite les enjeux actuels concernant le processus et d'innovation de BM (2.3) et synthétiserons le positionnement de notre recherche dans le champ (2.4).

2.1. Dynamiques de BM

Qu'il s'agisse d'« évolution », (Lubik & Garnsey, 2016), de « développement » (Andries, Debackere, & Van Looy, 2013), d'« innovation » (Gambardella & McGahan, 2010), ou encore de « transformation » (Aspara et al., 2013), la littérature fait état de nombreux termes pour évoquer les phénomènes de changement de BM. Ces termes peuvent être regroupés sous l'appellation de « dynamiques de BM » (Saebi, 2015; Saebi, Lien, & Foss, 2017).

De nombreux changements relatifs à l'environnement ou à l'organisation elle-même entraînent des évolutions de son BM (Demil & Lecocq, 2010). Loin d'être un concept statique, une réflexion quant à la dynamique du BM d'une organisation permet de répondre aux opportunités et menaces de l'environnement, ainsi que de réaliser les changements nécessaires dans l'activité (Saebi, 2015; Warnier et al., 2012). Les dynamiques de BM concernent et regroupent l'ensemble des façons dont un BM change. Initié par quelques travaux précurseurs (e.g. Linder & Cantrell, 2000; Pateli & Giaglis, 2005), le sujet des dynamiques de BM est progressivement devenu une pierre angulaire du champ de recherche, identifiée par chercheurs et praticiens comme essentielle pour la performance des organisations (e.g. Giesen et al., 2007b; Ho, Fang, & Hsieh, 2011; McGrath, 2010).

La multiplication rapide des recherches sur la thématique des changements de BM a généré l'étude de phénomènes très différents, en termes de contexte, d'organisation, de temporalité, etc. Ainsi, de nombreux termes et concepts disparates ont émergé et sont employés pour désigner ces phénomènes (Tableau 3).

Tableau 3 : Multicité des termes pour évoquer un changement de BM (Saebi et al., 2017)

Concept	Définition	Auteurs
BM evolution	<i>“a fine tuning process involving voluntary and emergent changes in and between permanently linked core components”</i>	Demil & Lecocq (2010, p. 239)
BM renewal	Pas de définition proposée	Doz & Kosonen (2010)
BM replication	Pas de définition proposée	Dunford, Palmer, & Benveniste (2010)
BM learning	Une entreprise existante modifie son business model face à la compétition induite par l'apparition d'un nouveau BM ²⁶ .	(Teece, 2010)
BM erosion	Déclinaison compétitive de BM établis ²⁷ .	McGrath (2010)
BM lifecycle	<i>“A business model lifecycle involving periods of specification, refinement, adaptation, revision and reformulation. An initial period during which the model is fairly informal or implicit is followed by a process of trial-and-error, and a number of core decisions are made that delimit the directions in which the firm can evolve”</i>	Morris et al. (2005, p. 732)
BM transformation	<i>“...a change in the perceived logic of how value is created by the corporation, when it comes to the value-creating links among the corporation's portfolio of businesses, from one point of time to another.”</i>	Aspara et al. (2013, p. 460)
BM innovation	<i>“At root, business model innovation refers to the search for new logics of the firm and new ways to create and capture value for its stakeholders”</i>	Casadesus-Masanell & Zhu (2013, p. 464)

Si cette variété de vocabulaire permet de retranscrire au mieux les phénomènes empiriques, elle n'est pas sans créer une certaine confusion dans le champ. Nous adhérons donc à la proposition de Saebi (Saebi, 2015; Saebi et al., 2017) pour regrouper ces phénomènes sous la notion de « dynamiques de BM ». Parmi celles-ci, la notion d'innovation de BM se démarque jusqu'à devenir une thématique à part entière dans le champ.

²⁶ Traduction libre de « *An established firm modifies its business model in face of competition from a new business model* ».

²⁷ Traduction libre de « *The declining competitiveness of established business models* ».

2.2. Innovation de BM

Au sein des nombreuses recherches sur les dynamiques de BM, la notion d'innovation de BM s'est progressivement imposée jusqu'à constituer une thématique à part entière dynamique au sein du champ de recherche sur le BM (Foss & Saebi, 2017; 2018). Si les travaux sur le sujet permettent d'éclairer diverses questions relatives aux phénomènes de changement de BM (e.g. Bock, Opsahl, George, & Gann, 2012; Waldner, Poetz, & Grimpe, 2015), l'engouement est à double tranchant, car – comme pour le BM à ses origines – il a généré de l'ambiguïté quant à sa définition.

Par conséquent, il nous paraît pertinent dans un premier temps de retracer l'émergence de cette thématique dans le champ, pour en clarifier la définition et éclairer le débat que constitue la radicalité de l'innovation de ces phénomènes. Ensuite, nous aborderons les différents contextes organisationnels dans lesquels de nouveaux BM émergent. Enfin, nous soulignerons le rôle clé des acteurs dans les phénomènes d'innovation de BM.

2.2.1. Origines et définition de l'innovation de BM

Depuis les origines du concept, le BM est en lien étroit avec les phénomènes d'innovation (Giesen et al., 2007b). La littérature identifie deux rôles du BM en rapport avec l'innovation (Baden-Fuller & Haefliger, 2013; Massa & Tucci, 2014). D'une part, le BM incarne un rôle de vecteur de l'innovation : le BM est un trait d'union entre des innovations technologiques et les aspects stratégiques de la firme (e.g. Dmitriev et al., 2014; Pateli & Giaglis, 2005). D'autre part, le BM représente une dimension d'innovation à part entière au même titre que l'innovation de produit ou de processus : des BM innovants apparaissent dans les différentes industries (e.g. Desyllas & Sako, 2013; Kastalli & Van Looy, 2013). Cette nouvelle dimension d'innovation est identifiée comme une source de performance pour les entreprises, particulièrement dans les industries matures (Zott & Amit, 2008). De nombreux académiques et praticiens identifient aujourd'hui un BM innovant comme une source d'avantage concurrentiel (e.g. Chesbrough, 2010; Zott & Amit, 2007) pour plusieurs raisons. D'abord, l'internationalisation des firmes a amélioré la commodité des moyens de production. Les produits et processus de production ne sont donc plus suffisants pour être compétitif, imposant aux entreprises de repenser plus largement leurs logiques de création et de capture de valeur (Bjorkdahl & Holmén, 2013). Ensuite, la multiplication des collaborations entre les organisations (e.g. alliances, partenariats, sous-traitance) entraîne l'adoption de nouveaux BM (Chesbrough, 2010; Saebi & Foss, 2015). Enfin, plus que pour les produits ou services, la réplique d'un BM innovant par les

concurrents est difficile (Bucherer et al., 2012), car l'innovation de BM implique de changer les règles du jeu (Kim & Mauborgne, 2005; Markides, 2008).

Si la thématique est récente dans le champ de recherche, la notion d'innovation de BM semble implicitement constituante du développement du concept de BM, comme le suggèrent les reformulations de la définition de l'innovation de BM au cours du temps (Tableau 4). Cette dernière constitue d'ailleurs un point de débat au sein de la littérature, qui n'est pas sans rappeler celui de la définition du BM lui-même.

Tableau 4 : Sélection de définitions de l'innovation de BM dans la littérature

Références	Définitions
Magretta (2002)	"... a successful business model represents a better way than the existing alternatives. It may offer a better way than the existing alternatives. It may offer value to a discrete group of customers. Or it may completely replace the old way of doing things and become the standard for the next generation of entrepreneurs to beat" (p. 4)
Markides (2006)	"Business-model innovation is the discovery of a fundamentally different business model in an existing business." (p. 20)
Gambardella & McGahan (2010)	"Business-model innovation occurs when a firm adopts a novel approach to commercializing its underlying assets." (p. 263)
Casadesus-Masanell & Zhu (2013)	"business model innovation refers to the search for new logics of the firm and new ways to create and capture value for its stakeholders" (p. 464)
Khanagh et al. (2014)	"can range from incremental changes in individual components of business models, extension of the existing business model, introduction of parallel business models, right through to disruption of the business model, which may potentially entail replacing the existing model with a fundamentally different one." (p. 324)
Wirtz (2016)	"Business model innovation describes the design process for giving birth to a fairly new business model on the market, which is accompanied by an adjustment of the value proposition and/or the value constellation and aims at generating or securing a sustainable competitive advantage." (p. 189)

L'innovation de BM est considérée comme une nouvelle logique d'une organisation pour la création, la livraison et la capture de la valeur, pouvant inclure différents types d'innovation : de produits et services, de processus et d'activités, ou encore un nouveau positionnement (e.g. nouveaux segments de clientèles) (Bjorkdahl & Holmén, 2013). Afin de prendre en compte toute la diversité reconnue des phénomènes d'innovation de BM (Foss & Stieglitz, 2015), nous retenons la proposition de Foss et Saebi (2017) qui définissent l'innovation de BM comme "designed, novel, nontrivial changes to the key elements of a firm's business model and/or the architecture linking these elements." (p. 216). Afin de clarifier notre propos, nous établissons une distinction de vocabulaire : alors que l'innovation de BM évoque le phénomène générique

(tel que défini précédemment), le processus d'innovation de BM désigne le processus par lequel est développé un nouveau BM.

2.2.2. Discussion de la notion d'innovation

Le principal point de discussion quant à la notion d'innovation de BM réside dans l'appréhension de la notion d'innovation et sa radicalité (Spieth & Schneider, 2016). On peut observer au sein de la littérature que deux principales argumentations s'opposent. Certains considèrent que l'innovation de BM concerne en premier lieu une nouveauté pour une organisation donnée (Bjorkdahl & Holmén, 2013). D'autres considèrent que l'innovation de BM n'est valable qu'en termes de nouveauté sur un marché, i.e. qu'une innovation de BM introduit forcément un nouveau BM dans une industrie (Markides, 2006).

Dans une volonté intégratrice de la diversité des phénomènes d'innovation de BM, Foss et Saebi (2017) proposent une typologie des innovations de BM reposant sur deux critères (Tableau 5). La distinction opérée par l'axe « *Novelty* », reposant sur les travaux de Schumpeter (1911), permet de considérer aussi bien les innovations nouvelles pour l'industrie que celles nouvelles pour la firme (e.g. Bock et al., 2012; Johnson et al., 2008). Par cette approche, le concept d'innovation de BM ne concerne pas uniquement les innovations de BM disruptives d'une industrie. L'axe « *Scope* » reprend et précise la notion d'intensité, de radicalité de l'innovation. C'est la notion d'architecture du BM (Teece, 2010) qui permet d'éclaircir ce point. Celle-ci est en lien avec les notions de « complexité » et de « système complexe » (Simon, 1962). Pour Simon, la complexité survient lorsque plusieurs parties sont en interaction de multiples manières. Les systèmes complexes sont donc composés de sous-systèmes en interdépendances et complémentaires. Les BM peuvent être appréhendés comme de tels systèmes (Foss & Saebi, 2016). La modification des systèmes à fortes interdépendances entre les sous-systèmes – dits « non-décomposables » – implique un changement d'architecture. Une modification d'un système au sein duquel les sous-systèmes sont faiblement interdépendants n'induit qu'une modification modulaire, au niveau de certains composants. En adéquation avec les travaux de Simon (1962), l'aspect « *modular* » du *scope* d'innovation de BM consiste à modifier un ou plusieurs éléments qui composent le BM sans en changer l'architecture. L'aspect '*architectural*' en revanche, implique la modification de l'architecture du BM.

Tableau 5 : Typologie des phénomènes d'innovation de BM (Foss & Saebi, 2017)²⁸

²⁸ Les auteurs utilisent l'acronyme « BMI » comme abréviation de l'expression « *Business Model Innovation* ».

Novelty	Scope		
		Modular	Architectural
	New to firm	Evolutionary BMI	Adaptive BMI
New to industry	Focused BMI	Complex BMI	

Cette analyse permet aux auteurs d'identifier quatre types d'innovation de BM. D'une part, une innovation de BM évolutionniste²⁹ fait référence à des changements de certaines composantes sans impact de l'ensemble du fonctionnement de l'organisation et une innovation de BM adaptative³⁰ implique une transformation de la logique globale. Ces changements sont nouveaux pour l'organisation, sans nécessaire nouveauté pour l'industrie : ils peuvent notamment correspondre à des réponses aux évolutions de l'environnement, telles que l'apparition de BM disruptifs (e.g. Osiyevskyy & Dewald, 2015). D'autre part, les innovations de BM concentrée³¹ et complexe³² visent à faire rupture au sein d'une industrie. La première concentre l'innovation sur un élément du BM, tel que le fit Nintendo avec sa console Wii, en ciblant une clientèle ignorée par les concurrents (Foss & Saebi, 2018). La seconde affecte l'entièreté du BM et peut générer des ruptures profondes de certaines industries, telles que celle engendrée par la plateforme Airbnb dans l'industrie hôtelière (Mikhalkina & Cabantous, 2015).

Cette typologie nous semble pertinente pour aborder l'étude des phénomènes d'innovation de BM, car elle ne se cristallise pas autour de la notion d'innovation, mais appréhende le concept d'innovation de BM comme une grande catégorie de phénomènes de création et changement de BM. Elle en propose des nuances fondées sur deux critères permettant de consolider une littérature hétérogène. L'application de ce prisme aux cas empiriques permet de positionner les recherches au sein du champ et ainsi d'en améliorer la lisibilité. Nous retenons ce cadre d'analyse pour la suite de notre recherche.

2.2.3. Importance de l'implication des acteurs dans les phénomènes d'innovation de BM

La littérature académique souligne aujourd'hui la nécessité de reconnecter les dynamiques de BM avec les différents types d'acteurs impliqués (Demil et al., 2015). La définition du BM que

²⁹ Traduction libre de « *Evolutionary BMI* ».

³⁰ Traduction libre de « *Adaptive BMI* ».

³¹ Traduction libre de « *Focused BMI* ».

³² Traduction libre de « *Complex BMI* ».

nous retenons, comme un ensemble de choix d'actions et leurs conséquences – place immanquablement les acteurs au centre de la réflexion.

Dans certains travaux, le rôle des individus dans l'innovation de BM est imperceptible (e.g. Brea Solís et al., 2015; Kim & Min, 2015), donnant l'impression que le BM, seul, est capable de transformer une industrie (Govindarajan & Trimble, 2005; Tankhiwale, 2009) ou de créer un marché (Holloway & Sebastiao, 2010; Seelos & Mair, 2007). Bien que certaines recherches soulignent l'importance d'expériences et d'outils bien conçus pour l'innovation de BM (Cosenz & Noto, 2018), les individus – qui sont pourtant les concepteurs et les utilisateurs – ne constituent pas un point d'attention. Ces travaux révèlent une tendance à une sorte « d'anthropomorphisation » du BM.

Cependant, « *Business model changes never occur in isolation and require interactions and initiatives from a large range of players, including customers, suppliers, competitors* » (Khanagh et al., 2014, p. 324). Nous inscrivons plutôt notre recherche dans une tendance qui associe les phénomènes d'innovation de BM aux individus qui en sont à l'origine et qui le façonnent (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Chesbrough, 2010; Doz & Kosonen, 2010; Tikkanen, Lamberg, & Parvinen, 2005). Les acteurs configurent le BM selon leur perception de l'environnement (e.g. les besoins des clients) (Teece, 2010; Zott & Amit, 2013) et leurs aspirations (Martins et al., 2015). Par exemple, ce sont notamment la volonté et la quête de liberté créative qui poussent le cuisinier Ferran Adrià à faire évoluer son BM personnel au cours de sa carrière dans la haute cuisine (Svejenova et al., 2010) ; de la même manière que le dirigeant de Valtis fait de la sécurité de son personnel une priorité, le menant à transformer le BM de son entreprise de transport de fonds (Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Les illustrations précédentes mettent en lumière l'implication des acteurs internes à l'organisation et plus particulièrement à un niveau hiérarchique élevé. En revanche, comme pour la définition et le déploiement de la stratégie (Raes, Heijltjes, Glunk, & Roe, 2011; Whittington, Cailluet, & Yakis-Douglas, 2011), la direction n'est pas seule impliquée dans les dynamiques de BM. L'étude du cas Naturhouse souligne le rôle incontournable des managers des différentes boutiques de l'enseigne pour l'expérimentation du BM, permettant son ajustement progressif (Sosna et al., 2010). De manière similaire, les managers intermédiaires d'entreprises de design sont identifiés comme des agents du changement pour le déploiement d'un nouveau BM

(Michelli, 2015). Au travers de la notion de « Communauté »³³, Garreau et al. (2015) montrent que le sentiment d'appartenance des collaborateurs à l'organisation ainsi que leur investissement sont des leviers clés pour le changement de BM.

On distingue également des acteurs que l'on peut qualifier « d'externes ». Le développement et l'entretien d'un réseau de partenaires externes représentent un autre levier d'importance pour les dynamiques de BM (Garreau et al., 2015). Certaines compositions du BM intègrent les « partenaires » comme un élément à part entière (e.g. Osterwalder & Pigneur, 2010). L'étude de Ferreira et al. (2013) de l'industrie aérospatiale met en perspective les relations des partenaires avec les dynamiques de leurs BM et montre des interactions. Parmi les acteurs externes, les clients observent un rôle d'importance particulière, car ils incarnent « la demande ». Par conséquent, c'est d'eux que dépend en partie la définition de la valeur créée par la firme. Ils sont donc déterminants pour la conception de BM (Amit & Zott, 2012). De plus, les pratiques actuelles favorisent le rapprochement entre les entreprises et leurs clients pour une relation de collaboration pouvant aller jusqu'à la co-crédation de valeur (Prahalad & Ramaswamy, 2004), témoignant d'une tendance à l'orientation client du BM³⁴ (e.g. Hienerth, Keinz, & Lettl, 2011; Plé et al., 2010; Pynnönen, Hallikas, & Ritala, 2012).

Malgré la reconnaissance de ce rôle central des acteurs, leur implication dans l'innovation de BM n'est que peu étudiée (Miller, McAdam, & McAdam, 2014). Par conséquent, nous intégrons cette réflexion aux objectifs de notre recherche.

Objectif de recherche :

Appréhender l'implication des acteurs dans l'innovation de BM.

La littérature relève la variété des acteurs concernés par les phénomènes d'innovation de BM : entrepreneurs comme managers d'entreprises existantes (Zott & Amit, 2013).

2.2.4. Différents contextes pour l'innovation de BM : projets entrepreneuriaux et entreprises existantes

L'innovation de BM est reconnue d'influence positive pour la performance de firmes entrepreneuriales (Zott & Amit, 2007) comme pour celle d'entreprises existantes (Cucculelli &

³³ La notion de « Communauté » est une composante du modèle « 4C » issu des travaux de Le Breton-Miller et Miller (2010) sur la performance des entreprises familiales.

³⁴ Traduction libre de « *customer-centric-view of BM* ».

Bettinelli, 2015). Cependant, selon les contextes, les acteurs ne sont pas confrontés aux mêmes enjeux (Bohnsack, Pinkse, & Kolk, 2014).

D'une part, les projets entrepreneuriaux (création de nouvelles organisations) impliquent la construction de nouveaux BM à partir d'une page blanche (Jouison & Verstraete, 2008). Le développement de BM comprend la conceptualisation, la construction et l'évolution d'un BM au cours du temps (Linder & Cantrell, 2000). Les entrepreneurs font ainsi face aux défis de construction de BM viables pour leurs activités, mais également à celui de gagner en légitimité (Schneckenberg et al., 2017) pour servir deux principaux objectifs : l'acquisition de ressources adéquates (Zott & Huy, 2007) et l'enactment de l'environnement (Bojovic et al., 2018). Grâce à leur BM innovant, certaines anciennes start-ups comme Airbnb se sont imposées dans leur industrie jusqu'à faire rupture et inscrire leur BM comme une référence (Mikhalkina & Cabantous, 2015).

D'autre part, des entreprises existantes sont également le théâtre de phénomènes d'innovation de BM (Spieth et al., 2016). Elles s'engagent dans ce type d'initiatives stratégiques pour différentes raisons, telles que l'adoption d'un BM disruptif (Velu & Stiles, 2013), l'augmentation de leur performance (Kim & Min, 2015) ou en réaction à l'intensification de la concurrence (Sosna et al., 2010) et aux changements de l'environnement (Chesbrough, 2010). L'innovation de BM dans le cadre d'entreprises existantes constitue un sujet majeur du champ, aux implications théoriques comme pratiques dont les connaissances doivent être approfondies (Arend, 2013; Demil et al., 2015; Frankenberger et al., 2013).

D'abord, dans un tel contexte, une distinction s'impose pour différencier une innovation de BM visant à remplacer l'actuel BM de la firme (e.g. Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010), et le développement d'un nouveau BM additionnel, i.e. tout en conservant le BM existant (e.g. Aversa, Haefliger, & Reza, 2017). Pour ce faire, nous reprenons les expressions de Santos et al. (2015) pour distinguer les innovations de BM « *replacive* » des innovations de BM « *additive* »³⁵. C'est ce deuxième type de BMI qui nous intéresse plus particulièrement dans le cadre de notre recherche.

³⁵ Dans leurs travaux, Santos et al. (2015) réalisent cette distinction en parlant de « *Business Model Change* » pour désigner les dynamiques de BM. Nous reprenons les termes « *replacive* » et « *additive* » pour les appliquer plus particulièrement à l'innovation de BM.

Le développement de nouveaux BM par une entreprise existante entraîne l'émergence de nouvelles problématiques relatives à la constitution et au management de portefeuilles de BM (Aversa et al., 2017). Au travers de telles initiatives stratégiques, les firmes visent principalement à améliorer leur performance (Kim & Min, 2015) et à réduire le risque dû au développement de nouvelles activités (Hacklin et al., 2018). Sabatier et al. (2010) par exemple montrent comment le développement d'un portefeuille de BM permet aux entreprises du secteur pharmaceutique d'élargir leur clientèle en étendant leurs compétences fondamentales ou en les redéployant sur de nouveaux marchés. Cependant, le management d'un portefeuille de BM est reconnu comme une tâche complexe (Hacklin et al., 2018; Snihur & Tarzijan, 2018) dont le succès semble reposer sur la complémentarité des BM (Casadesus-Masanell & Tarzijan, 2012) au niveau des ressources et compétences mobilisées (Aversa, Furnari, & Haefliger, 2015a) ou des activités et partenaires (Snihur & Tarzijan, 2018). La littérature aborde principalement ces questions au travers de la notion d'ambidextrie (Tushman & O'Reilly, 1996), relative à la capacité de la firme à observer plusieurs BM (Markides, 2013). Pour ce faire, les managers doivent ainsi arbitrer entre séparation et intégration des BM (Khanagh et al., 2014; Markides & Charitou, 2004).

Outre ces enjeux inhérents au management de plusieurs BM simultanés, le développement même d'un nouveau BM au sein d'une entreprise existante s'avère ardu (e.g. Winterhalter et al., 2017) jusqu'à être considéré plus complexe encore que dans le cadre de projets entrepreneuriaux (Massa & Tucci, 2014; Mezger, 2014). La difficulté supplémentaire émane notamment des relations entre le BM initial de l'organisation et le nouveau en construction. Bien que les acteurs s'emploient à développer les synergies entre les BM ou, au contraire à soigneusement les dissocier (Markides & Charitou, 2004; Markides & Oyon, 2010), des inerties – notamment cognitives (Chesbrough, 2010; Spieth, Schneckenberg, & Ricart, 2014) – apparaissent. Celles-ci sont source de difficultés pour l'innovation de BM (Doz & Kosonen, 2010; Mezger, 2014; Sosna et al., 2010). Agissant comme une logique dominante (Bettis & Prahalad, 1995), le BM initial exerce une influence majeure pour le développement de nouveaux BM : en tant que schéma mental (Martins et al., 2015), il oriente la réflexion des acteurs et leur perception des activités (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Par conséquent, l'étude des phénomènes d'innovation de BM au sein d'entreprises existantes constitue l'un de nos objectifs.

Objectif de recherche :

Approfondir la compréhension de l'innovation de BM dans le cadre d'entreprises existantes.

Une partie de la littérature se focalise sur les nouveaux BM en tant que résultats d'un processus de changement et d'innovation, sans pour autant s'intéresser à ce processus (Foss & Saebi, 2017). Afin d'assurer le développement d'un corpus de connaissances cohérent au sein du champ, la nécessité d'appréhender le BM comme un processus est soulignée (Baden-Fuller & Mangematin, 2015a).

2.3. Processus d'innovation de BM

Notre recherche s'ancre dans la continuité des travaux qui visent à explorer les processus par lesquels les BM sont façonnés. Par conséquent, cette section y est consacrée. Premièrement, nous recensons deux approches par lesquelles sont appréhendés les processus d'innovation de BM. Deuxièmement, nous discutons l'une des questions majeures du champ concernant les moteurs des processus d'innovation de BM.

2.3.1. Deux approches des phénomènes de dynamiques de BM : approche contenu et approche processus

Afin d'appréhender les dynamiques de BM, deux approches distinctes se dégagent au sein du champ. D'une part les travaux orientés sur le contenu du BM, par exemple grâce à l'étude des majors de l'industrie musicale sur une période de 10 ans Moyon (2011) propose une typologie des logiques de changement de BM. D'autre part les travaux s'intéressant au processus par lequel le BM est façonné, par exemple Svejnova et al. (2010) retracent le parcours d'un célèbre chef cuisinier et les ajustements associés de son BM personnel.

2.3.1.1. Approche contenu

L'approche contenu vise à observer, analyser et comprendre différents moments du changement d'un BM. En d'autres termes, l'objectif est de répondre à la question du « quoi » dans le changement. Une telle approche décrit systématiquement les éléments qui composent le BM selon différents moments d'une période donnée. C'est la comparaison entre les différents états du BM qui permet de constater le changement dans le temps (e.g. Brink & Holmén, 2009). Au travers d'une approche contenu, la dynamique temporelle du changement de BM ne sera que mieux appréhendée par la multiplication des moments analysés (Moyon, 2011). Par exemple,

l'adoption d'une approche contenu permet à Linder et Cantrell (2000) d'associer des modifications de l'organisation à trois types de changement de BM. Le « *Realization model* » évoque un changement uniquement au niveau de l'organisation interne et ne correspond donc à aucun changement de BM. Le « *Renewal model* » constitue un faible changement du BM, seulement au niveau du modèle de revenus. L'« *Extension model* » représente un changement d'ampleur au travers d'une modification de la proposition de valeur. Enfin, le BM est entièrement transformé au travers du « *Journey model* » impactant l'ensemble des mécanismes de création de valeur.

La principale limite des approches contenu réside dans le fait que celle-ci ne reflète les changements du BM que selon différents instants t , choisis pour l'analyse. Le « découpage » temporel de celle-ci est donc déterminant dans l'appréhension des changements du BM. De plus, cette approche ne saisit pas caractère continu et dynamique du changement.

2.3.1.2. Approche processus

Les recherches adoptant une approche processus des dynamiques de BM visent à comprendre les raisons et les manières par lesquelles les entreprises changent leur BM. En d'autres termes, elles répondent à la question : « comment » un BM change-t-il ? C'est justement à cette question du « comment ? » que nous souhaitons répondre, en appréhendant les mécanismes sous-jacents à l'innovation de BM.

Dans cette approche, on peut distinguer deux perspectives (Moyon, 2011). La première est une perspective normative dont le but des recherches est de guider les entreprises dans le changement de leur BM (Christensen & Bartman, 2016; Pateli & Giaglis, 2005; Voelpel, Leibold, & Tekie, 2004). Par exemple, Remane et al. (2017) proposent un outil pour le design de BM innovants à destination des praticiens. Ils construisent une base de données des modèles d'innovation de BM, aboutissant à une sorte de bibliothèque de « patrons » (« *patterns* »), afin d'implémenter un BM innovant.

La seconde perspective est analytique, dont le but est la compréhension de la complexité des dynamiques de BM (e.g. Doz & Kosonen, 2010; Gambardella & McGahan, 2010; Kastalli & Van Looy, 2013). De multiples contributions au champ du BM ont été faites au travers de cette perspective : les facteurs d'évolution du BM peuvent être endogènes (Svejenova et al., 2010) ou exogènes (e.g. Demil & Lecocq, 2010) ; le changement de BM suit un processus

d'apprentissage (Berends et al., 2016; Sosna et al., 2010), une démarche d'essai-erreur (Morris et al., 2005), s'ancre dans le développement stratégique de la firme (Cortimiglia et al., 2015) ou encore fait l'objet d'expérimentations (Ammar, 2010; Bojovic et al., 2018). L'objectif de la démarche analytique est de mettre en lumière les mécanismes sous-jacents aux dynamiques de BM.

Cette perspective processuelle des dynamiques de BM dans laquelle nous ancrons notre recherche est reflétée par la notion de « *Business Modeling* » qui est le processus par lequel les acteurs développent le BM d'une organisation (Aversa et al., 2015b; Baden-Fuller & Mangematin, 2015a).

Afin d'éclairer les dynamiques d'innovation de BM, de nombreux travaux qui adoptent une approche processus mobilisent d'autres cadres théoriques (Tableau 6).

Tableau 6 : Mobilisation d'autres concepts théoriques dans le cadre d'une recherche sur les dynamiques de BM

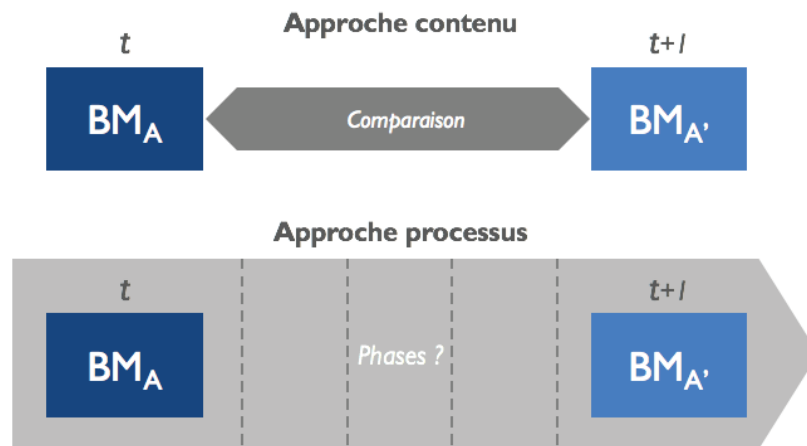
Référence	Questionnement du papier	Concept théorique mobilisé
Sosna et al. (2010)	Quels sont les antécédents et directives dans les mécanismes d'innovation de BM ?	Organizational learning (Levitt & March, 1988)
Demil et Lecocq (2010)	Comment un BM évolue t-il ?	Resources approach (Penrose, 1959)
Doz et Kosonen (2010)	Comment rendre la firme plus agile pour permettre le changement de BM ?	Strategic ability (Doz & Kosonen, 2008)
Achtenhagen et al. (2013)	Comment les entreprises peuvent-elles changer de BM pour assurer une création de valeur durable ?	Dynamic capabilities (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) Strategy-as-practice (Whittington, 1996)
Osiyevskyy et Dewald (2015)	Quels sont les mécanismes de changement de BM face à une innovation disruptive ?	Decision-making theory (Simon, 1959)
Demil et Lecocq (2015)	Quel est le rôle des artefacts dans l'émergence des nouveaux BM ?	Actor-Network-Theory (Latour, 1999)
Mezger (2014)	Comment les entreprises s'engagent-elles systématiquement et délibérément dans l'innovation de BM ?	Dynamic capabilities (Teece et al., 1997)
Bojovic et al. (2018)	Quel est le rôle de l'expérimentation dans le processus de modélisation d'un BM ?	Strategic legitimation (Tornikoski & Newbert, 2007; Zimmerman & Zeitz, 2002)
Berends et al. (2016)	Comment les processus d'innovation de BM se déroulent-ils dans les organisations existantes ?	Organizational learning (Levitt & March, 1988)

Miller et al. (2014)	Comment les dimensions sociales et transactionnelles des participants à un BM peuvent-elles affecter sa configuration ?	Stakeholder theory (Donaldson & Preston, 1995)
----------------------	---	--

Ces travaux tentent de comprendre les phénomènes de changement de BM en allant « *chercher à l'extérieur des écrits sur le business model* » (Garreau dans Saives et al., 2014, p. 72), i.e. en mobilisant d'autres concepts théoriques. Considérant que le BM représente une agrégation d'autres cadres conceptuels en management stratégique (Klang et al., 2014), la complémentarité avec d'autres notions théoriques semble naturelle (Ritter & Lettl, 2018).

Si les approches contenu et processus sont présentées ici en opposition, elles sont en fait profondément liées (Pettigrew, 1990; Van De Ven & Poole, 1990). Par exemple, l'étude des actions opérées par une entreprise de transport de fond afin de diminuer les risques d'attaques de ses fourgons met en lumière un changement progressif du BM au travers d'un processus d'expérimentation (Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Ces deux approches sont donc complémentaires pour comprendre les phénomènes de changement de BM (Maucuer, 2013) (Figure 8).

Figure 8 : Deux approches complémentaires pour étudier le changement



Par conséquent, il est naturel que l'approche contenu du BM ne soit pas totalement écartée de notre travail de recherche. Dans le but d'appréhender en profondeur un processus de changement de BM, certains de nos résultats relèveront donc d'une approche contenu.

Fondés sur l'analyse de la littérature, nous constatons que les travaux évoqués précédemment ont permis de constater et de qualifier des changements de BM *a posteriori*, mais n'éclairent pas suffisamment les mécanismes qui en déterminent les évolutions. La littérature manque de

connaissances sur les mécanismes à l'œuvre dans le cadre des processus de transformation du BM (Sosna et al., 2010; Svejenova et al., 2010), notamment quels en sont les moteurs (Foss & Saebi, 2017; Schneider & Spieth, 2013).

2.3.2. Moteurs des processus d'innovation de BM

Une partie du champ de recherche associe l'innovation de BM à des processus de changement organisationnel (Foss & Saebi, 2017). Ces travaux illustrent différentes facettes d'un processus d'innovation de BM pour le décrire comme un processus dynamique. Les contributions sont variées : identification de différentes étapes pour le développement de nouveaux BM (Frankenberger et al., 2013), démonstration de l'importance des démarches d'expérimentation (Bojovic et al., 2018) ou encore proposition d'outils pratiques (Evans & Johnson, 2013).

La littérature souligne aujourd'hui la nécessité d'éclairer les moteurs³⁶ de ces processus (Schneider & Spieth, 2013; Wirtz et al., 2016) en veillant à ne pas uniquement considérer les moteurs d'ordre intentionnels, mais également ceux émergents, plus dépendants de l'environnement que des décisions managériales délibérées (Demil & Lecocq, 2010; Tsoukas & Chia, 2002). Parmi les moteurs de l'innovation de BM, on peut distinguer trois catégories correspondant à différents niveaux d'influence (Foss & Saebi, 2017). D'abord, ceux d'ordre macro tels que la régulation ou les caractéristiques des industries (e.g. Andries & Debackere, 2007). Ensuite, au niveau de la firme, où par exemple le design organisationnel est identifié comme primordial (George & Bock, 2011). Enfin, à un niveau micro évoquant les caractéristiques et actions des individus évoluant au sein des organisations et qui influencent les processus d'innovation de BM (e.g. Haggège, 2013).

Nous orientons donc notre recherche au niveau des acteurs afin de comprendre comment ceux-ci façonnent le processus d'innovation de BM. Les travaux précédents ont principalement éclairés les actions des acteurs pour développer un nouveau BM. Par exemple, au cours de son parcours, Ferran Adrià crée plusieurs restaurants et met en place une démarche de recherche et développement culinaire, pièce angulaire de son BM (Svejenova et al., 2010). De la même manière, le dirigeant-fondateur de Naturehouse œuvre au début des années 1990 pour la multiplication des points de vente sur le marché national et international, étape incontournable

³⁶ Nous traduisons par « moteur » le terme anglais de « *drivers* » en y incluant, comme Foss et Saebi (2017) les notions d'antécédents, barrières et modérateurs de l'innovation de BM.

de la transformation du BM de l'entreprise (Sosna et al., 2010). D'autres travaux mettent en lumière l'engagement des employés pour le développement d'un nouveau BM (Garreau et al., 2015) ou encore les arbitrages réalisés par les dirigeants entre le management des activités quotidiennes et la définition des orientations stratégiques futures (Govindarajan & Trimble, 2011).

Cependant, la littérature souligne aujourd'hui l'aspect central de la dimension cognitive pour comprendre les processus d'innovation de BM (Chesbrough, 2010; Foss & Saebi, 2017; Spieth et al., 2014). En effet, l'innovation de BM requiert de profonds efforts cognitifs dus à la complexité du BM (Berends et al., 2016; Foss & Saebi, 2015). La littérature éclaire de différentes manières l'implication de mécanismes cognitifs dans l'innovation de BM : Michelli (2015) montre comment l'attention managériale façonne la transformation d'agences de design d'une logique de service vers la prestation de conseil ; Sosna et al. (2010) soulignent l'importance de la cognition et de la construction de sens du décideur pour le renouvellement du BM de l'organisation ; ou encore Aspara et al. (2013) présentent l'implication des processus cognitifs des équipes dirigeantes dans le cadre de la décision pour la transformation du BM à un niveau *corporate*. Certains mécanismes de « *coping* » permettent de faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté pour la prise de décision dans le cadre d'une innovation de BM (Schneckenberg et al., 2017). La variété des travaux montre que ces mécanismes peuvent constituer des facilitateurs, comme ils peuvent incarner des barrières d'ordre cognitif pour l'innovation de BM (Chesbrough, 2010; Desyllas & Sako, 2013). Les aspects cognitifs jouent également un rôle d'antécédent à l'innovation de BM notamment lorsque les managers détectent et interprètent des stimuli issus de l'environnement, induisant des modifications du BM – par exemple en réaction à l'apparition d'un BM disruptif sur le marché (e.g. Osiyevskyy & Dewald, 2015) ; ou au contraire quand l'innovation de BM est le fruit de la volonté des managers et de processus cognitifs délibérés (e.g. Martins et al., 2015).

Par conséquent, les processus d'innovation de BM ne semblent pas uniquement être constitués des actions des individus, mais plutôt faire l'objet d'une articulation entre cognition et action (Berends et al., 2016). Le lien entre la conception cognitive de nouveaux BM et leur implémentation effective est une préoccupation autant académique que managériale (Foss & Saebi, 2017) nous incitant à en approfondir la compréhension :

Objectif de recherche :

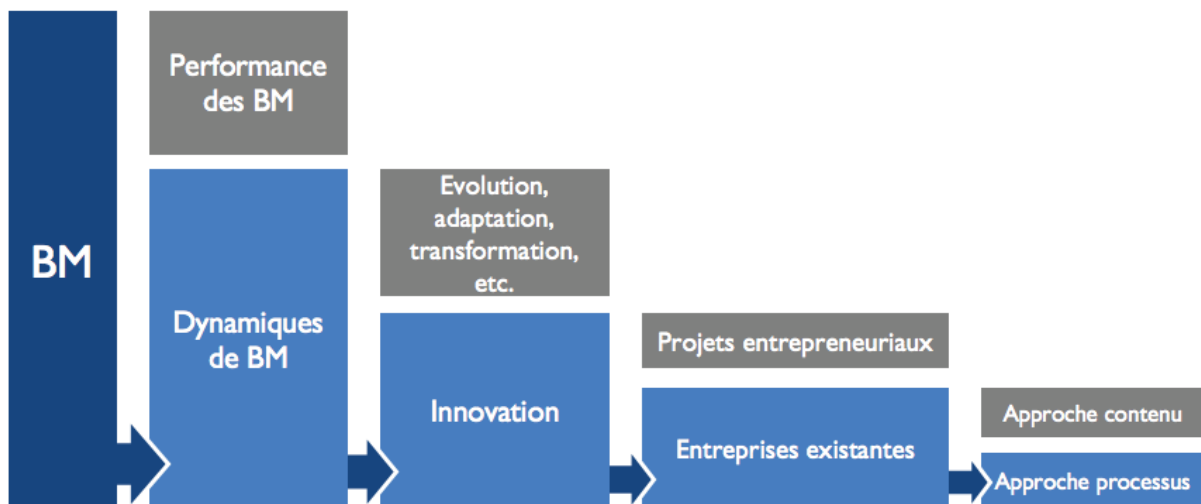
Explorer l'articulation entre cognition et action pour le développement de nouveaux

BM.

2.4. Synthèse du positionnement de la recherche dans le champ du BM

Notre analyse de la littérature nous permet de positionner notre recherche dans le champ du BM et ses dynamiques (Figure 9). Nous investiguons les processus d'innovation de BM dans le cadre d'entreprises existantes qui souhaitent développer et mettre en œuvre un BM supplémentaire à celui (ou ceux) qu'elles observent déjà (innovation de BM « *additive* »).

Figure 9 : Synthèse du positionnement de la recherche dans le champ du BM



Au sein du champ de recherche dynamique sur ces sujets, nous identifions plusieurs voies de développement de connaissances dont les enjeux sont aussi bien théoriques que managériaux. En reconnectant les processus d'innovation de BM avec les individus qui en sont à l'origine, nous souhaitons en explorer l'implication de la dynamique entre cognition et action. Pour ce faire, inspirés des travaux précédents, nous mobilisons une perspective théorique permettant d'éclairer les interactions entre les acteurs et leurs processus de construction de sens.

Synthèse du chapitre I

Dans ce premier chapitre, nous abordons la notion de business model, cadre conceptuel principal de notre recherche. Démocratisé avec l'avènement d'Internet et l'éclosion des e-business, celui-ci est aujourd'hui un concept populaire auprès des académiques comme des praticiens. Malgré les disparités de sa définition et de sa composition, la finalité du BM semble faire consensus. Elle réside dans la compréhension des mécanismes de création, de livraison et de capture de la valeur par l'entreprise, résumée par la définition suivante : « *[BM] refers to the 'logic of the firm' - how it operates and creates value for its stakeholders* » (Baden-Fuller & al. dans Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 196). Dans le cadre de notre recherche, nous définissons le BM comme un ensemble de choix d'action des acteurs et leurs conséquences, différenciant le BM des tactiques (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Néanmoins, nous soulevons deux points de discussion relatifs à cette conception : d'une part, la considération des managers comme des individus fortement rationnels dont les choix aboutissent à une optimisation du BM ; d'autre part, alors que le caractère holistique du concept est l'une de ses principales forces, les liens entre les éléments qui composent le BM ne font l'objet d'aucune théorisation. Les mécanismes d'évaluation et d'ajustement de la cohérence interne et externe du BM par les acteurs restent à clarifier.

Les divers phénomènes de changement constituent une part importante des recherches sur le BM et peuvent être qualifiés par l'expression « dynamiques de BM ». Parmi celles-ci, nous nous intéressons plus particulièrement à l'innovation de BM, reconnue comme une voie d'amélioration de la performance des organisations et devenue un point d'attention majeur du champ de recherche. L'innovation de BM peut être étudiée au travers de deux approches complémentaires, l'une s'intéressant au contenu du BM, l'autre au processus par lequel le BM est changé. Nous adoptons cette seconde approche afin d'adresser le processus d'innovation de BM.

Le développement de nouveaux BM concerne aussi bien les projets entrepreneuriaux que les entreprises existantes, chacun faisant face à des enjeux qui leur sont propres. Dans ces différents contextes, bien que les contributions de différents acteurs soient reconnues, les mécanismes relatifs à leur implication restent à approfondir. Nous postulons que le processus d'innovation de BM repose sur l'articulation entre certains mécanismes cognitifs des acteurs et leurs actions. Par conséquent, notre recherche vise à comprendre comment la dynamique cognition-action des acteurs façonne le processus d'innovation de BM dans une entreprise existante.

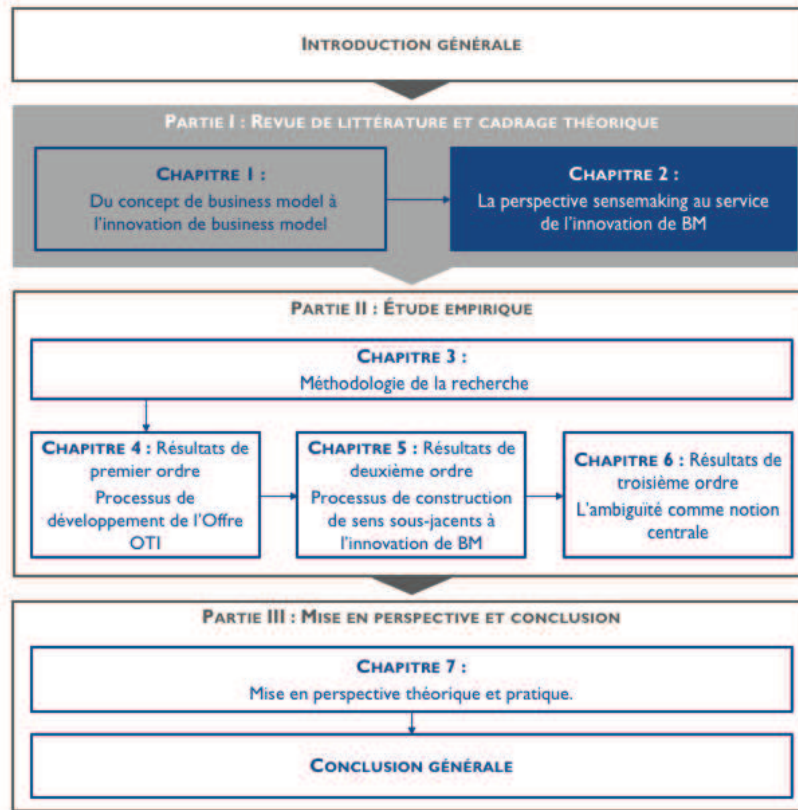
CHAPITRE 2 : LA PERSPECTIVE SENSEMAKING AU SERVICE DE L'INNOVATION DE BM

Notre recherche vise d'une part à mieux comprendre les mécanismes d'articulation cognition-action à l'œuvre dans le cadre d'un processus d'innovation de BM au sein d'une entreprise existante, et d'autre part à reconnecter ces processus avec les acteurs impliqués.

La perspective sensemaking éclaire les phénomènes de construction de sens des individus en considérant l'imbrication de la cognition et de l'action. Le sensemaking revient à comprendre comment, au travers de leurs interactions, les individus attribuent différentes significations à de mêmes événements (Helms Mills et al., 2010; Weick, 1995). De nombreux travaux de la littérature académique en management abordent la question de la construction de sens dans les organisations (Hernes & Maitlis, 2010; Monin et al., 2013; Sonenshein, 2007) ainsi que l'influence des processus de sensemaking sur des sujets organisationnels centraux tels que la prise de décision, le changement stratégique ou encore l'innovation (Balogun, Bartunek, & Do, 2015; Hill & Levenhagen, 1995; Sonenshein, 2010). Cette construction de sens est un phénomène central au sein des organisations.

Par conséquent, dans le cadre de notre recherche nous mobilisons le sensemaking comme une grille de lecture afin d'explorer les processus de construction de sens sous-jacents à l'innovation de BM. Ce chapitre est dédié à la présentation de la perspective sensemaking et sa mobilisation au service de l'innovation de BM (Figure 10). Pour ce faire, nous définissons d'abord la notion de sensemaking et en expliquons le fonctionnement ainsi que les propriétés (1). Ensuite, nous approfondissons sa mobilisation dans la littérature académique pour l'étude de phénomènes organisationnels tels que le changement stratégique et l'innovation (2). Enfin, nous expliquons la manière dont le sensemaking contribue à la compréhension du processus d'innovation de BM, incluant la formulation de nos questions de recherche (3).

Figure 10 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 2)



I. La notion de sensemaking : définition, émergence et propriétés

Nous introduisons et définissons ici la notion de sensemaking en revenant aux fondements du concept et de la perspective. Dans cet objectif, cette section est structurée de la manière suivante : premièrement nous en resituons les réflexions et travaux fondateurs (1.1) ; deuxièmement nous en expliquons le fonctionnement et en présentons les propriétés (1.2) ; troisièmement, nous synthétisons les éléments précédents et formulons la définition retenue dans le cadre de cette recherche (1.3).

I.1. Émergence et développement de la notion de sensemaking

Si quelques évocations y sont faites dans la littérature organisationnelle antérieurement (e.g. Dewey, 1922), ce n'est qu'à la fin des années 1960 que se développe la notion de sensemaking. L'expression « sense making » est par exemple employée pour évoquer l'étude de pratiques d'interactions et le résultat des interprétations des acteurs dans l'organisation (Garfinkel, 1967a). Mais ce sont les travaux de Karl Weick qui approfondiront cette notion puis diffuseront le concept de « sensemaking » (e.g. Weick, 1969; 1988; 1995; 2001; 2010).

À un premier niveau, ce dernier peut être défini comme le processus par lequel des individus ou des groupes d'individus interprètent des situations vécues (Weick, 1995). Quand les membres d'une organisation font face à des épisodes d'incertitude et d'ambiguïté, ils tentent de les clarifier, de « faire sens » de ce qu'il se passe (Brown, 2000; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) : ils structurent ainsi l'inconnu. Le sensemaking tente alors de répondre aux questions centrales : « comment et que structurent les acteurs ? Pourquoi et quels en sont les effets ? » (Weick, 1995).

C'est la confrontation à des situations ambiguës – i.e. pour lesquelles il y a plusieurs interprétations possibles – qui impose la construction de sens. Une situation d'ambiguïté (ou d'équivocité)³⁷ est problématique pour les individus, puisqu'ils ne savent quelles interprétations retenir et par conséquent, ne savent pas que faire (quel comportement adopter, quelle décision prendre, etc.). Pour agir ensemble, ils doivent réduire l'équivocité, c'est-à-dire s'accorder sur les interprétations et sur les actions à entreprendre. Ils s'engagent dans un processus de construction collective du sens. Les processus de sensemaking permettent ainsi aux individus

³⁷ Nous définissons le caractère ambigu (ou équivoque) d'une situation au sens de Weick (1995), quand elle est peut être l'objet de plusieurs interprétations.

de gérer l'incertitude et l'ambiguïté des situations auxquelles ils font face (Allard-Poesi, 2003). Weick développe le sensemaking au travers de ses travaux sur les situations de crise (e.g. Weick, 1990; 1993), car ces dernières constituent des contextes appropriés pour étudier le concept, du fait de leur caractère exceptionnel générant la surprise, contraignant les individus à faire sens (Weick, 2003).

Si certains auteurs parlent de « théorie du sensemaking » (Holt & Cornelissen, 2014), Weick fait plutôt référence à une « perspective sensemaking » (Weick, 1995), de la même façon que d'autres auteurs évoquent une « *sensemaking lens* » (Sonenshein, 2009; Vough, 2012) ou encore un « *sensemaking framework* » (Mills, Weatherbee, & Colwell, 2006). Ces différents vocables convergent cependant vers l'idée que la perspective sensemaking renvoie plutôt à une manière d'éclairer certains phénomènes organisationnels au travers d'un ensemble d'idées qui constitue les propriétés du concept.

1.2. Fonctionnement et propriétés du concept de sensemaking

Dans les organisations, le sensemaking permet d'éclairer des phénomènes qui mêlent cognition et action (Weick, 1995) : la construction de sens permet de comprendre la manière dont les individus, au travers de leurs actions, les individus développent ou changent leurs interprétations des situations leur permettant d'agir en conséquence (comportements, décisions, choix, etc.).

Les interprétations des acteurs reposent en partie sur la constitution de représentations partagées, appelées aussi schémas cognitifs, inhérentes à la dimension cognitive de l'organisation (e.g. Barr, Stimpert, & Huff, 1992). Ces schémas mentaux constituent des modes de raisonnement communs en vigueur au sein de l'organisation, incarnant un sens collectif, socle de l'action (Balogun & Johnson, 2004; Weick, 1995).

La perspective sensemaking ancre la construction de sens dans l'action collective : les acteurs font sens des situations au travers de leurs actions (Weick, 1988). « *Comment les individus donnent-ils sens à une situation et à leurs actions de sorte qu'un système d'action collective se développe et se maintienne ?* » (Allard-Poesi, 2003, p. 92) est la question fondamentale à laquelle la perspective sensemaking cherche à répondre. La dimension collective de la dynamique cognition-action inhérente à la construction de sens place les interactions entre les individus au cœur de la perspective. Le sensemaking est une perspective interactionniste dont

les interactions sociales en sont la principale unité d'analyse, permettant d'étudier les manières qu'ont les acteurs de s'influencer dans leurs interprétations et ainsi de construire du sens (Koenig, 2003). La sociologie interactionniste, qui influe sur le développement du sensemaking, pose les bases des propriétés du concept. Ces dernières sont abordées plus en détail ci-après, car elles permettent d'appréhender les mécanismes de la construction de sens et ses implications dans les organisations.

En premier lieu, les fondements interactionnistes soulignent la dimension sociale de la perspective sensemaking. Les individus en interaction s'influencent mutuellement pour construire du sens : c'est un processus social (Isabella, 1990; Maitlis, 2005). L'ambiguïté des situations implique le besoin des individus de s'influencer mutuellement afin de concevoir des représentations stables pour permettre l'action. Les interactions représentent le vecteur principal de la construction de sens (Vidaillet, 2003a). Les activités de communication sont des épisodes privilégiés pour l'élaboration et la manifestation de sens dans les organisations (Allard-Poesi, 2003). En revanche, l'échange entre deux individus n'est pas la seule manière de concevoir l'interaction. Le monologue par exemple, est également une forme d'interaction du fait que le discours vise et est adapté à un auditoire. Si ce dernier change, le monologue varie en conséquence. La présence physique n'est pas non plus le seul vecteur de l'influence sociale qui caractérise le sensemaking. Ce dernier repose sur le principe d'interaction symbolique (Blumer, 1969) : les individus construisent du sens en prenant en compte l'existence des autres et leurs réactions. Pour expliquer ce principe dans le contexte des organisations, Weick (1995) reprend et complète les mots de Burn et Stalker (1961) : « *In working organizations decisions are made either in the presence of others or with the knowledge that they will have to be implemented, or understood, or approved by others. The set of considerations called into relevance on any decision-making occasion has therefore to be one shared with others or acceptable to them* »³⁸ (p. 39). Le caractère social du sensemaking ne réside pas uniquement dans la construction de sens partagé, mais s'exprime aussi au travers de la coordination des actions des individus.

Autre caractéristique du sensemaking inhérente à l'ancrage interactionniste, la vie sociale s'appréhende comme un processus continu (Koenig, 2003). Les individus sont au milieu d'un flux continu d'événements desquels ils extraient des éléments, des indices³⁹ afin de faire sens. Le contexte (situation, individus impliqués, leurs expériences, etc.) est déterminant de deux

³⁸ Le passage en gras correspond à l'ajout de Weick au texte original (Burns & Stalker, 1961, p. 118).

³⁹ Traduction libre de « *cues* ».

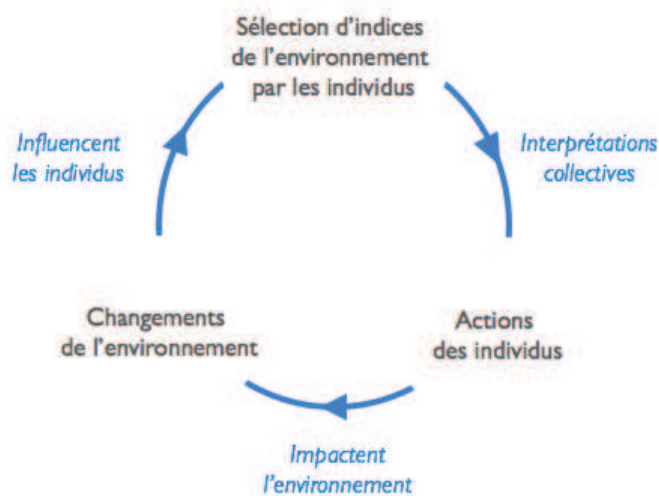
manières pour l'extraction de ces éléments. D'une part, il définit ce qui est considéré comme un indice, c'est-à-dire ce que les acteurs extraient et retiennent du flux d'évènements. D'autre part, le contexte définit la manière dont sont interprétés et associés les indices, permettant la construction de sens (Weick, 1995). L'extraction, l'interprétation et la mise en cohérence de l'ensemble des indices – i.e. les liens entre eux – constituent la construction de sens (Vidaillet, 2003a). La perspective sensemaking souligne donc l'importance des liens entre les indices pour faire sens.

L'ensemble des expériences dans lesquelles sont plongés les individus sont indéterminées lorsqu'elles sont vécues. En les vivant, les individus en extraient les éléments pour ensuite en faire sens. Par conséquent l'action précède l'attribution de sens. Pour illustrer ce principe, Weick (1988) emprunte la métaphore de Bateson (1972) : « *An explorer can never know what he is exploring until it has been explored* » (p. xvi). Au travers de son caractère rétrospectif, le sensemaking considère que les individus ne peuvent savoir ce qu'ils font qu'après l'avoir fait (Schutz, 1967). Lors de la reconstruction rétrospective des expériences pour leur attribuer du sens, la plausibilité est privilégiée au détriment de la précision des évènements passés. Du fait de l'ensemble des situations dans lesquelles les individus sont impliqués, ils sont confrontés à une abondance d'informations nécessitant de les filtrer et de les simplifier. La construction de sens est réalisée sur la base des éléments retenus afin que ces derniers soient en cohérence. En d'autres termes, de manière à ce que la reconstruction des expériences et du sens qui leur est attribué soient plausibles. Dans une conception de la stratégie réalisée comme la combinaison d'un projet délibéré et d'éléments émergents (Mintzberg, 1978), la stratégie illustre bien les aspects rétrospectifs et de plausibilité du sensemaking. Les organisations reconstruisent ensuite les expériences en tenant compte de ces éléments délibérés et émergents de manière plausible.

Une autre grande caractéristique de la perspective sensemaking réside dans la relation entre cognition et action : « *Cognition lies in the path of action. Action precedes cognition and focuses cognition* » (Weick, 1988, p. 307). Cette relation s'explique en trois principaux points (Maitlis & Christianson, 2014). Premièrement, c'est l'action qui alimente le processus de sensemaking, i.e. l'action des individus leur permettent d'extraire des indices pour comprendre les situations vécues. Deuxièmement, cognition et action sont récursivement liées : l'action constitue la matière du sensemaking, mais elle est également le canal par lequel les individus obtiennent un retour quant au sens précédemment construit. Troisièmement, l'action façonne l'environnement mobilisé pour la construction de sens. Les actions des individus - au travers

desquelles ils font sens d'une situation – modifient la situation de départ. Cette idée renvoie à la sociologie interactionniste : l'individu produit son environnement autant qu'il est produit par celui-ci, c'est le principe d'*enactment* de la perspective sensemaking. L'*enactment* peut être illustré en reprenant la métaphore précédente de l'explorateur. Ce dernier ne peut savoir ce à quoi il fait face avant d'y faire face : il en fait sens de manière rétrospective. Cependant, le fait même d'explorer a des conséquences sur ce qui est exploré, signifiant qu'une part de ce que l'explorateur découvre rétrospectivement relève en partie de sa propre action (Weick, 1988). À l'encontre de la manière traditionnelle d'appréhender l'environnement – comme un espace à découvrir et comprendre – la perspective sensemaking, via la notion d'*enactment*, le considère comme le résultat de la production sociale des individus de l'organisation (Koenig, 2003). Le cycle d'*enactment* peut alors être caractérisé au travers de trois étapes clés (Figure 11) : (1) la sélection d'indices de l'environnement qui sont collectivement interprétés ; (2) la réalisation d'actions qui ont des conséquences sur l'environnement ; (3) les changements de l'environnement susceptibles d'influencer par la suite les individus. Le principe d'*enactment* distingue ainsi fondamentalement le sensemaking de l'interprétation.

Figure 11 : Cycle d'*enactment* - adapté de Koenig (2003)



L'appréhension de l'environnement, i.e. la formulation de liens entre les éléments, est retenue dans l'esprit des individus sous la forme de cartes causales, sortes de répertoires qui permettent d'interpréter les situations (Weick, 2001). Les cartes causales constituent des guides pour l'action – elles représentent un prisme par lequel les individus appréhendent l'incertitude et l'ambiguïté – mais sont également des résultats du processus de sensemaking, car façonnées selon les liens que les individus font entre les éléments (Weick & Bougon, 1986).

La dernière des propriétés de la perspective sensemaking est l'ancrage dans la construction de l'identité des individus. Les individus qui sont impliqués dans la création de sens sont en continuelle redéfinition d'eux-mêmes, en interaction avec l'identité des autres individus. Les interactions sont donc le support de l'identité individuelle (Vidaillet, 2003a). Identité et construction de sens sont donc profondément imbriquées, s'influençant mutuellement. La question de l'identité est déterminante pour la construction de sens, car c'est en fonction d'elle que les individus comprennent l'environnement : « *Once I know who I am then I know what is out there* » (Weick, 1995, p. 20).

Ainsi, la perspective sensemaking permet de comprendre la manière dont les individus, du fait de leur confrontation à l'incertitude et l'ambiguïté de l'environnement, font sens des situations auxquelles ils font face. Concernant les organisations il faut prendre en compte que l'environnement dans lequel évoluent les managers est à la fois externe à l'organisation (clients, partenaires, concurrents, etc.) et interne à l'organisation (stratégie, jeux politiques et de pouvoir, collaborateurs, etc.). Ce sont ces deux facettes de l'environnement qui génèrent de l'incertitude et de l'ambiguïté (Laroche, 2006).

1.3. Synthèse et définition retenue

Les sept propriétés du sensemaking précédemment développées sont synthétisées par Weick (1995), au travers de phrases formulées à la première personne (pp. 61-62) :

- Ancré dans la construction identitaire (« Grounded in Identity Construction ») : « *who I am as indicated by discovery of how and what I think* »,
- Rétrospectif (« Retrospective ») : « *To learn what I think, I look back over what I said earlier* »,
- Qui mène à construire l'environnement (« Enactive of sensible environments ») : « *I create the object to be seen and inspected when I say or do something* »,
- Social (« Social ») : « *what I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach* »,
- Continu (« Ongoing ») : « *My talking is spread accross time, competes for attention with other ongoing projects, and is reflected on after it is finished, which means my interests may already have changed* »,
- Focalisé sur des indices extraits de l'environnement (« Focused on and by extracted cues ») : « *the « what » that I single out and embellish as the content of the thought is*

only a small portion of the utterance that becomes salient because of context and personal dispositions »,

- Dirigé vers la plausibilité et non par la précision (« *Driven by Plausability rather than Accuracy* ») : « *I need to know enough about what I think to get on with my projects, but no more, which means sufficiency and plausibility take precedence over accuracy* ».

L'étude des propriétés du sensemaking nous permet d'en retenir la définition suivante : « *Organizational sensemaking is a fundamentally social process: organization members interpret their environment in and through interactions with others, constructing accounts that allow them to comprehend the world and act collectively* » (Maitlis, 2005, p. 21).

La perspective sensemaking nous semble pertinente et adaptée pour adresser nos objectifs de recherche, car celle-ci réunit cognition et action, souvent distinguées dans la compréhension de la vie organisationnelle. Le sensemaking favorise plutôt des dialectiques entre la cognition et l'action, qui se définissent mutuellement notamment au travers des interactions. De plus, la perspective permet d'éclairer les contextes d'incertitude, d'ambiguïté et de complexité dans lesquels les individus agissent, non pas selon un raisonnement rationnel et précis, mais sur la base de croyances plausibles (Weick, 2003).

Le sensemaking constitue une grille de lecture pour comprendre les organisations. L'application de ses propriétés aux événements clés de l'organisation permet l'étude de phénomènes tels que les processus de changement ou l'innovation (Helms Mills et al., 2010).

2. La perspective sensemaking au service du changement stratégique et de l'innovation

La perspective sensemaking a fortement contribué à l'étude des organisations, car elle éclaire d'autres processus organisationnels tels que le changement stratégique ou l'innovation. Dans la littérature, les processus de construction de sens expliquent principalement la manière dont les individus réduisent l'ambiguïté qui caractérise ces situations. Au sein de cette section, nous rappelons d'abord le lien entre ambiguïté et sensemaking (2.1). Puis, nous développons la mobilisation de la perspective sensemaking pour l'étude des thématiques du changement stratégique (2.2) et de l'innovation (2.3). Enfin, nous introduisons la notion de rupture de sens qui survient dans certaines situations (2.4).

2.1. L'ambiguïté comme déclencheur de sensemaking

L'ambiguïté peut être définie comme un flux continu d'informations qui témoigne d'une multitude d'interprétations possibles d'un même événement (Weick, 1995). En d'autres termes, une situation est considérée comme ambiguë si plusieurs interprétations en sont possibles (Zong & Demil, 2015). Les acteurs perçoivent de l'ambiguïté quand il y a un manque de clarté (situation compliquée à déchiffrer), un haut niveau de complexité (i.e. de nombreux éléments en interrelation qui les rendent difficiles à appréhender) ou encore lors de l'existence d'un paradoxe aux multiples explications (plus de deux explications dichotomiques). Le caractère ambigu d'une situation ou d'un événement est donc directement lié aux individus et à leur subjectivité (Martin, 1992).

L'environnement dans lequel évoluent les acteurs est caractérisé par un haut niveau d'ambiguïté. Celle-ci est partout, à la fois à l'extérieur comme à l'intérieur des organisations (March & Olsen, 1976). Dans le cadre de situations ambiguës, les acteurs ne font pas face à un manque d'information, mais sont plutôt confrontés à une problématique où l'information ne permet pas de comprendre la situation. Par conséquent, les conditions pour la prise de décision rationnelle ne sont pas réunies (Weick, 1995). March (1994) précise que dans ces situations, les acteurs sont inaptes à codifier l'information pour construire une interprétation et ils cherchent donc à la réduire (March & Olsen, 1976). Par conséquent, les situations ambiguës constituent des occasions de sensemaking. Le choc généré par la confrontation des acteurs à l'ambiguïté déclenche la nécessité de donner du sens aux situations et initie donc un processus de sensemaking (Weick, 1995). Au travers des travaux de Garfinkel (1967b) sur les tribunaux, Weick (1995) montre que face à des interprétations différentes et conflictuelles du sens de l'action apportées par les différents individus, les jurés sont confrontés à la nécessité de faire sens.

Les situations de changement ou de transformation des organisations sont des contextes caractérisés par un haut niveau d'ambiguïté (Maitlis & Lawrence, 2007; McCaskey, 1982), en faisant donc des contextes idéaux pour l'étude du sensemaking.

2.2. Le sensemaking dans le cadre de changement stratégique

La notion de sensemaking stratégique⁴⁰ désigne l'étude des phénomènes sociaux de l'organisation dans le cadre de changement stratégique (Gioia & Thomas, 1996; Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994; Grimes, 2010). Thomas et al. (1993) par exemple, s'intéressent à l'influence de la création de sens sur la performance de l'organisation. Ils identifient que la perception cognitive des environnements par les dirigeants est déterminante et fait du processus de sensemaking une étape clé dans le changement stratégique.

La relation entre le sensemaking et le changement est récursive : d'une part le changement modifie l'environnement des individus qui ont besoin de faire sens ; d'autre part, le sensemaking permet de réaliser le changement. Le processus de construction de sens des acteurs est déterminant pour la mise en place du changement (Maitlis & Christianson, 2014). Quand les leaders ou le top management d'une organisation arrivent à orienter, à influencer la construction de sens de certains acteurs, non seulement ces individus changent (leurs rôles, leurs pratiques, etc.), mais ils deviennent également des relais du changement auprès d'autres individus (Corley & Gioia, 2004; Langley, Cazale, & Denis, 1996). Parmi les autres acteurs de l'organisation impliqués dans ces processus, les managers intermédiaires sont reconnus comme des profils clés pour le changement stratégique, incarnant des relais du changement. Ils assurent une forme de rôle de « traduction » entre la vision stratégique du top management et la réalisation de celle-ci par les équipes opérationnelles (Balogun et al., 2015; Balogun & Johnson, 2004; 2005; Rouleau & Balogun, 2011). Les travaux de Vas et Guilmot (2012) montrent une transformation des rôles traditionnels des managers intermédiaires afin d'assurer à la fois leurs propres compréhensions et la diffusion du sens dans le contexte de changement.

La littérature montre l'importance de comprendre les interactions multiples entre les différentes parties prenantes dans les processus de construction de sens d'une organisation. Dans cette perspective, Maitlis (2005) montre que dans les situations d'influence de la compréhension de certains individus par d'autres individus, les interactions entre les diverses parties prenantes sont cruciales et doivent donc être appréhendées. Ces dynamiques sont relatives à la notion de sensegiving développée par Gioia et Chittipeddi (1991) : « *Sensegiving is concerned with the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality.* » (p. 442). Leur étude ethnographique au sein

⁴⁰ Traduction libre de « *strategic sensemaking* ».

d'une université montre que le changement stratégique implique simultanément des processus de sensemaking et de sensegiving, c'est-à-dire qu'il est réalisé selon un ensemble de cycles d'activités qui relèvent à la fois de la compréhension collective et de l'influence interindividuelle. Le sensegiving est une activité fondamentale du leadership au sein des organisations et les acteurs font preuve de sensegiving au travers de nombreuses activités du quotidien, fondées sur des aptitudes discursives ou au travers de routines (Maitlis & Lawrence, 2007). L'emploi de gestes ou de métaphores dans les interactions est également un vecteur pour donner du sens (Cornelissen, Clarke, & Cienki, 2012).

Sensemaking et sensegiving sont deux processus complémentaires et réciproques qui permettent d'appréhender comment les acteurs, au travers de leurs interactions, réalisent le changement stratégique. Rouleau (2005), en se plaçant à un niveau d'analyse micro, identifie un ensemble de pratiques de sensemaking et de sensegiving utilisées par les managers dans leurs interactions avec d'autres parties prenantes externes à l'organisation. Ces travaux permettent de comprendre comment les processus de sensemaking et sensegiving sont réalisés au quotidien dans l'organisation, ainsi que leur impact sur les relations entre les acteurs dans le cadre d'un changement stratégique. Les processus de sensemaking et sensegiving représentent des moyens observés par les acteurs pour interagir avec de multiples autres individus afin de développer et communiquer des idées (Teulier & Rouleau, 2013). Ces éléments contribuent par conséquent à approfondir l'appréhension des manières dont diverses parties prenantes participent à la définition de la stratégie (Whittington, 2003).

Les travaux sur le sensemaking stratégique montrent l'importance du sensemaking aux différents niveaux de l'organisation pour la réalisation (ou au contraire le blocage) du changement stratégique. Quand des individus sont capables d'influencer les autres parties prenantes dans leurs compréhensions de l'avenir, le changement stratégique se réalise au travers des processus de construction de sens (Maitlis & Christianson, 2014).

2.3. Le sensemaking dans des processus d'innovation

Le concept de sensemaking est identifié comme central pour les processus d'innovation dans les organisations (Maitlis & Christianson, 2014). De nombreux travaux montrent l'implication des processus de sensemaking dans des phénomènes d'innovation tels que la création de nouveaux produits ou marchés (e.g. Akgün, Lynn, & Yılmaz, 2006; Hill & Levenhagen, 1995; Kaplan, 2008; Stigliani & Ravasi, 2012).

D'une part, le sensemaking appréhende la construction des « nouveaux sens » construits progressivement par les acteurs. Ces nouvelles constructions de sens sous-tendent les nouvelles compréhensions et pratiques des acteurs dans l'organisation à l'origine d'innovations. D'autre part, l'innovation est un processus profondément collectif s'appuyant sur des connaissances nouvelles et inhabituelles pour les acteurs. Ces derniers ne peuvent mobiliser ces connaissances sans au préalable en faire sens ensemble (Dougherty, Borrelli, Munir, & O'Sullivan, 2000). Le sensegiving joue également un rôle dans les processus d'innovation : il est interprété comme une tentative délibérée d'orienter le nouveau produit ou marché (e.g. Rosa, Porac, Runser-Spanjol, & Saxon, 1999). Le sensegiving prend la forme de métaphores (Hill & Levenhagen, 1995) ou d'histoires plausibles (Santos & Eisenhardt, 2009) afin de ne pas être en opposition avec les cadres d'interprétation précédents tout en les modifiant.

En conclusion, sensemaking et sensegiving constituent des forces positives et des mécanismes clés permettant la réalisation de processus de créativité et d'innovation (Drazin et al., 1999). Ces travaux renforcent la pertinence de la mobilisation de la perspective sensemaking pour l'étude d'un processus d'innovation de BM.

2.4. Sensemaking et concepts associés : la notion de sensebreaking

De la même manière que la notion de sensegiving, les recherches sur les processus de sensemaking dans les organisations ont généré la formulation d'autres concepts spécifiques relatifs au sensemaking⁴¹ ou formes spécifiques du sensemaking (Maitlis & Christianson, 2014). Certaines correspondent par exemple à des applications du sensemaking à des contextes particuliers – e.g. sensemaking écologique (Whiteman & Cooper, 2011). Le développement de concepts associés et de formes particulières de sensemaking est dû à la malléabilité du concept. Le sensemaking est une perspective générale, qui peut être appliquée à tout type d'organisation (Vidaillet, 2003b), permettant l'étude de situations uniques générant des concepts qui tentent de refléter ce que vivent les individus.

Outre la notion de sensegiving abordée précédemment, nous retenons celle de sensebreaking définie comme « *the destruction or breaking down of meaning* » (Pratt, 2000, p. 464). Un moment de sensebreaking survient quand une évidence crée une rupture dans le processus de

⁴¹ Traduction libre de « *specific sensemaking-related constructs* » (Maitlis & Christianson, 2014, p. 69).

sensemaking d'un ou plusieurs individus (Giuliani, 2016). Dans le cas d'une telle rupture, les interprétations des acteurs ne leur permettent plus d'interpréter les situations auxquelles ils font face et d'agir. Les travaux de Weick (1988; 1990; 1993) sur les situations de crise illustrent de telles situations où les acteurs sont incapables d'agir en conséquence de la situation à laquelle ils sont confrontés. Les ruptures de sens générées par les moments de sensebreaking induisent un besoin des acteurs de reconstruire de nouvelles interprétations (Pratt, 2000; Vlaar, van Fenema, & Tiwari, 2008).

L'analyse de la littérature révèle que les moments de sensebreaking peuvent survenir à partir de deux types de contextes. D'une part, lorsque les acteurs sont confrontés à des événements qui contredisent leurs interprétations et empêchent l'action. Face à l'incendie de Mann Gulch, les modes d'intervention des pompiers se révèlent inadaptés, entraînant une rupture de sens. L'équipe se trouve dans l'incapacité de maîtriser la situation menant au désastre (Weick, 1993). D'autre part, la destruction de sens peut être le fruit d'actions délibérées de certains acteurs envers d'autres. Le sensebreaking est alors généré par la remise en question et la contradiction des interprétations de certains acteurs afin qu'ils perçoivent leurs raisonnements comme incohérents et inadaptés à la réalité (Vlaar et al., 2008). Les acteurs s'engagent dans des actions de sensebreaking afin de réorienter la compréhension et les actions d'autres individus dont les effets sont indésirables (Maitlis & Lawrence, 2007). Ainsi, Monin et al. (2013) associent le sensebreaking à une forme spécifique de sensegiving. Dans leurs travaux, ils montrent comment, au travers de la remise en question de certaines interprétations et des décisions à l'encontre des règles de l'entreprise, le management fait évoluer les normes de justice de l'organisation. En somme, les ruptures de sens surviennent lorsque les acteurs sont confrontés à des situations à forte ambiguïté qui remettent en cause leurs interprétations.

Les moments de sensebreaking peuvent être à l'origine d'effets positifs comme négatifs (Dervin, 1998; Giuliani, 2016). Concernant les premiers, outre le fait d'interrompre des raisonnements aux conséquences néfastes pour l'entreprise, la reconstruction de sens impose aux acteurs d'aborder les situations différemment leur permettant d'en appréhender d'autres aspects et ainsi d'entrevoir de nouvelles solutions (Hargadon & Bechky, 2006). L'absence de rupture de sens induit même un risque de myopie cognitive où les interprétations en vigueur ne sont pas remises en question, empêchant les acteurs de développer des compréhensions pertinentes des situations (Maitlis & Lawrence, 2007). Dans le cadre de processus de changement, les ruptures de sens peuvent s'avérer cruciales, car elles permettent de briser des interprétations établies et d'en développer de nouvelles (Monin et al., 2013). Cependant,

concernant leurs effets négatifs, l'incapacité des acteurs à reconstruire du sens rend leurs actions inefficaces pouvant aboutir à une situation catastrophique (e.g. Weick, 1993).

En synthèse, la mobilisation de la perspective sensemaking pour l'étude des organisations permet d'appréhender les phénomènes de changement stratégique ou d'innovation au travers des interactions entre les multiples acteurs impliqués. Les processus de constructions de sens dans ces contextes impliquent des activités de sensemaking, mais également des épisodes relatifs à des formes spécifiques telles que le sensegiving ou le sensebreaking. Par conséquent, la perspective sensemaking nous semble constituer une grille de lecture pertinente pour l'étude des processus d'innovation de BM qui correspondent par nature à des contextes de changements stratégiques et d'innovation.

3. Vers une perspective sensemaking du processus d'innovation de BM

Fondés sur les éléments de la littérature abordés précédemment, nous adoptons une perspective sensemaking pour étudier le processus d'innovation de BM. Pour servir cet objectif, au sein de cette section nous discutons dans un premier temps de l'articulation conceptuelle entre innovation de BM et sensemaking, i.e. comment ce dernier nous permet d'approfondir la compréhension du processus d'innovation de BM (3.1). Dans un second temps, nous exposons les enjeux et questionnements qu'implique et traite cette recherche (3.2).

3.1. Apports de la perspective sensemaking pour la compréhension de l'innovation de BM

Plusieurs travaux soulignent l'aspect central du sensemaking dans le cadre de processus d'innovation de BM (Bojovic et al., 2018; Massa & Tucci, 2014; Voelpel, Leibold, Tekie, & Krogh, 2005) sans pour autant l'approfondir. Notre analyse de la littérature nous permet d'expliquer cette articulation selon trois points.

Premièrement, l'environnement dans lequel évoluent les entreprises joue un rôle déterminant, car *“most environments [are] characterized by high complexity and ambiguity”* (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, p. 536). Au sein d'environnements dans une perpétuelle et rapide évolution, les individus font ainsi face à des situations complexes, incertaines et ambiguës (Schneckenberg et al., 2017; Voelpel et al., 2005). Les acteurs ne sont pas confrontés à des problématiques de collecte de l'information, mais plutôt aux situations inverses, où l'abondance

informationnelle les entraîne à développer plusieurs interprétations des événements, contribuant ainsi à la complexité et l'ambiguïté des situations.

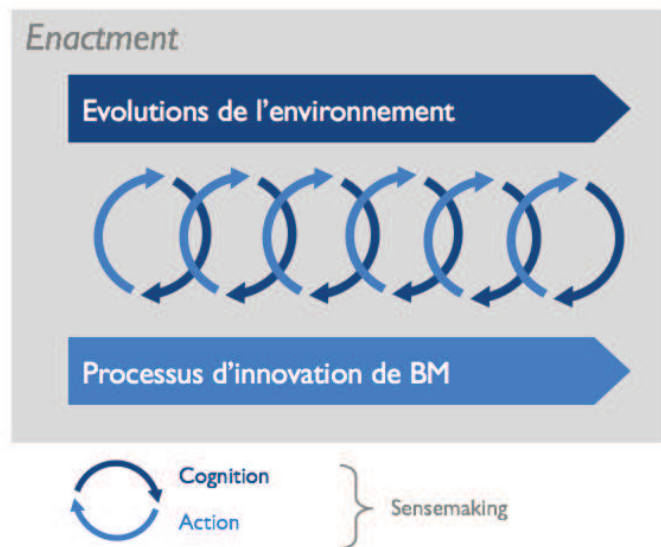
En d'autres mots, les acteurs sont contraints à un effort afin de donner du sens aux situations auxquelles ils font face (Weick, 1995). Afin d'innover en termes de BM, les acteurs se livrent à de multiples exercices de sensemaking, tels que comprendre et interpréter leur environnement, y accorder leurs souhaits et objectifs, ou encore faire sens de nouvelles connaissances dans le but de les mobiliser. Ces processus contribuent ainsi à faire évoluer les façons de penser les activités de la firme pour construire un nouveau BM (Voelpel et al., 2005). Afin d'accorder les représentations des éléments relatifs à l'environnement externe et ceux inhérents à l'entreprise, les acteurs réalisent de nombreuses conjonctures et interprétations (Downing, 2005). En d'autres termes, le BM « *reflects management's hypothesis about what customers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so, and make a profit.* » (Teece, 2010, p. 172). Dans cette perspective, la construction d'un BM est étroitement liée à la notion de sensemaking (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Sosna et al., 2010), car c'est le processus au travers duquel les individus et les groupes tentent d'interpréter les situations auxquelles ils font face (Weick, 1995). En d'autres termes, les acteurs, via leurs processus de sensemaking, réduisent l'incertitude et l'ambiguïté dues à l'environnement interne et externe de l'organisation (Maitlis, 2005), pour développer un nouveau BM. De plus, c'est au travers de la construction de sens que les individus définissent les éléments du BM (i.e. font des choix, des hypothèses), et qu'ils en assurent la cohérence avec l'environnement externe et entre les éléments. La perspective sensemaking permet donc d'éclairer les mécanismes relatifs à l'évaluation et l'ajustement de la cohérence externe et interne du BM par les acteurs.

Deuxièmement, complexité et ambiguïté caractérisent également le BM ainsi que les processus d'innovation de BM (Cosenz & Noto, 2018; Massa & Tucci, 2014; Schneckenberg et al., 2017; Voelpel et al., 2005). Le BM étant lui-même identifié comme un système complexe aux multiples possibilités et combinaisons envisageables (Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Baden-Fuller & Morgan, 2010), il génère ainsi incertitude et ambiguïté pour sa construction ou sa modification. De plus dans une approche cognitive du BM (Martins et al., 2015), ce dernier joue un rôle de logique dominante (Bettis & Prahalad, 1995) pour l'interprétation de l'environnement et des opportunités, contribuant ainsi, en tant que schéma cognitif, au processus de sensemaking des acteurs (Massa et al., 2017; Ring & Rands, 1989). Dans le cas d'une entreprise existante, l'innovation de BM impose aux acteurs de s'affranchir de ces

logiques inhérentes à l'actuel BM, i.e. de modifier les façons d'appréhender et de réaliser l'activité de la firme (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Mezger, 2014).

Troisièmement, les processus d'innovation de BM contribuent à modifier l'environnement. Pour analyser ce mécanisme, Chesbrough (2010) mobilise la notion d'*effectuation process* (Sarasvathy, 2008) et explique : « *they do not study the market so much as enact it* » (p. 361). La notion d'*enactment* (Weick, 1988) est donc clé dans la compréhension des mécanismes d'innovation et de changement du BM : "*enacted sensemaking produce[s] structures, constraints, and opportunities that were not there before they took action*" (Weick, 1988, p. 306). Le sensemaking insiste sur les conséquences des actions des individus sur leur environnement : lorsque les acteurs modifient le BM pour innover, ils contribuent à façonner l'environnement. La notion d'*enactment* dans le cadre d'un processus d'innovation de BM peut être appréhendée au travers de la relation continue entre cognition et action propre au sensemaking (Figure 12). La cognition de l'environnement permet l'action, i.e. changer de BM, correspondant à une modification de l'environnement.

Figure 12 : Sensemaking et enactment dans le cadre d'un processus d'innovation de BM



3.2. Étudier le processus d'innovation de BM par la perspective sensemaking

Notre analyse la littérature nous permet de souligner l'importance de l'articulation entre cognition et action, et plus particulièrement de la construction de sens des acteurs, dans le cadre d'un processus d'innovation de BM. Nous considérons ainsi que la perspective sensemaking constitue une grille de lecture pertinente pour l'éclairage de ces phénomènes. Par conséquent,

nous achevons cette première partie par la synthèse des enjeux abordés par notre étude et la formulation des questions de recherche.

3.2.1. Comprendre le rôle des interactions sociales dans le processus d'innovation de BM

En tant que cadre d'analyse, le sensemaking est intrinsèquement une perspective interactionniste (Koenig, 2003). Mobiliser le sensemaking pour appréhender un processus d'innovation de BM implique donc de s'intéresser aux interactions par lesquelles les acteurs font sens des situations auxquelles ils font face.

Certains travaux révèlent l'implication et les contributions déterminantes des interactions entre différents acteurs – internes et externes à l'organisation – pour l'innovation de BM (Tableau 7). Le cas de l'entreprise Naturhouse démontre l'importance des interactions entre les managers et le top management de l'enseigne dans le processus d'innovation du BM (Sosna et al., 2010). De la même manière, deux interactions sont déterminantes pour les premières étapes de développement du BM du chef Ferran Adrià : lors de son service militaire dans la Marine, un collègue l'initie à la cuisine française ; par la suite c'est un ami qui le convainc d'accepter son premier poste dans un restaurant (Svejenova et al., 2010).

Tableau 7 : Travaux sur le processus d'innovation de BM révélant le rôle des interactions entre les acteurs

Références	Acteurs impliqués	Précision de l'interaction	Conséquences sur le BM
Sosna et al. (2010)	Les managers et leur environnement (intégrant divers interlocuteurs).	Les managers confrontent le BM à l'environnement pour le faire évoluer.	Plusieurs évolutions jusqu'à obtenir un BM innovant et durable.
Demil et Lecocq (2015)	Les acteurs internes du groupe SEB (managers, salariés) ; les acteurs externes impliqués dans le « OFS network ».	Interactions entre les participants des « digital workshops » visant à la construction du nouveau BM.	Émergence progressive du nouveau BM
Plé, Lecocq & Angot (2010)	Acteurs internes de l'entreprise ; clients.	Les clients constituent une ressource de l'organisation.	Les clients sont une composante du BM.
Svejenova et al. (2010)	Le Chef Ferran Adrià et diverses parties prenantes impliquées dans les différentes étapes de développement du BM (employés, collègues, partenaires, etc.).	Le Chef rencontre une multitude de personnes sur son parcours. Les interactions avec elles entraînent des évolutions du BM.	L'évolution et l'enrichissement du BM personnel du Chef tout au long de sa carrière.

Demil et Lecocq (2010)	Arsenal et d'autres clubs de football en Asie et aux États-Unis.	Discussions et négociations à propos de nouvelles possibilités de sponsorship.	"Structural changes in costs and/or revenues" (p. 235)
Berends et al. (2016)	Cas FEI : acteurs internes ; clients ; entreprises partenaires (e.g. fournisseurs, business development).	Interviews de clients pour collecter des informations sur le marché ; réflexion avec les partenaires pour la mise en marché du produit.	Transformation du métier de la firme : de prestataire en recherche et développement de produit, elle devient fabricant-vendeur de matériel scientifique.
Miller et al. (2014)	Direction de l'université, membres du gouvernement, corps professoral, interlocuteurs industriels.	Implication des différents acteurs selon les phases successives de la transformation du BM de l'université.	"the stakeholders that were most actively involved in the transition of the traditional university to its current form as an 'entrepreneurial' university" (p. 273)
Bojovic et al. (2018)	Cas DataScnt : dirigeant-fondateur ; membres du comité de direction	Échanges afin de décider quel type de BM l'entreprise doit adopter.	Adoption d'un BM de type plateforme technologique.
Khanagh et al. (2014)	Directeurs ; managers intermédiaires ; équipes projet	Activités collaboratives pour définir les enjeux technologiques et business du cloud computing.	Adoption de la technologie du cloud computing qui permet d'abord l'optimisation du BM existant puis sa transformation.

Bien que ces travaux démontrent « *the centrality of interactions among people in the enactment of business model* » (Santos et al., 2015, p. 51), elles ne font pas l'objet d'une investigation dédiée. Plus particulièrement, leurs aspects cognitifs et sociaux – propres au sensemaking - ne sont pas pris en considération. La manière dont les acteurs perçoivent l'environnement via leurs interactions, influençant ainsi l'innovation de BM, reste floue. Il nous semble donc que l'étude des interactions sociales constitue une voie d'enrichissement des mécanismes à l'œuvre dans le cadre d'un processus d'innovation de BM. L'implication des acteurs et leurs interactions sociales sont des aspects à approfondir (Demil et al., 2015; Massa et al., 2017; Spieth et al., 2016). Fondé sur cette analyse, nous formulons notre première question de recherche :

[QR1] Quel(s) rôle(s) les interactions sociales entre les acteurs jouent-elles dans le cadre d'un processus d'innovation de BM ?

3.2.2. Appréhender les procédés de construction de sens dans le cadre d'un processus d'innovation de BM

La mobilisation du sensemaking pour l'étude d'un processus d'innovation de BM implique de prendre en considération certaines propriétés du sensemaking, notamment le fait qu'il représente un processus continu (« ongoing process ») impliquant une reconsidération permanente des manières dont les entreprises et les acteurs opèrent.

De plus, le développement d'un nouveau BM n'est ni une activité purement cognitive, ni composé seulement d'actions, c'est un processus qui entremêle cognition et action (Berends et al., 2016). La définition de la notion de Business Modeling - « *the set of activities that cognitively manipulate the business model to evaluate alternative ways in which it could be designed* » (Aversa et al., 2015b, p. 153) - évoque cette étroite dynamique qui caractérise également le sensemaking. Peu de travaux abordent le processus d'innovation de BM au travers de cette dynamique entre cognition et action et ceux-ci le font en mobilisant une perspective d'apprentissage (Berends et al., 2016; Sosna et al., 2010). Si cette perspective permet d'éclairer des mécanismes spécifiques tels que le rôle des expérimentations (Bojovic et al., 2018), elle n'est pas la seule à articuler cognition et action : le sensemaking en est une autre. De plus, considérant l'ambiguïté de la compréhension de l'apprentissage organisationnel (Weick, 1991), nous postulons que l'étude du processus d'innovation de BM au travers de la perspective sensemaking permet d'en éclairer d'autres mécanismes.

En outre, le caractère performatif de l'action des firmes sur leur environnement, dû à la notion d'*enactment* joue un rôle central dans le processus de construction de sens sous-jacent à la construction d'un nouveau BM. La notion d'« enactment » est d'autant plus importante que le développement de BM implique généralement une part d'expérimentation au sein de la firme et de l'environnement (Bojovic et al., 2018; McGrath, 2010). Comprendre l'impact de ces expérimentations du nouveau BM sur l'environnement représente par conséquent une facette incontournable du processus d'innovation de BM (Spieth et al., 2016).

Si les manières dont les individus construisent et donnent du sens dans le cadre de changements stratégiques sont éclairées par la littérature (e.g. Balogun & Johnson, 2004; Rouleau & Balogun, 2011), les procédés⁴² par lesquels les acteurs y parviennent dans le cadre d'un processus d'innovation de BM restent flous. Afin de les éclairer, nous formulons notre seconde question de recherche de la manière suivante :

[QR2] *Quels sont les procédés de sensemaking qui sous-tendent un processus d'innovation de BM ?*

3.2.3. Explorer le rôle des logiques dominantes dans le cadre d'un processus d'innovation de BM au sein d'une entreprise existante

Identifiée comme une source d'avantage concurrentiel (Chesbrough, 2010; Zott & Amit, 2007), l'innovation de BM est un sujet qui attire l'attention de nombreux managers (Amit & Zott, 2012), pour des firmes nouvellement créées (e.g. Casadesus-Masanell & Zhu, 2013) ou établies sur leur marché (e.g. Cortimiglia et al., 2015). Les processus d'innovation de BM au sein d'entreprises existantes sont reconnus plus complexes encore que dans le cadre de la création de nouvelles firmes (Massa & Tucci, 2014; Mezger, 2014). Du fait de la multicités des BM au sein de la firme, un processus d'innovation de BM peut bénéficier de synergies (Kim & Min, 2015; Markides & Charitou, 2004), comme il peut souffrir d'inerties cognitives (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Tripsas & Gavetti, 2000; Velu & Stiles, 2013). Ces phénomènes soulèvent des questions relatives aux processus d'innovation de BM au sein d'entreprises existantes qui restent donc à approfondir (Arend, 2013; Demil et al., 2015; Frankenberger et al., 2013).

Le BM initial est un élément central des processus d'innovation de BM au sein d'entreprises existantes, car il observe un rôle de logique dominante (Bettis & Prahalad, 1995; Schneckenberg et al., 2017). Il opère comme un modèle cognitif déterminant la manière dont les acteurs réduisent l'ambiguïté, appréhendent les activités de la firme et réalisent des choix d'action (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Loock & Hacklin, 2015; Massa et al., 2017). Dans le cadre de processus d'innovation de BM, les acteurs peuvent faire preuve de comportements de dépendance de sentier⁴³ (Bohnsack et al., 2014) où des événements passés maintiennent les

⁴² Nous employons le terme de procédé comme une « *manière d'exécuter, mode d'exécution propre à un artiste, un écrivain, une école* » tel que le définit le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (<http://www.cnrtl.fr/definition>).

⁴³ Traduction libre de « *Path-dependent behaviour* ».

modes de prise de décision et guident les actions futures (Sydow, Schreyögg, & Koch, 2009). Ainsi, le BM initial interfère dans la dynamique entre cognition et action des acteurs, i.e. « *sense-making task will be constrained by its [an established firm] dominant logic, which is derived from its extant business model* » (Chesbrough & Rosenbloom, 2002, p. 550).

De plus, les problématiques que soulève le management de multiples BM (e.g. Aversa et al., 2017) sont principalement abordées en s'intéressant à des modèles ambivalents ou conflictuels (e.g. Markides & Oyon, 2010; Smith, Binns, & Tushman, 2010). La littérature identifie plusieurs stratégies pour relever ces enjeux, la séparation ou l'intégration des activités constituant le principal point de questionnement (Markides & Charitou, 2004). Cependant, l'enrichissement des connaissances sur les dynamiques entre différents BM au sein d'une même organisation nécessite l'étude d'éléments du contexte organisationnel tels que la culture, les acteurs ou encore leur vision (Markides, 2013). L'adoption d'une approche prescriptive pour guider les praticiens dans l'arbitrage séparation-intégration ne permet pas de comprendre les interprétations des acteurs à l'origine des influences entre les BM. Nous préconisons donc un approfondissement de ces mécanismes qui permettra par la suite d'aiguiller la réflexion.

Reprenant l'argument d'une rationalité limitée des acteurs, nous nous interrogeons sur la manière dont ils gèrent l'influence du BM initial pour le développement d'un nouveau. Conséquemment, notre troisième question de recherche est la suivante :

[QR3] *Au sein d'une entreprise existante, comment le BM initial influence-t-il les acteurs dans le cadre d'un processus d'innovation de BM ?*

Synthèse du chapitre 2

Afin de répondre à nos objectifs de recherche, nous mobilisons la perspective sensemaking. Le sensemaking est un processus social permettant d'expliquer les façons dont les individus – au travers de leurs interactions – réduisent l'ambiguïté pour donner du sens aux situations auxquelles ils font face (Maitlis, 2005; Weick, 1995). La perspective sensemaking constitue ainsi une grille de lecture adéquate pour comprendre des phénomènes organisationnels (Helms Mills et al., 2010) tels que le changement stratégique ou l'innovation (e.g. Balogun et al., 2015; Drazin et al., 1999; Gioia & Chittipeddi, 1991).

La perspective sensemaking constitue donc une grille d'analyse appropriée pour appréhender les processus d'innovation de BM. Les processus de construction de sens des acteurs en sont en effet des éléments déterminants. D'une part, les environnements au sein desquels évoluent les acteurs sont caractérisés par un fort niveau d'ambiguïté les obligeant donc à faire sens pour le développement de nouveaux BM. Ce dernier étant lui-même un exercice complexe, il renforce la nécessité de construction de sens. D'autre part, la relation entre l'innovation de BM et l'environnement est récursive : si la première s'appuie sur une interprétation du second, elle contribue également à sa modification. On retrouve le principe d'*enactment* selon lequel les acteurs analysent pour comprendre leur environnement aussi bien qu'ils le définissent.

Selon notre analyse, la mobilisation de la perspective sensemaking permet de répondre à certains enjeux de la littérature sur l'innovation de BM. Premièrement, si les interactions entre divers acteurs semblent être des éléments déterminants du développement de nouveaux BM, les rôles de celles-ci restent à clarifier. En tant que perspective interactionniste, le sensemaking permet d'explorer le rôle des interactions sociales dans le processus d'innovation de BM. Deuxièmement, si les interactions constituent le vecteur du sensemaking, nous souhaitons approfondir la compréhension des façons dont les acteurs construisent du sens pour développer un nouveau BM. Troisièmement, l'innovation de BM dans le cadre d'entreprises existantes implique la gestion par les acteurs de la coexistence - au moins temporaire - de plusieurs BM.

Forts de cette analyse, nous avons conçu une démarche d'investigation, fondée sur un dispositif méthodologique adapté, pour étudier un processus d'innovation de BM selon le prisme de la construction de sens des acteurs. Les caractéristiques et résultats de notre étude empirique sont présentés au sein de la deuxième partie de notre thèse.

SYNTHESE GLOBALE DU CADRE CONCEPTUEL

L'objectif de notre recherche est d'apporter un nouvel éclairage sur les phénomènes d'innovation de BM en prêtant attention aux processus de construction de sens des parties prenantes impliquées. Pour ce faire, nous mobilisons la perspective sensemaking.

Le concept de BM « *refers to the 'logic of the firm' - how it operates and creates value for its stakeholders* » (Baden-Fuller & al. dans Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 196)⁴⁴ et constitue une unité d'analyse permettant d'appréhender les mécanismes de création, de livraison et de capture de la valeur des organisations (Baden-Fuller & Morgan, 2010; Demil & Lecocq, 2010). Il s'est imposé comme une notion phare du monde des affaires (Wirtz et al., 2016) et fait l'objet d'un champ de recherche académique riche et dynamique (Lecocq et al., 2010). Identifiées comme ayant un impact direct sur la performance des entreprises, les dynamiques de BM représentent un axe de réflexion incontournable (McGrath, 2010; Moyon, 2011) et un enjeu majeur pour les firmes existantes (Arend, 2013).

Parmi les différentes dynamiques, l'innovation de BM fait l'objet d'une attention particulière, car elle est considérée comme la source d'un avantage concurrentiel (Chesbrough, 2010; Zott & Amit, 2007). La littérature encourage l'approfondissement de la compréhension des processus d'innovation de BM (George & Bock, 2011) et de leurs éléments moteurs (Foss & Saebi, 2017). Parmi ces derniers, la construction de sens des acteurs semble déterminante (Chesbrough & Rosenbloom, 2002; Massa et al., 2017; Sosna et al., 2010) ne faisant pourtant l'objet que de très peu d'analyses (Voelpel et al., 2005). Dans la littérature académique en management, l'investigation des processus de construction de sens des individus par la perspective sensemaking éclaire des phénomènes organisationnels tels que le changement stratégique ou l'innovation (Balogun & Johnson, 2004; Drazin et al., 1999; Gioia & Chittipeddi, 1991). Par conséquent, notre recherche mobilise la perspective sensemaking pour étudier le processus d'innovation de BM. Nous en formulons la problématique de la manière suivante : ***comment les processus de construction de sens des acteurs sous-tendent-ils l'innovation de business model ?***

⁴⁴ Voir note 1.

Nous approfondissons plus particulièrement trois points de la construction de sens des parties prenantes, essentiels pour éclairer un processus d'innovation de BM. Ceux-ci nous permettent la formulation des questions de recherche auxquelles notre recherche vise à apporter des éléments de réponse.

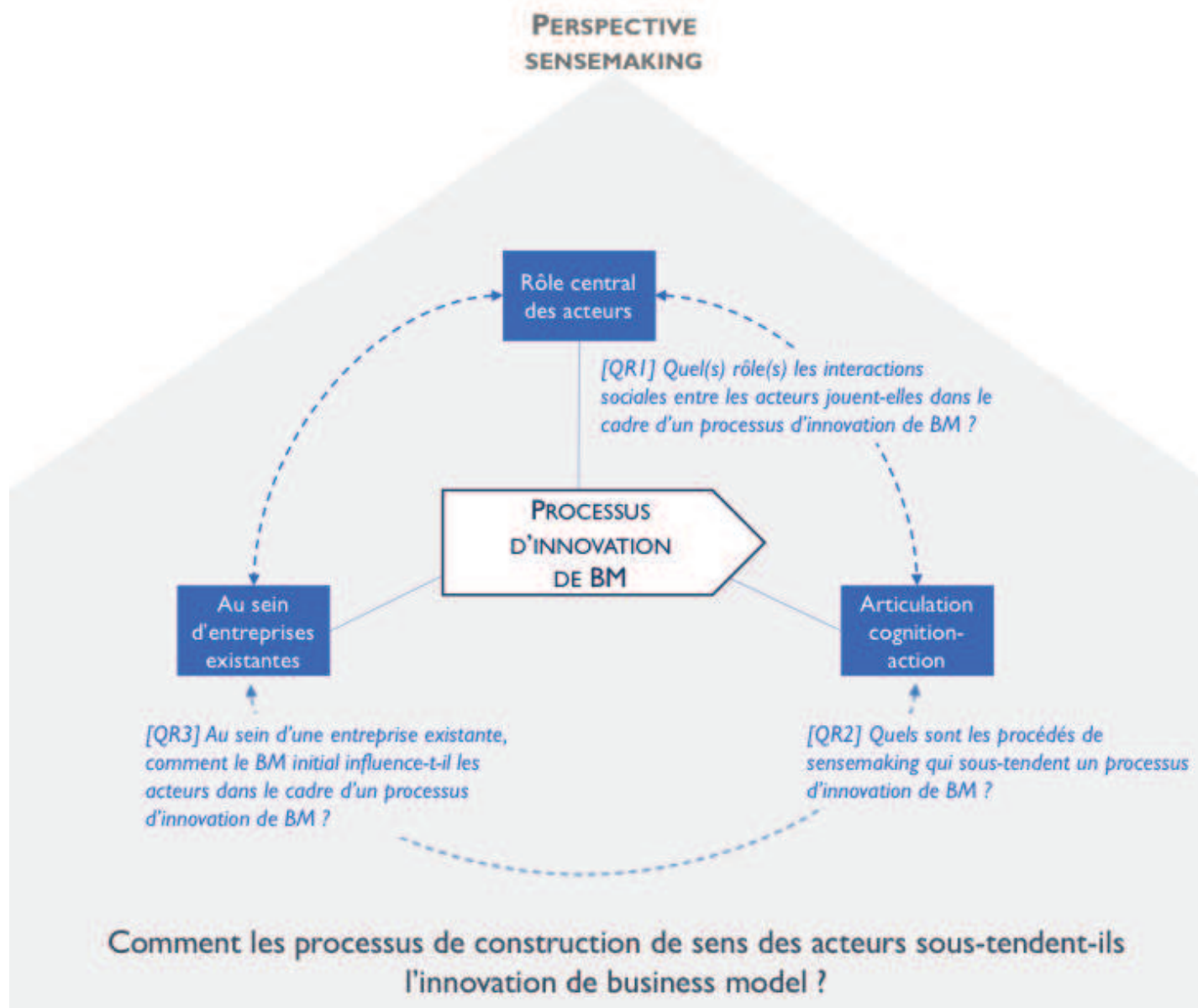
En tant que perspective interactionniste, le sensemaking nous permet d'explorer le rôle des interactions sociales entre les acteurs pour le développement d'un nouveau BM. Notre première question de recherche aborde donc cet enjeu : ***[QR1] Quel(s) rôle(s) les interactions sociales entre les acteurs jouent-elles dans le cadre d'un processus d'innovation de BM ?***

Ensuite, nous nous interrogeons sur les procédés de sensemaking dans le cadre de l'innovation de BM, i.e. comprendre de quelles manières concrètes les acteurs construisent-ils du sens pour développer un nouveau BM. Cette réflexion donne lieu à notre seconde question de recherche : ***[QR2] Quels sont les procédés de sensemaking qui sous-tendent un processus d'innovation de BM ?***

Enfin, pour le développement d'un nouveau BM dans une entreprise existante, les acteurs doivent gérer sa coexistence avec le BM initial. Notre troisième question de recherche s'intéresse par conséquent à cette spécificité de contexte : ***[QR3] Au sein d'une entreprise existante, comment le BM initial influence-t-il les acteurs dans le cadre d'un processus d'innovation de BM ?***

La figure ci-dessous synthétise ces trois questions de recherche ainsi que les principales dimensions de notre cadre conceptuel (Figure 13).

Figure 13 : Synthèse du cadre conceptuel et des questions de recherche



PARTIE II : ÉTUDE EMPIRIQUE.

Cette deuxième partie vise à présenter notre étude empirique et ses résultats (Figure 14). Grâce à une CIFRE au sein d'Enza – un cabinet de conseil en management, nous avons réalisé une étude empirique apportant des éléments de réponse aux questions de recherche que nous soulevons sur la base de l'analyse de la littérature. Cette dernière stipule que les processus de construction de sens des acteurs, même s'ils n'en sont pas les seuls moteurs, sont des éléments fondamentaux pour le développement de nouveaux BM. L'adoption d'une perspective sensemaking nous permet ainsi d'éclairer le développement de l'Offre OTI et de son BM chez Enza.

Notre position d'immersion au sein de l'entreprise pendant plus de cinq ans a permis la conception et la mise en œuvre d'une approche de recherche reposant sur une étude de cas unique longitudinale. Les nombreuses et riches données collectées au travers de multiples sources font l'objet d'une analyse processuelle composée de quatre principales étapes (analyses intermédiaires, de premier, deuxième et troisième ordre). Ce protocole d'analyse vise la reconstitution du développement du BM de l'Offre OTI et l'exploration des processus de construction de sens sous-jacents. L'ensemble des aspects méthodologiques de la recherche sont présentés au sein du chapitre 3.

Les résultats de la recherche s'articulent au travers de trois chapitres aux perspectives différentes.

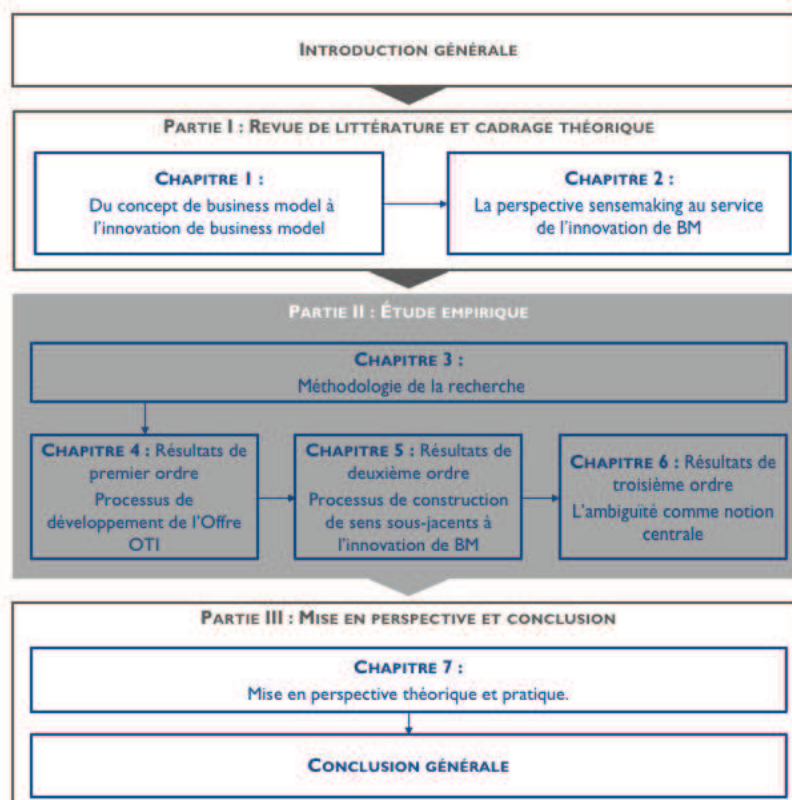
Le chapitre 4 correspond aux résultats de premier ordre qui proposent une analyse processuelle décrivant en profondeur du développement de l'Offre OTI. Nous reconstituons le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI au travers d'une perspective sensemaking. Organisés selon cinq périodes temporelles, les événements contribuant au développement de l'offre sont mis en perspective avec les différentes évolutions du BM.

Dans le chapitre 5, la reprise chronologique du processus d'innovation du BM permet ensuite d'adopter une perspective plus analytique au travers des résultats de deuxième ordre. Ces derniers explorent trois principaux aspects des processus de construction de sens sous-jacents à l'innovation de BM. Premièrement, nous éclairons l'implication des interactions sociales entre les acteurs dans le développement de l'Offre OTI : interactions externes et internes ayant respectivement des répercussions directes sur le BM et les tactiques. Deuxièmement, nous identifions un ensemble de procédés de sensemaking observés par les acteurs pour faire sens.

La combinaison des procédés de construction de sens et des interactions forment plus globalement des patterns de sensemaking récurrents qui façonnent le processus d'innovation du BM au cours du temps. Troisièmement, nous étudions l'influence du BM initial d'Enza – en tant que logique dominante - sur la construction de sens des acteurs pour le développement du BM de l'Offre OTI. Le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI fait ainsi l'objet d'un mécanisme de réplication-différenciation du BM initial.

Le chapitre 6 présente les résultats de troisième ordre qui sont le fruit d'une démarche plus inductive, issus du constat de l'émergence de la notion d'ambiguïté dans les résultats précédents. Ces derniers sont donc repris au travers du prisme du concept d'ambiguïté pour en explorer les effets dans le développement de l'Offre OTI. Deux types d'ambiguïté – naturelle et délibérée – sont mis en lumière, aux conséquences distinctes sur le développement de l'Offre OTI. Appréhender les implications de l'ambiguïté dans ce processus permet d'éclairer le mécanisme réplication-différenciation de la logique dominante ou encore d'approfondir la compréhension des procédés de sensemaking.

Figure 14 : Plan d'avancement de la thèse (partie II)



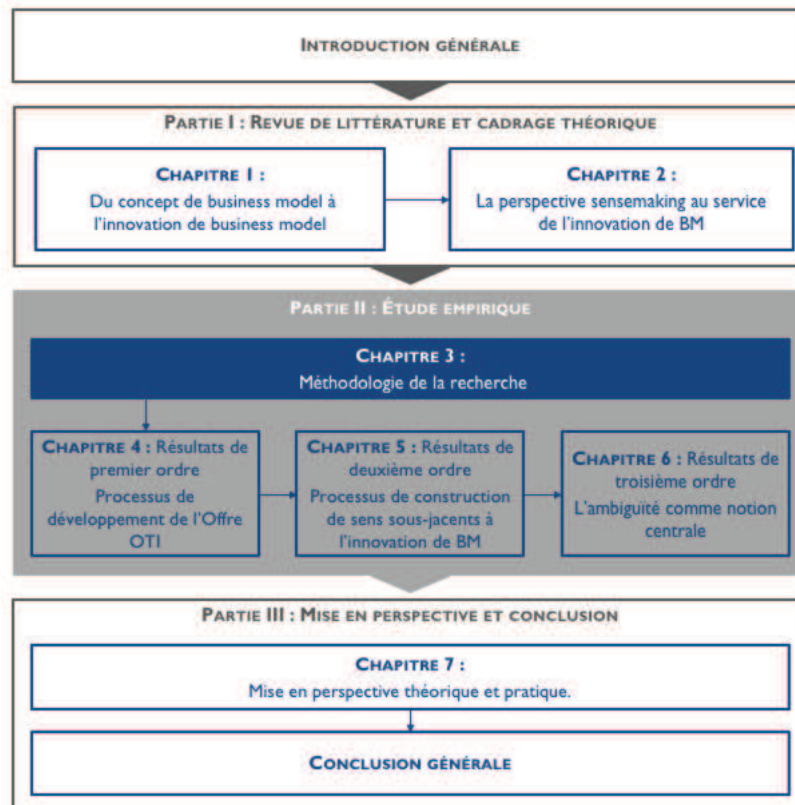
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre recherche vise à approfondir la compréhension d'un processus d'innovation de BM en resituant les acteurs au centre du phénomène. L'analyse de la littérature nous a permis d'identifier un manque de connaissances quant aux éléments qui façonnent un processus d'innovation de BM. Si les dimensions cognitive et d'action sont reconnues comme centrales, leur articulation dans le cadre du développement d'un nouveau BM reste à approfondir. Dans cette perspective, les processus de construction de sens des acteurs semblent être déterminants, pour lesquels les interactions sociales sont reconnues comme des éléments décisifs. Nous souhaitons ainsi éclairer les processus de construction de sens sous-jacents à l'innovation de BM en adoptant une perspective sensemaking.

Afin d'atteindre nos objectifs de recherche, nous réalisons une étude de cas unique longitudinale. Nous étudions ainsi le développement d'un nouveau BM sur plusieurs années au sein d'une entreprise du secteur du conseil en management. Bénéficiant d'une position interne au sein de la firme, la proximité avec les acteurs nous a permis d'accéder aux activités du quotidien pour l'étude des processus de construction de sens. Afin de recueillir et d'analyser les données nécessaires à notre recherche, en cohérence avec un positionnement épistémologique post positiviste, nous avons mis en œuvre une configuration méthodologique spécialement conçue à cet effet.

Au sein de ce chapitre, nous présentons d'abord l'approche de recherche adoptée (1). Puis, nous exposons le terrain de recherche, en justifions la pertinence (2) et précisons notre positionnement par rapport à celui-ci (3). Nous détaillons ensuite le dispositif de recueil de données qui nous a permis d'accéder aux processus de construction de sens des acteurs dans le cadre d'une innovation de BM (4). Enfin, les différentes étapes qui composent le protocole d'analyse des données sont développées (5) (Figure 15).

Figure 15 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 3)

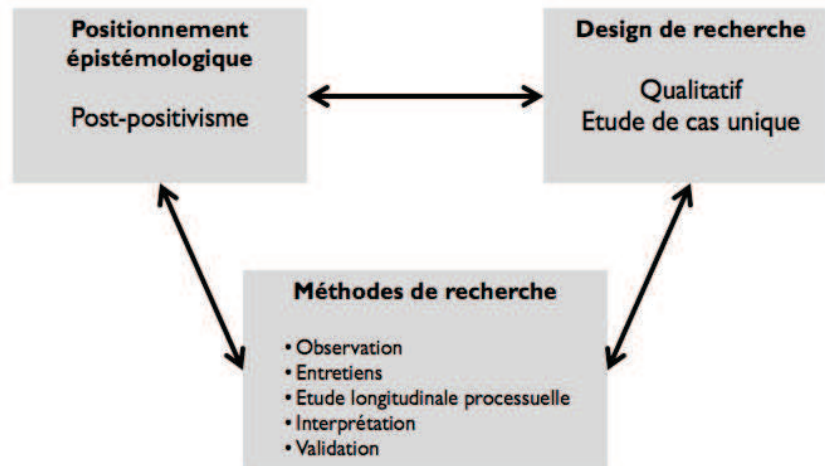


I. Une approche de recherche fondée sur une étude de cas unique longitudinale

L'approche de recherche – définie comme « *les plans et procédures de la recherche qui recouvrent pour réaliser la recherche depuis les assomptions générales jusqu'aux méthodes de collecte et d'analyse des données* » (Creswell, 2014, p. 3) – intègre un certain nombre de décisions du chercheur qu'il convient de présenter. On peut appréhender l'approche de recherche au travers de trois éléments : le positionnement épistémologique, le design de recherche⁴⁵ et les méthodes de recherches (Creswell, 2014). La figure ci-dessous synthétise notre approche de recherche selon ces trois éléments (Figure 16).

⁴⁵ La notion de design de recherche est ici entendue au sens de Creswell (2014) : « *types d'enquête au sein des méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes qui procurent des directions spécifiques pour les procédures d'une étude* » (p. 247).

Figure 16 : Approche de la recherche selon le cadre de Creswell (2014)



Dans l'objectif d'exposer notre approche de recherche, dans cette section nous abordons notre positionnement épistémologique (1.1) et justifions le choix d'une étude de cas unique longitudinale (1.2). Les méthodes de recherche – qui constituent le troisième élément de la figure 10 ci-dessus – seront présentées au travers des sections suivantes, à la suite de la présentation du cas support à cette étude.

1.1. Choix d'un positionnement épistémologique

On peut définir l'épistémologie comme « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Piaget, 1967, p. 6). Étant donné que l'objectif d'une recherche est la production de connaissances, il semble primordial que le chercheur s'interroge quant à son positionnement épistémologique, c'est-à-dire sa conception de la connaissance ainsi que les hypothèses fondatrices sur lesquelles elle repose (Avenier & Gavard-Perret, 2012). Par conséquent, cette section vise à présenter nos convictions et valeurs ontologiques dans le cadre de cette recherche.

Notre recherche vise l'appréhension des processus de construction de sens des acteurs dans le cadre d'une innovation de BM. Notre objectif est - notamment au travers de l'étude des interactions entre les acteurs et des processus de sensemaking - la création de connaissances généralisables qui dépassent le seul contexte du cas support de la recherche. En adéquation avec cette ambition, nous considérons que le chercheur peut accéder de manière relativement satisfaisante à la réalité vécue par les acteurs. Nos croyances ontologiques tendent donc vers l'existence d'un monde réel et accessible via la démarche de recherche. Ainsi, en accord avec nos croyances quant à l'accès au réel et notre adhésion aux idéaux d'objectivité, de généralisation et de prédiction de la recherche, nous adoptons une orientation positiviste de la

recherche. Si nous cherchons à tendre vers l'objectivité et croyons en la généralisation des résultats de la recherche, nous reconnaissons que le positivisme absolu tel que développé par Comte est quasiment inatteignable. Par conséquent, nous nous inscrivons dans un positionnement épistémologique post-positiviste (Avenier & Gavard-Perret, 2012; Guba & Lincoln, 1994) qui sous-entend que le chercheur adopte une ontologie réaliste où le réel est essentiellement indépendant du chercheur et où la découverte des relations de causalité permet de comprendre la détermination des phénomènes. Dans une telle perspective, « *la démarche scientifique vise à découvrir les régularités qui constituent l'essence de la réalité* » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 23) impliquant l'adoption de dispositifs méthodologiques adaptés en conséquence.

Le positionnement épistémologique post-positiviste implique également que nous considérons que la réalité ne nous est qu'imparfaitement appréhendable. Nous n'estimons pas les résultats de cette recherche comme le fruit d'un raisonnement subjectif ni ne prétendons non plus à leur véracité totale. Cependant, dans le cadre de la démarche de recherche, nous nous sommes employés à mettre en œuvre un dispositif méthodologique adapté afin d'appréhender la réalité au plus juste ainsi qu'à minimiser l'influence de la subjectivité du chercheur⁴⁶.

1.2. Étude de cas unique longitudinale processuelle

La littérature sur le BM souligne l'intérêt d'une approche longitudinale pour en étudier les dynamiques (Hedman & Kalling, 2001; Schneider & Spieth, 2013). Notre recherche visant à investiguer les processus de construction de sens sous-jacents à une innovation de BM, nous nous sommes orienté vers une étude de cas longitudinale processuelle.

Les études de cas qualitatives sont reconnues comme une méthode privilégiée pour l'exploration de phénomènes sociaux complexes (Yin, 2013). L'objectif de notre recherche n'étant pas la réplique ou généralisation des résultats, mais plutôt l'éclairage d'un phénomène particulier et original, nous avons retenu la méthode du cas unique qui est « *l'occasion d'une description en profondeur et complexe permettant de produire une connaissance de moyenne portée* » (Perret, 2012, p. 84). De plus, notre objet de recherche ainsi que le cadre théorique retenu renforcent ce choix : l'étude des processus de construction de sens des acteurs au travers de la perspective sensemaking implique un recueil de données important au niveau des acteurs ainsi qu'une analyse à un niveau de granularité fin. Par conséquent, afin d'éclairer ce

⁴⁶ L'ensemble du dispositif méthodologique développé et mise en œuvre dans le cadre de la recherche est présenté au sein des sections 3 et 5 du présent chapitre.

phénomène complexe, nous avons estimé judicieux d'investir l'ensemble de nos ressources sur l'étude d'un cas en profondeur. Par ailleurs, une récente revue du champ du sensemaking (Maitlis & Christianson, 2014) se positionne en faveur de dispositifs méthodologiques qualitatifs permettant d'appréhender et d'exprimer la complexité et les nuances relatives aux processus de sensemaking.

Les analyses longitudinales sont quant à elles définies comme « *une famille d'analyses visant à l'étude d'évolutions au cours du temps* » (Forgues & Vandangeon-Derumez, 2007, p. 423) intégrant les trois caractéristiques suivantes :

- Les données portent sur au moins deux périodes distinctes,
- Les sujets sont identiques ou du moins comparables d'une période à l'autre,
- L'analyse consiste généralement à comparer les données entre deux périodes ou à retracer l'évolution observée.

Si dans le cadre d'une étude longitudinale, les investigations peuvent être menées de manière rétrospective comme en temps réel (Musca, 2006), nous avons opté pour cette seconde solution. En effet, l'étude d'une innovation de BM en cours nous a paru plus à même de servir notre objectif de compréhension des processus de construction de sens sous-jacents.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons ainsi reconstitué le processus d'innovation de BM en nous intéressant à la construction de sens des acteurs. Les analyses processuelles consistent à identifier et comprendre les mécanismes par lesquels les éléments constitutifs d'un objet de recherche évoluent (Langley, 1999). Elles permettent d'appréhender l'émergence et l'évolution d'un phénomène au cours du temps (Van de Ven & Huber, 1990). Il ne s'agit pas simplement de comparer l'état du BM à deux instants différents, mais d'identifier les logiques et mécanismes qui expliquent le développement du BM au cours du processus d'innovation. « *Les processus organisationnels sont inextricablement liés aux contextes, aux situations réelles dans lesquels ils se produisent.* » (Musca, 2006, p. 157), c'est-à-dire que la compréhension du contexte se révèle primordiale pour l'analyse processuelle. Par conséquent, le choix d'une étude de cas unique nous semble d'autant plus justifié. En outre, une réflexion quant au contenu semble constituer un préalable à une analyse processuelle (Grenier & Josserand, 2014), il serait difficile d'appréhender le processus d'innovation du BM sans en connaître le contenu. Par conséquent, afin d'étudier le processus d'innovation du BM, nous nous sommes aussi intéressés au contenu de ce dernier.

Pour Langley (1999), la principale difficulté des études processuelles qualitatives réside dans l'extraction d'éléments de compréhension théorique qui reflètent et éclairent la complexité du phénomène étudié. Nous considérons donc l'importance de mobiliser un cadre conceptuel permettant d'exploiter les données à des fins explicatives néanmoins sans les décontextualiser. En revanche, si les cadres théoriques ont constitué des grilles de lecture pour l'orientation du recueil de données, nous avons adopté un protocole ouvert intégrant la prise en compte du contexte et l'utilisation de catégories émergentes (Whyte, 1984).

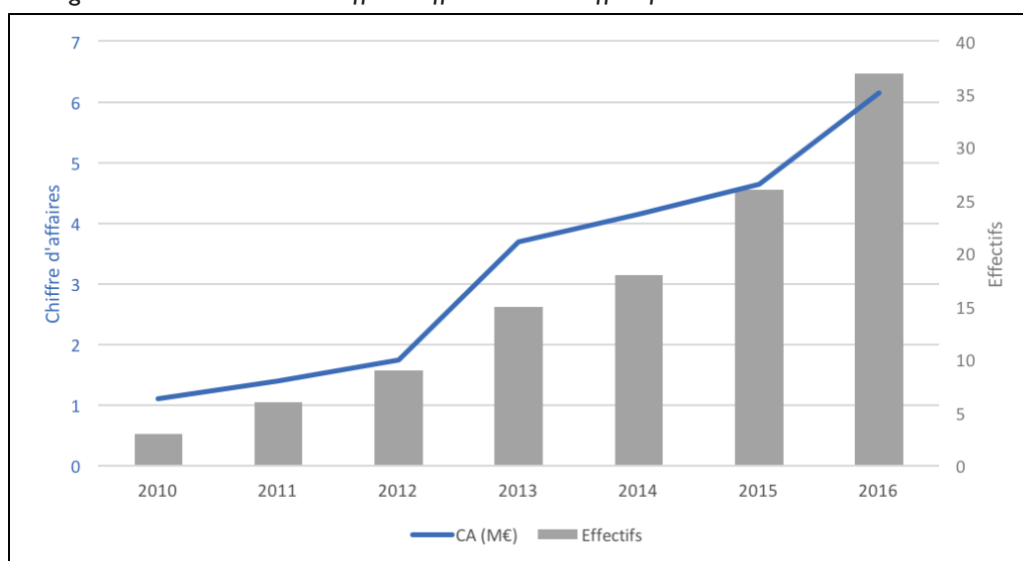
2. Présentation du terrain de recherche : Enza et l'Offre OTI

Cette section est dédiée à la présentation du terrain de recherche. Celle-ci est réalisée en deux étapes : dans un premier temps nous exposons le cadre général de la recherche au travers de l'entreprise Enza (2.1) ; dans un second temps, nous présentons le cas support de la recherche qui correspond à une partie des activités de la firme (2.2).

2.1. Enza conseil : métiers et organisation

Enza conseil est un cabinet de conseil en management fondé à Paris en 2010 par François Martin⁴⁷ puis rejoint en 2012 par Amélie Dupont en tant qu'associée. Tous deux sont issus d'une carrière d'une vingtaine d'années dans les activités de conseil. Leurs parcours respectifs sont composés d'expériences au sein de grands groupes du secteur et de projets entrepreneuriaux. Partie d'une feuille blanche, en 2016 l'entreprise affiche un chiffre d'affaires supérieur à 6 millions d'euros et une équipe d'une cinquantaine de consultants (Figure 17).

Figure 17 : Évolution du chiffre d'affaires et de l'effectif d'Enza entre 2010 et 2016⁴⁸



⁴⁷ L'ensemble des acteurs issus du terrain évoqués dans la thèse sont désignés par des pseudonymes.

⁴⁸ Sources internes.

Initialement, Enza intervient principalement pour des clients de type multinationales sur des thématiques liées aux projets de transformation (organisationnels ou à orientation système d'information). Le cabinet valorise un positionnement généraliste, sans spécialisation ni sectorielle (industrie ou secteur d'activité), ni fonctionnelle (grandes fonctions de l'entreprise). Aujourd'hui, Enza intervient auprès d'acteurs des secteurs bancaire, assurantiel, ou encore industriel, mais aussi pour certaines organisations publiques. Au quotidien sur leurs missions, les consultants Enza sont investis dans des actions relatives à la gestion de projet. Cette dernière représente ainsi l'une des compétences de base des ressources de l'entreprise permettant de délivrer de la valeur à ses clients. Enza intervient ainsi sur des projets tels que la définition et la mise en place d'un schéma directeur informatique, l'organisation du déménagement d'une business unit, la refonte et l'optimisation de processus ou encore la digitalisation de parcours clients. En termes d'organisation, Enza observe les grands standards du secteur : organisés en équipes selon les différents comptes client, les consultants affichent différents niveaux d'expérience. Au travers des différentes missions, les consultants acquièrent et approfondissent différentes compétences (fonctionnelles ou sectorielles). Cette progression constitue la base d'expériences et compétences du cabinet pour la gestion du « staffing », i.e. l'intervention des consultants sur de nouvelles missions. Les interventions sont facturées aux clients à la journée, par consultant (facturation au jour-homme) en fonction de taux journaliers fixés en amont de la prestation tenant compte d'un ensemble de paramètres (expérience des consultants, durée de la mission, etc.). Outre l'activité auprès des clients, les consultants s'investissent également sur des activités internes pour le développement du cabinet telles que le recrutement, le commercial ou encore la communication.

Conscients des tendances du secteur du conseil, forts de leurs parcours et animés par l'envie d'une expérience nouvelle, les associés d'Enza ont très rapidement envisagé et intégré des pratiques originales au sein de l'entreprise. Ainsi, depuis la création de l'entreprise, un certain nombre d'initiatives directement ou indirectement liées au métier de conseil ont contribué au développement d'Enza : implantation à l'international, développement de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en interne et sensibilisation des clients, ou encore mise en place d'un mécénat de compétences auprès de start-up et d'associations. Le cas support de notre étude se fonde sur l'une de ces initiatives qui vise à la création d'une offre dédiée à un nouveau segment de clientèle.

2.2. Cas de la recherche : l'Offre OTI

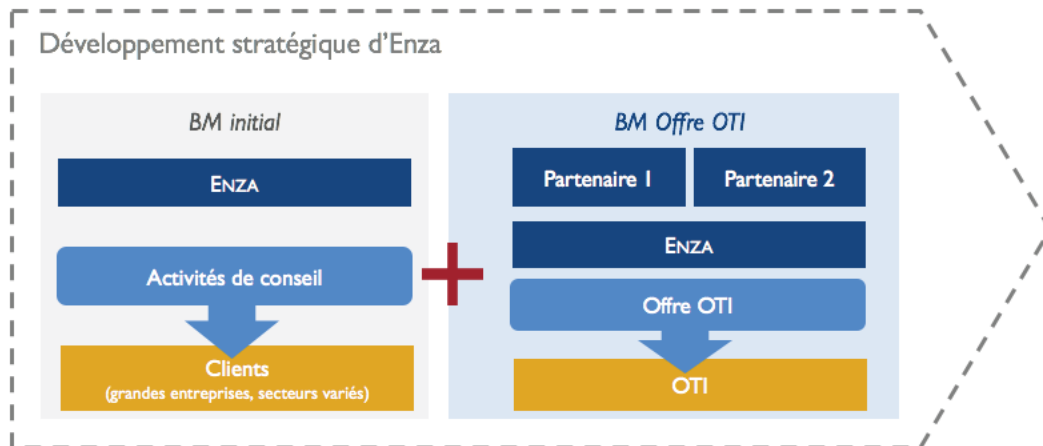
La recherche se fonde sur l'étude du cas de l'Offre OTI chez Enza, une offre dédiée et spécialement conçue pour un nouveau segment de clientèle : les Organisations de Taille Intermédiaire (OTI). Cette appellation, dont les acteurs sont à l'origine, regroupe des types d'organisations variés tels que : des entreprises de taille intermédiaire (ETI), certaines PME, mais également des business unit de grands groupes ou organisations publiques. Les principaux critères définissant les OTI étant : une organisation appréhendable dans son ensemble, l'accessibilité à tous niveaux hiérarchiques et de l'autonomie de l'organisation quant à son fonctionnement.

Si les prémices sont antérieures, le projet de l'Offre OTI est réellement lancé au sein d'Enza à partir de la fin d'année 2013. L'objectif initial de cette nouvelle offre est le développement d'une prestation innovante dite « clé en main » pour les OTI mêlant prestation de conseil et services technologiques. Pour ce faire, une équipe de travail en interne est constituée de François M et de plusieurs consultants pour le développement de l'Offre. Dans ce cadre, la réflexion autour de l'offre entraîne les acteurs à repenser leurs pratiques afin d'adresser leur nouvelle cible menant à l'émergence d'un nouveau BM. Ce dernier se distingue du BM initial d'Enza sur plusieurs points :

- Il implique de nouveaux partenaires : IndieITix, une SSII indienne basée à Bangalore et SoftOffix France,
- La cible des OTI diffère des grands groupes auprès desquels intervient principalement Enza,
- Les manières de réaliser les missions de conseil ainsi que les ressources à mobiliser sont adaptées aux besoins de ce nouveau type de client.

Si l'Offre OTI est considérée par les dirigeants d'Enza comme un relais de croissance, elle n'a revanche pas vocation à remplacer les activités initiales (auprès de grands groupes). L'Offre OTI s'inscrit plus globalement au sein d'une dynamique de développement stratégique de l'entreprise Enza (Figure 18).

Figure 18 : Développement de l'Offre OTI dans la dynamique de développement stratégique d'Enza



2.3. Pertinence du cas pour la recherche

Le projet de l'Offre OTI chez Enza correspond à la création et au développement d'un nouveau BM. Ce dernier correspondant donc à un cas d'innovation de BM « *additive* » (Santos et al., 2015), car bien que le conseil en management en reste l'activité principale, il n'a pas pour vocation de remplacer le BM initial. Les déclencheurs du projet de développement de ce nouveau BM sont de deux natures, externes – évolutions de l'industrie du conseil en management détectée et interprétée par les acteurs – et internes – c'est une volonté du top management de développer une nouvelle offre. À un premier niveau de justification, le cas de l'Offre OTI semble répondre à la définition consensuelle de BMI (Foss & Saebi, 2017) (cf. Chap. 1 section 2.2.1 ci-dessus) puisque son développement intègre de réels changements des éléments du BM et/ou de son architecture. C'est sur ce dernier point qu'il convient d'appliquer un raisonnement plus en profondeur.

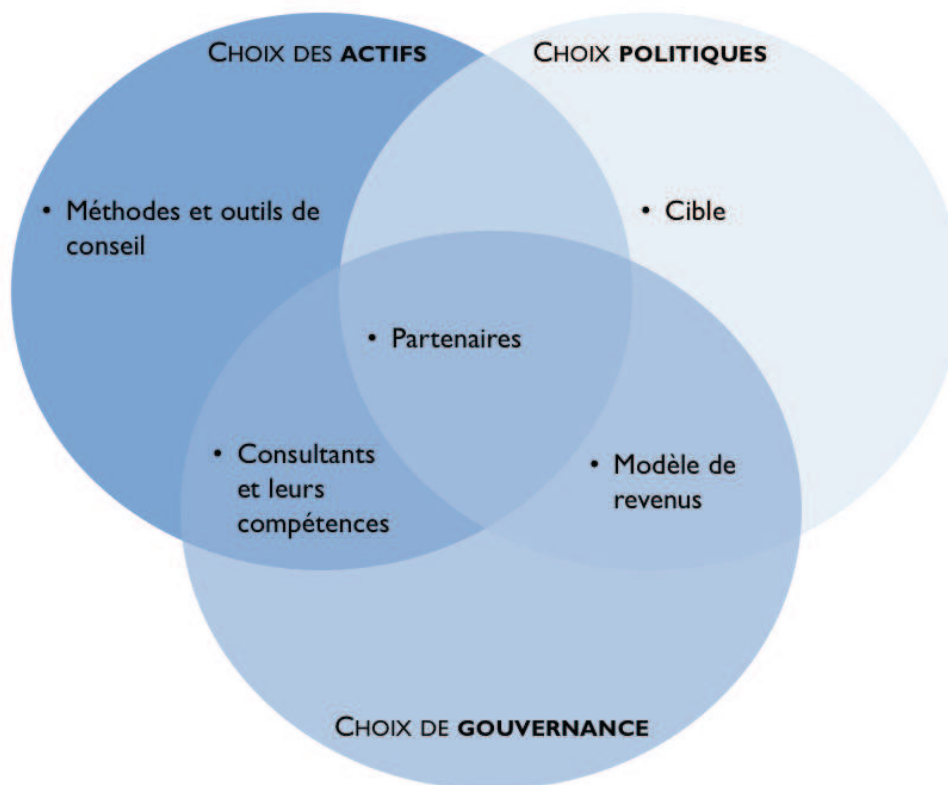
Fondés sur la conception du BM comme un système complexe (Foss & Saebi, 2017), nous considérons que les sous-systèmes correspondent aux catégories de choix qui composent un BM (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) : choix politiques (relatifs au fonctionnement de l'organisation) ; choix d'actifs (décisions quant aux actifs tangibles) ; choix de gouvernance (relatifs aux droits de décisions sur les deux autres). Le tableau ci-dessous reprend les éléments du BM initial d'Enza qui sont modifiés dans le cadre du nouveau BM de l'offre OTI et précise leur appartenance à un ou plusieurs sous-systèmes (Tableau 8).

Tableau 8 : Sous-systèmes d'appartenance des éléments du BM

Éléments du BM modifiés	Sous-systèmes d'appartenance		
	Choix politiques	Choix des actifs	Choix de gouvernance
Cible	x		
Partenaires	x	x	x
Consultants et leurs compétences	x	x	
Modèle de revenus	x		x
Méthodes et outils de conseil		x	

Le tableau permet de constater que certains éléments du BM appartiennent à plusieurs sous-systèmes. Par conséquent, ces derniers sont fortement interdépendants (la modification des éléments implique la modification de plusieurs sous-systèmes), le BM initial d'Enza est donc identifié comme un système complexe non décomposable⁴⁹ (Figure 19). Sa réinterprétation via le processus d'innovation de BM semble donc impliquer un changement de type « *architectural* » (cf. Tableau 5, Chap. 1 section 2.2.2).

Figure 19 : Le business model comme un système complexe non décomposable



⁴⁹ Selon la conception de Simon (1962).

Concernant l'aspect nouveauté du BM (« *novelty* »), l'objectif des acteurs n'est pas de créer une rupture au sein de l'industrie du conseil, mais plutôt de donner les moyens à la firme d'exploiter ce qui est identifié comme une opportunité et un relais de croissance. Cette motivation est assimilable à un aspect de « nouveauté pour la firme ». En synthèse, le cas de l'Offre OTI chez Enza correspond à un cas d'innovation de BM « *Adaptive* » (Foss & Saebi, 2017) en faisant donc un cas approprié pour l'étude d'un processus d'innovation de BM.

Il convient de noter ici également que pour le développement de ce nouveau BM, les acteurs ne mobilisent la notion de BM sous aucune forme : ni le concept, ni quelque formalisation comme outil.

Enfin, considérant le conseil en management comme une industrie de prestations intellectuelles, l'innovation de BM repose essentiellement sur des reconfigurations intangibles du fonctionnement de la firme (e.g. peu ou pas d'investissement matériel). Cette caractéristique du cas met ainsi en exergue les acteurs et leurs processus de construction pour la réalisation du phénomène.

3. Positionnement du chercheur par rapport au terrain de recherche

Cette recherche s'effectuant dans le cadre d'une convention CIFRE, nous avons bénéficié d'une position interne au sein de l'entreprise étudiée. Cette intimité avec le terrain de recherche a été un atout de premier ordre pour la réalisation de l'étude de cas longitudinale processuelle en temps réel. Ainsi, grâce à une immersion sur le terrain sur une période totale de 61 mois, nous avons pris part au projet de développement de l'Offre OTI (et de son nouveau BM) et plus globalement participé aux activités et à la vie sociale de l'organisation. Ce positionnement s'avère tout particulièrement adapté à notre recherche puisqu'une démarche qualitative au plus proche des situations que vivent les individus est particulièrement indiquée pour l'appréhension des processus de construction de sens (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995).

Les recherches en immersion⁵⁰ permettent une connaissance directe du terrain ainsi qu'un recueil de données riche (Becker & Geer, 1957; Chanlat, 2005). La position d'acteur interne à l'organisation étudiée est un critère central de certaines démarches de recherche dominantes en management (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013; Langley & Abdallah, 2011). La relation entre

⁵⁰ Nous caractérisons ici les recherches dites « en immersion » comme les situations où le chercheur évolue au sein du milieu qui constitue son objet d'étude.

le chercheur et son terrain est un sujet crucial, car l'accès au terrain conditionne en partie le succès de la recherche. La proximité du chercheur avec le terrain est à la fois source de richesse (Van Maanen, 2011a) et un point épineux lui imposant de travailler dans des situations sociales complexes (Cunliffe & Alcadipani, 2016) où son implication peut influencer à la fois les situations étudiées et les analyses (Barley, 1990). Nous reconnaissons ainsi l'existence d'un paradoxe de l'implication⁵¹ en sciences de gestion (Agar, 1996; Anteby, 2013; Langley & Klag, 2017) et choisissons d'exposer clairement notre positionnement par rapport au terrain dans un objectif de transparence de la recherche. Les années de proximité avec les acteurs ont été rythmées et adaptées selon les différentes étapes d'avancement de la recherche (3.1). Notre immersion a également constitué le vecteur du développement de synergies entre la recherche académique en gestion et les activités de conseil (3.2).

3.1. Une relation au terrain adaptée selon la temporalité de la recherche

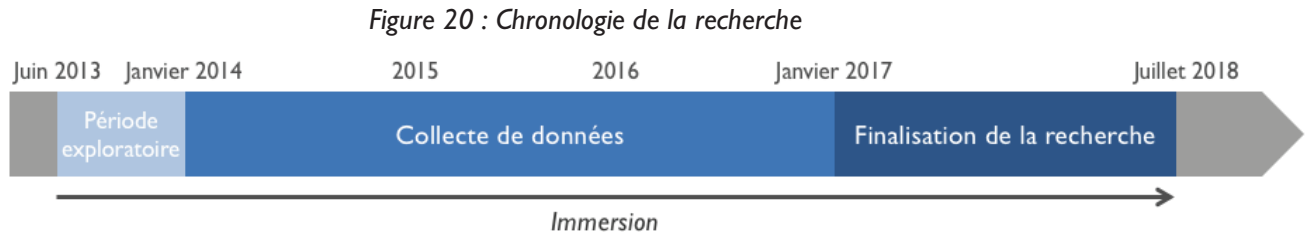
Notre position interne au sein d'Enza entre juin 2013 et juin 2018 nous a permis d'observer et de prendre part aux activités de développement de l'Offre OTI et plus globalement de participer aux activités et à la vie sociale de l'organisation pendant 61 mois. Cette période de plus de cinq ans a fait l'objet de différentes configurations et organisations selon l'avancement de la recherche. De même, les rôles et tâches du chercheur ont évolué en cohérence avec les exigences de la recherche.

Trois principales périodes se distinguent au cours de l'immersion (Figure 20) :

- D'abord une phase exploratoire de 6 mois, antérieure au lancement officiel du projet de développement de l'Offre OTI (ainsi que du projet de recherche). Si celle-ci n'a fait l'objet d'aucun recueil de données organisé, elle a cependant contribué à la familiarisation du chercheur avec le terrain de recherche.
- Puis, les démarrages du projet de développement de l'Offre OTI et du projet de recherche ont concordé, initiant la collecte de données. Cette dernière s'est étendue sur une durée totale de 36 mois (de janvier 2014 à décembre 2016).

⁵¹ Traduction libre de « *involment paradox* » (Langley & Klag, 2017, p. 1).

- Enfin, une dernière phase consacrée à la finalisation de la recherche (de janvier 2017 à juin 2018⁵²) au cours de laquelle des échanges fréquents avec l'organisation et certaines tâches opérationnelles (hors projet Offre OTI) ont été maintenus.



Afin de soutenir le projet de recherche, les grands temps forts de la période d'immersion ont fait l'objet d'adaptations concernant les rôles et tâches du chercheur au sein de l'organisation. Sur l'ensemble de la période d'immersion, nous avons adopté trois rôles distincts - consultant, membre de l'équipe de travail sur l'Offre OTI, doctorant en CIFRE – auxquels sont associées des tâches variées et des implications différentes pour la recherche (Tableau 9).

⁵² Nous considérons le dépôt du présent manuscrit de thèse auprès de l'école doctorale comme date de finalisation du projet de recherche (juillet 2018). Nous avons cependant tout à fait conscience que celle-ci ne prendra que réellement fin à l'issue de la soutenance, en septembre 2018.

Tableau 9 : Rôles du chercheur au sein de l'organisation pendant la période d'immersion

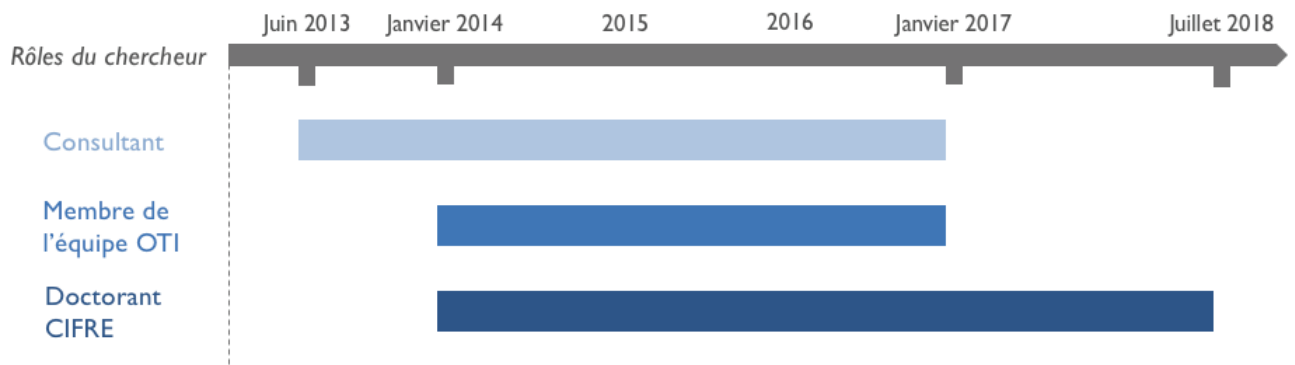
Rôle	Tâches associées	Implications pour la recherche
Consultant	Réalisation de missions de conseil auprès de clients d'Enza : Gestion de projet : déploiement d'outils digitaux (logiciels, plateformes web), pilotage de projets (rôle de <i>Project Management Officer</i>) Conduite du changement : définition et pilotage de plans d'actions, de communication et de formation dans le cadre de changements organisationnels.	Connaissance approfondie du métier de conseil et de l'organisation. Permet au chercheur d'acquérir la confiance des membres de l'organisation ainsi que d'être accepté, crédible et légitime.
Membre de l'équipe de travail Offre OTI	Rôle de <i>Project Management Officer</i> du travail sur l'Offre OTI : Gestion du planning et des actions. Rédaction de comptes rendus de réunions. Production de documents internes (à visée marketing et de communication notamment).	Connaissance approfondie du projet de l'Offre OTI. Permet l'acceptation du chercheur par les acteurs (équipe de travail sur l'Offre OTI). Plein accès aux données.
Doctorant CIFRE	Recueil et analyse de données. Rédaction de la thèse. Rédaction de communications pour la participation à des conférences scientifiques. Création de synergies recherche-pratique.	Réalisation de la thèse selon les exigences scientifiques et standards académiques. Ancrage des travaux de recherche dans la communauté académique. Création de synergies recherche-pratique.

Consultant. Au travers de notre rôle de consultant, nous avons pu découvrir et appréhender les activités de conseil. Comme tout membre de l'organisation (occupant un poste de consultant) nous avons contribué aux deux grands pans de l'activité d'un consultant que sont l'intervention en mission de conseil et la participation à la vie interne du cabinet pour son développement. D'une part nous avons participé à des missions de conseil auprès de différentes organisations clientes d'Enza. Dans le cadre de ces missions, nous avons principalement réalisé des projets de conduite du changement aux fortes dimensions organisationnelle et digitale. Les tâches inhérentes à ce rôle relèvent principalement de la gestion de projet et du rôle de *Project Management Officer* (PMO) : gestion des plannings et des actions, analyse de processus, animations d'ateliers de réflexion, rédactions de cahiers des charges, etc. D'autre part, nous nous sommes investis pour le développement du cabinet au travers de différentes activités internes telles que le recrutement ou la communication. En sus de notre connaissance approfondie du métier et de l'organisation, ce rôle de consultant a contribué à notre acceptation par les acteurs du terrain ainsi qu'à acquérir leur confiance.

Membre de l'équipe de travail Offre OTI. C'est notre rôle de « Membre de l'équipe de travail Offre OTI » qui nous a permis d'accéder au plus proche du terrain de recherche pour l'appréhension des éléments relatifs à la construction de sens des acteurs dans le cadre du développement du BM de l'Offre OTI. Les tâches associées à ce rôle étaient de nature opérationnelle (gestion du planning et des actions, rédaction de synthèses et comptes-rendus, production de documents internes, etc.) et n'ont exercé que très peu d'influence sur le phénomène étudié. Cependant, de la même manière que pour notre rôle de consultant, cet investissement opérationnel au côté des acteurs a permis l'acquisition de leur confiance et notre légitimité. Ce positionnement au cœur du terrain nous a également garanti un accès complet au cas et aux données.

Doctorant CIFRE. Enfin, la principale tâche inhérente à notre rôle de doctorant a été le développement et la production de la recherche selon les exigences scientifiques. Dans cet objectif, nous avons réalisé cette thèse selon les standards académiques, mais nous nous sommes également employé à ancrer notre travail dans la communauté et les débats scientifiques actuels, notamment au travers de participations à des conférences académiques (par exemple les conférences annuelles de l'Association Internationale de Management Stratégique, la Strategic Management Society ou l'Academy Of Management). Outre la production de la présente recherche, notre investissement a généré le développement de certaines synergies entre la recherche en gestion et les activités de conseil (cf. section 3.2 ci-dessous).

Si ces trois rôles ont chacun à leur manière, contribué à la réalisation de la recherche, nous estimons qu'ils n'ont exercé que peu d'influence les uns sur les autres. Notamment, l'objectif de la recherche n'a jamais été la transformation du système étudié : les connaissances développées dans le cadre de la recherche n'ont pas influencé le déroulement des événements. Un exemple caractéristique réside dans le fait que les acteurs sur le terrain ne mobilisaient ni la notion BM (ni le terme ni aucun framework), ni celle de sensemaking qui sont pourtant les deux principaux concepts mobilisés dans le cadre de la recherche. La réalisation de la recherche n'a en aucun cas modifié cet aspect. Par conséquent, la recherche ne répond pas à la définition des designs de recherche de type recherche-action (e.g. Coghlan & Brannick, 2005; David, 2012a). Ces différents rôles que nous avons adoptés ont été adaptés selon la temporalité et les besoins de la recherche, régulant ainsi la proximité avec le terrain (Figure 21).

Figure 21 : Rôles du chercheur au cours de la recherche⁵³

Nous recensons ainsi plusieurs avantages pour la recherche, induits par notre positionnement sur le terrain. D'une part, l'immersion a permis une connaissance fine du contexte organisationnel et du cas étudié (Emerson, 1981), ainsi qu'un plein accès aux données. En outre, nos multiples investissements dans la vie de l'organisation ont contribué à acquérir l'acceptation et la confiance des acteurs ainsi que notre crédibilité (Cunliffe & Alcadipani, 2016).

Cependant, les forces de notre positionnement n'éclipsent pas les enjeux qu'il soulève. De notre proximité avec le terrain émerge la problématique de distanciation et plus particulièrement le risque d'indigénisation, i.e. d'identification du chercheur à la population qu'il étudie (Chanlat, 2005). De plus, l'influence d'éléments subjectifs relatifs au chercheur sur le processus de recherche est incompatible avec le positionnement post-positiviste choisi. Conscients de ces enjeux, nous avons adapté la configuration et le dispositif méthodologique de la recherche afin d'y répondre. Concernant la configuration de la thèse, celle-ci a favorisé un positionnement proche de la notion de « chercheur-acteur » (Lallé, 2003; 2004) permettant l'immersion au sein de l'organisation ainsi que la production de recherche. Premièrement, le rythme de la recherche a permis notre double implication dans la durée, non seulement auprès de l'organisation, mais également au sein du laboratoire de recherche (participation à la vie quotidienne de l'équipe de recherche : contact fréquent avec les autres doctorants, participation à des séminaires variés, etc.) assurant notre ancrage académique. Ensuite, nous avons tenté d'atteindre un fort niveau de réflexivité sur nos pratiques de recherche et nos analyses (une partie de l'appareillage méthodologique a notamment été conçu dans cet objectif). Enfin, nous avons veillé à ce que la recherche bénéficie d'une double évaluation : une évaluation scientifique grâce à notre

⁵³ Idem que la note 52.

intégration au sein de la communauté académique et les différentes présentations de notre travail (encadrement des directeurs de thèse, présentations doctorales au sein du laboratoire, conférences et publications) ; mais également une évaluation « pratique » au travers d'échanges réguliers avec les acteurs pour assurer la cohérence empirique des analyses.

Enfin, pour synthétiser la manière dont nous valorisons notre positionnement par rapport au terrain dans le cadre de la recherche, nous reprenons la grille d'analyse proposée par Langley et Klag (2017). Nous nous situons ainsi dans une approche de type « *Both-And* » qui tente de dépasser les tensions inhérentes au paradoxe de l'implication. Plus particulièrement, nous assimilons notre démarche à ce que les auteurs appellent un « *mitigating involment* » (p. 19), reconnaissant notre implication tout en considérant que ses effets sont minimes sur la collecte et l'analyse des données (e.g. Michel, 2007).

3.2. Synergies recherche-pratique développées dans le cadre de la recherche

Dans le cadre de notre rôle de doctorant CIFRE au sein l'organisation, nous avons mis en œuvre des tentatives de cloisonnements entre : notre implication sur des sujets en lien avec l'objet de recherche (le développement de l'Offre OTI) ; et notre investissement sur d'autres sujets internes (indépendants de la recherche doctorale) pour lesquels l'organisation souhaitait mobiliser des connaissances issues de la recherche en gestion.

Ce sont sur ces sujets indépendants de l'objet de recherche que nous avons œuvré pour le développement de synergies entre les activités de recherche et de conseil. Sur la base d'une appétence pour la recherche des dirigeants de l'entreprise, nous avons tenté de jouer un rôle de « trait d'union » entre les mondes académique et pratique. Les initiatives illustrant ce rôle peuvent être synthétisées selon trois catégories : ouverture vers des connaissances scientifiques, apports méthodologiques scientifiques, création de passerelles entre l'entreprise et l'univers académique (Tableau 10).

Tableau 10 : Actions en faveur des synergies recherche-pratique au cours de la recherche

Catégories	Actions
Ouverture vers des connaissances scientifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Mise à disposition des consultants de travaux de recherche en lien avec leurs missions/domaines d'intervention - Synthèse de travaux de recherche pour leur appropriation par les consultants - Mobilisation de travaux de recherche dans le cadre d'actions de capitalisation de connaissance - Mise en relation de consultants avec des académiques disposant d'une expertise en lien avec les missions de conseil
Apports méthodologiques scientifiques	<ul style="list-style-type: none"> - Proposition et application de méthodes de recherche dans le cadre des activités de conseil : - Pour le recueil de données : enregistrement d'entretiens ou de réunions - Pour l'analyse de données : codage d'entretiens ou de réunion, analyse processuelle
Création de passerelles entre l'entreprise et l'univers académique	<ul style="list-style-type: none"> - Introduction de consultants dans des initiatives ayant pour but le développement de synergies recherche-pratique - Introduction et initiation de consultants à des activités pédagogiques - Projet d'une nouvelle thèse CIFRE au sein de l'entreprise

Afin d'illustrer ces différents types de synergies, nous développons brièvement ici certains évènements caractéristiques issus de la recherche.

Les mises en relation par nos soins entre l'entreprise et certains académiques constituent un exemple caractéristique de notre tentative d'ouverture de la pratique vers des connaissances scientifiques⁵⁴. En fonction des thématiques et situations auxquelles l'entreprise était confrontée, nous essayions d'identifier certains interlocuteurs académiques (enseignants-chercheurs ou doctorants) pouvant nous aiguiller vers des travaux pertinents. Ces interactions fructueuses ont permis la mobilisation et l'appropriation de connaissances scientifiques par les consultants. Certaines thématiques ont fait l'objet d'une présentation (par l'interlocuteur académique concerné) devant l'équipe de consultants dans le cadre d'évènements dédiés à la capitalisation de connaissances.

Convaincu que la rigueur et les méthodologies scientifiques pouvaient contribuer à la pratique du métier de conseil, nous avons expérimenté, mobilisé et diffusé certaines de méthodes au sein de l'entreprise. C'est notamment le cas pour le traitement d'entretiens au travers de l'enregistrement audio, la retranscription et le codage mis en œuvre dans le cadre de missions clients ou de phases commerciales permettant une meilleure exploitation des données.

⁵⁴ Considérant notre ancrage en sciences de gestion, nous circonscrivons ici les connaissances scientifiques à celles issues de la recherche en gestion. Plus généralement, nous ne prétendons pas maîtriser l'ensemble du champ de la gestion mais avons tenté d'identifier des liens entre les sujets pratiques auxquels l'entreprise a été confronté et des thématiques de recherche, compte tenu de nos propres connaissances.

Enfin, nous nous sommes employé tout au long de la recherche à générer et entretenir des passerelles entre l'entreprise et l'univers académique. Nous avons par exemple impliqué plusieurs consultants dans le développement d'activités pédagogiques.

Grâce à notre position d'immersion, nous avons pu mettre en œuvre un dispositif pour la collecte de nombreuses et riches données, en vue de la réalisation de notre étude empirique.

4. Recueil de données

Si la compatibilité d'une position d'immersion du chercheur sur le terrain de recherche est admise avec tout positionnement épistémologique (Brannick & Coghlan, 2007), il convient cependant d'adopter une démarche et un appareillage méthodologique en adéquation avec les critères de qualité de notre positionnement post-positiviste. Cette section aborde les enjeux inhérents à la démarche de recueil de données ainsi que le dispositif méthodologique mis en œuvre pour son optimisation. Nous y présentons l'ensemble des sources et modes de collecte des données dont « le journal de bord sibyllique », outil méthodologique pour la prise de notes en position d'immersion conçu dans le cadre de notre recherche.

Il existe plusieurs types de données dans le cadre d'une recherche qualitative dont les documents, les archives, les entretiens, l'observation et les artefacts sont les principaux (Yin, 2013). Notre recueil de données a été réalisé par la combinaison de trois d'entre elles : l'observation (4.1), les enregistrements audios (4.2), les entretiens (4.3) et les documents (4.4). Cette variété des sources a contribué à une meilleure appréhension et compréhension des situations étudiées ainsi qu'à assurer la qualité des analyses par la triangulation des données.

4.1. L'observation

Les objectifs de la recherche ainsi que notre immersion au sein de l'organisation ont naturellement convergé vers un recueil de données via l'observation associée à la prise de notes au sein d'un journal de bord.

4.1.1. Différents types d'observation

L'observation est une méthode privilégiée dans le cadre des études de cas (Journé, 2012) qui « consiste en l'exercice d'une attention soutenue pour considérer un ensemble de faits, d'objets, de pratiques afin d'en tirer des constats permettant de mieux les connaître » (Arborio & Fournier, 1999, p. 7) et vise à comprendre de l'intérieur les phénomènes étudiés puis de les expliquer. Les méthodes d'observation permettent au chercheur, par son travail d'enquête, de

rendre compte de ce qu'il se passe sur le terrain (Chanlat, 2005; Rix-Lièvre & Lièvre, 2011) sans toutefois transformer le système étudié, car sa description n'implique pas de changements concrets (David, 2012b). Notre accès direct aux situations telles qu'elles sont vécues par les acteurs a engendré un recueil de données fiable (Douglas, 1976) et représente un atout majeur dans le cadre de notre recherche qui vise l'investigation des processus de construction de sens. De plus, les techniques d'observation sont particulièrement adaptées pour l'étude de processus stratégiques (Vesa & Vaara, 2014) et du sensemaking (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995). Enfin, la compréhension en profondeur du terrain favorise l'optimisation d'autres méthodes de recueil de données (tels que les entretiens) ainsi qu'un développement théorique riche et empiriquement ancré (Alvesson, 2003).

Au cours de notre immersion sur le terrain nous avons combiné plusieurs types d'observation :

- Observation informelle (Journé, 2012; Laperrière, 2003) correspondante à l'immersion du chercheur dans la vie de l'organisation permettant une familiarisation du contexte organisationnel et humain.
- Observation non participante (Journé, 2012; Laperrière, 2003), le chercheur ne participe pas à l'activité des individus observés, il occupe une place de simple observateur.
- Observation participante (Chanlat, 2005; David, 2012a; Journé, 2012) où prend part à la vie collective de ceux qu'il observe et s'implique dans les activités des individus observés.

L'application de ces pratiques d'observation sur l'ensemble de la période de collecte de données nous a permis d'acquérir une connaissance profonde du cas support de la recherche, mais également des contextes, sujets et événements connexes à celui-ci (accès aux éléments relatifs à la firme dans son ensemble qui peuvent exercer une influence sur l'Offre OTI). Nous avons ainsi observé un large ensemble d'événements tels que des réunions de travail de l'équipe Enza en charge du développement de l'Offre OTI, des rendez-vous commerciaux avec des clients ou encore des ateliers de réflexion avec des partenaires. Une partie de ces observations ont été associées à un enregistrement audio.

La démarche d'observation n'est pas sans soulever certains enjeux méthodologiques dans le cadre de notre recherche. D'une part, un enjeu de systématisation de l'observation (Grawitz, 2001) qui intègre la question de la circonscription de l'observation et celle du recueil et l'analyse des données issues de l'observation. Concernant la première, nous avons pu aisément définir le périmètre des observations pertinentes pour la recherche du fait de la configuration empirique du cas de l'Offre OTI. Comme expliqué précédemment (cf. Chap. 3 section 2.2 ci-

dessus), le développement de l'Offre OTI (et de son BM) constitue un projet interne à part entière au sein de l'entreprise Enza (équipe et réunions de travail dédiées notamment) permettant d'identifier les éléments qui lui sont associés. Sur cette base, nous avons intégré à nos observations, les éléments connexes à ce projet. La seconde question concerne le recueil et l'analyse des données compte tenu de la richesse et de la quantité importante de celles-ci dans le cadre de l'observation (Becker, 1958; Wacheux, 1996).

D'autre part, l'enjeu de distanciation par rapport au terrain, inhérent à notre position d'immersion, reste un point central de la démarche de recherche (Alvesson, 2003; Emerson, 1981) dans l'objectif de conserver une capacité analytique (Chanlat, 2005; Journé, 2012). De plus, notre démarche d'observation doit rester cohérente avec les critères de qualité d'un positionnement post-positiviste (validité interne, validité externe, fiabilité et objectivité) (Guba & Lincoln, 1994).

Il nous semblait que les aspects méthodologiques de la recherche pouvaient apporter une réponse à ces enjeux. La problématique de distanciation peut être en partie gérée grâce à un exercice de réflexivité (Chanlat, 2005; Coghlan & Brannick, 2005) – qui peut être définie comme une réflexion du chercheur sur sa propre réflexion⁵⁵ (Johnson & Duberley, 2003). Malgré la pertinence reconnue de la démarche réflexive, la littérature ne propose que de rares suggestions concrètes pour sa réalisation (Finlay, 2002). Ensuite, la mise en place d'un appareil méthodologique, support de la recherche pour le recueil et l'analyse des données issues de l'observation, nous a paru nécessaire et pertinente. Cependant, l'inexistence d'un instrument pour une prise de notes organisée et systématique – l'une des méthodes principales pour le soutien de l'observation (Journé, 2012) - nous a incité à développer notre propre outil, reprenant les principes d'un journal de bord.

4.1.2. Prise de notes en position d'immersion : proposition d'un outil méthodologique, « le journal de bord sibyllique »⁵⁶

Le journal de bord est un outil de premier plan dans le cadre de recherches qualitatives (Altrichter & Holly, 2005; Miles & Huberman, 1994), privilégié pour la prise de notes au cours de l'immersion (Wacheux, 1996). Il consiste en un document (physique ou numérique) dans

⁵⁵ Nous considérons la réflexivité comme la façon dont le chercheur pense son rapport à son objet de recherche, tant le terrain que la construction théorique.

⁵⁶ Le développement d'une forme particulière de journal de bord pour les recherches en immersion – appelée « journal de bord sibyllique » - a fait l'objet d'un article issu de notre travail de thèse, accepté pour publication dans la revue Finance Contrôle Stratégie.

lequel le chercheur consigne un ensemble d'informations : « *à propos de lui-même, ses pensées, ses réflexions, ses réactions, la qualité des rapports lors de ses premiers contacts avec le/les sites de recherche ainsi qu'avec les personnes impliquées. On y retrouve aussi des notes qui ont trait à la dimension méthodologique* » (Mucchielli, 2009, p. 130). De nombreux chercheurs en sciences de gestion adoptent un journal de bord dans le cadre de recherches en immersion (e.g. Bourgoin & Harvey, 2018; Mallinger, 2013).

L'un des principaux atouts inhérents à l'usage d'un journal de bord est le caractère naturel et spontané des données consignées. Au-delà de la description des faits, les observations consignées relatent des informations complémentaires quant aux contextes (Reis, 1994) et permettent de modérer le biais de la rétrospection (Bolger, Davis, & Rafaeli, 2003). Le journal de bord est également reconnu comme un outil favorisant l'exercice réflexif (Morrison, 1996; Valéau & Gardody, 2016). Ce type d'outil était donc particulièrement adapté en support de notre démarche d'observation.

Au sein de la littérature, les formes et pratiques de journaux de bord sont variées et adaptées au projet de recherche (Bolger et al., 2003). De nombreux types de notes peuvent composer le journal de bord devant permettre de distinguer les données issues des observations des interprétations du chercheur (Miles & Huberman, 1994; Valéau & Gardody, 2016). On peut ainsi distinguer plusieurs catégories de notes (Emerson, Fretz, & Shaw, 2001; Laperrière, 2003). Premièrement, les notes descriptives visent à enregistrer les observations issues du terrain, elles doivent être factuelles et neutres. Deuxièmement, dans une visée réflexive, des notes dites analytiques doivent accompagner les précédentes de manière systématique et portent sur « *le cheminement théorique de l'observateur* » (Laperrière, 2003, p. 285). On peut mentionner à titre d'exemple les *post interviews comment sheets* (Lofland, Snow, Anderson, & Lofland, 2006). La prise de notes quant aux ressentis du chercheur au cours de l'observation contribue à l'appréhension des situations étudiées (Douglas, 1976). Si ces deux types de notes nous ont paru pertinents dans le cadre de la recherche, il nous a semblé également nécessaire – à la manière de certains travaux (e.g. Valéau & Gardody, 2016) - que les éléments factuels soient dissociés de ceux relatifs à notre propre réflexion.

La difficulté de la tenue d'un journal de bord est reconnue pour son caractère astreignant et consommateur de temps (Arborio & Fournier, 1999; Baribeau, 2005). En revanche, la littérature ne propose que très peu de méthodes concrètes pour la rédaction d'un journal de bord. Par

conséquent, nous avons développé une forme particulière de journal de bord appelée « journal de bord sibyllique »⁵⁷ fonctionnant de la manière suivante.

Concevant le journal de bord comme une source de données à part entière – objet de codage et d’analyse – nous avons opté pour un outil numérique afin de faciliter le traitement futur (codage, analyse) par un logiciel CAQDAS. Notre journal de bord est donc composé d’un ensemble de documents issus d’un logiciel de traitement de texte. Afin d’assurer l’homogénéité du format des notes consignées en son sein, chaque évènement relaté fait l’objet d’un fichier de traitement de texte qui observe une structuration identique préétablie composée de quatre principales sections (Figure 22).

Figure 22 : Structure du journal de bord sibyllique

Date :	Durée :
Lieu :	Sujets :
Participants :	
Anticipations	
Expression des anticipations quant à la teneur du prochain évènement sur la base d'observations antérieures et d'éléments théoriques. Cette partie équivaut à répondre la question « <i>que va t-il se passer ?</i> »	
Compte-rendu	
Compte-rendu factuel et neutre de l'évènement. Cette partie équivaut à répondre la question « <i>que s'est-il passé ?</i> »	
Écarts et analyses	
Comparaison des anticipations et du compte-rendu puis relevé et analyse des écarts. Mise en perspective de données avec les cadres théoriques mobilisés. Rédaction d'analyses intermédiaires. Cette partie équivaut à répondre à des questions telles que « <i>quels sont les écarts entre les anticipations et la réalité ?</i> », « <i>quelles sont les convergences et divergences avec les cadres théoriques mobilisés ?</i> »	
Réflexivité	
Prise de recul sur les situations (position du chercheur, influences hiérarchiques, etc.) Définition d'actions à réaliser (observations, entretiens, consultation de références bibliographiques, etc.). Cette partie équivaut à répondre à des questions telles que « <i>Que faut-il faire pour la prochaine fois ?</i> », « <i>Quels phénomènes sociaux et organisationnels s'expriment ?</i> »	

Les premières lignes de chaque document sont consacrées aux informations de base sur l’évènement (Burgess, 1982) : date, lieu, acteurs présents, sujets et durée. Ensuite, afin de nous

⁵⁷ Relatif aux sibylles – oracles de l’antiquité qui prédisaient l’avenir - l’adjectif « sibyllique » fait référence au caractère prédictif des anticipations contenues dans le journal de bord.

forcer à entrer dans une logique analytique systématique, un premier encadré est dédié à nos anticipations quant à l'évènement à venir. Ces anticipations ne sont pas le fruit du hasard, elles relèvent d'un système de connaissances fondé sur la littérature et sur la connaissance du terrain (les faits passés). Cette partie « Anticipations » est complétée en amont de la réalisation de l'évènement.

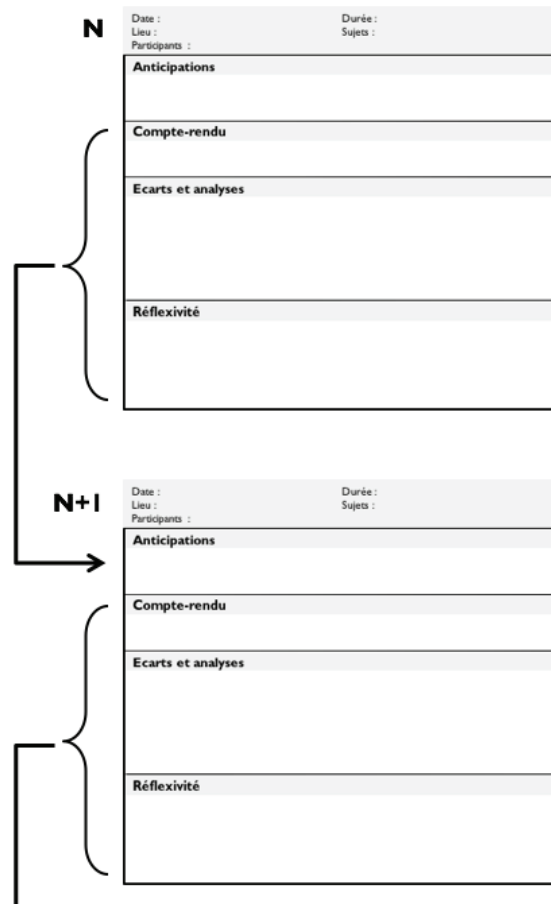
Un second encadré, appelé « compte-rendu », est dédié à la description de l'évènement. Il relate de façon factuelle le contenu et le déroulé de l'évènement, ainsi que des éléments de contexte. C'est un retour sur les faits. Cette partie du journal de bord s'apparente aux notes à orientation descriptive (Arborio & Fournier, 1999; Laperrière, 2003). Nous n'y consignons pas uniquement les éléments en lien avec les anticipations, mais y faisons figurer tout élément relatif à l'évènement consigné et au phénomène étudié.

Une troisième section, appelée « Écarts et analyses » recueille nos analyses intermédiaires. Ici, nous réalisons de façon systématique la comparaison entre les projections et descriptions des faits respectivement inscrites dans les parties « Anticipations » et « Compte-rendu ». Nous avons analysé les convergences et les écarts afin d'appréhender dans quelle mesure les anticipations – fondées sur les théories préexistantes ou des propositions intermédiaires – ont permis de prédire le déroulement de l'activité. Dès lors, certaines hypothèses de déroulement de l'activité (mécanismes, tendances, phases, etc.) telles que mentionnées par la littérature peuvent se voir réalisées ou non. Matérialiser les anticipations dans le journal de bord puis les comparer aux faits nous a systématiquement obligé à opérer une analyse sur l'ensemble des éléments qui adviennent : que s'est-il passé différemment ? Quels éléments n'avaient pas été anticipés ? Quelles anticipations n'ont pas eu lieu ? etc. Cette pratique nous a permis une prise de recul quant au terrain de recherche ainsi que de diminuer le risque de notre rationalisation *a posteriori*, en identifiant une logique naturelle sous-jacente au déroulé des évènements.

Enfin, un quatrième et dernier encadré appelé « Réflexivité » consigne les éléments relatifs à notre exercice de réflexivité. Dès lors, cette section nous a permis de prendre la distance au terrain nécessaire, et aidés à tendre vers la neutralité de nos interprétations. Jeux de pouvoir et d'acteurs, influences subies, sources de distorsions des analyses, etc. sont des éléments que nous avons livré dans ce but. Cette section nous a également permis de répertorier les pratiques de recueil et d'analyse des données nécessaires pour la suite du développement de la recherche, à la manière de notes méthodologiques (Laperrière, 2003). Par ailleurs, ces notes contribuent à la transparence du développement de la recherche (Valéau & Gardody, 2016).

Sur la base de ces trois dernières sections (et d'autres connaissances issues de la littérature), les anticipations quant aux prochains évènements peuvent être rédigées (Figure 23).

Figure 23 : Processus de rédaction du journal de bord sibyllique



Durant la période d’observation, les évènements relatifs à l’Offre OTI ont été consignés au sein du journal de bord sibyllique dans un délai de 8 jours maximum afin de conserver le caractère naturel et spontané des données (Reis, 1994). À l’issue de 36 mois de rédaction, le journal de bord sibyllique est composé de 98 entrées représentant 428 pages de prise de notes dactylographiées⁵⁸.

Nous considérons que le développement et l’utilisation du journal de bord sibyllique ont permis d’apporter une réponse aux enjeux méthodologiques de la recherche (Tableau 11). Premièrement, cet outil a joué un rôle clé pour le recueil rigoureux des nombreuses données issues de l’observation. Sa structuration particulière implique la distinction des éléments

⁵⁸ Afin d’illustrer le fonctionnement du journal de bord sibyllique, un extrait figure en annexes (Annexe 1).

factuels provenant du terrain, de ceux relevant de nos propres interprétations en tant que chercheur, contribuant ainsi à la transparence du processus de recherche. Deuxièmement, son fonctionnement a favorisé la cohérence entre les éléments empiriques et le cadre théorique, le travail de micro-analyse réalisé pour chaque évènement consigné permettant l'appropriation et la maîtrise progressive des cadres conceptuels. Troisièmement, le processus de formulation et de discussion d'anticipations fondé sur les modèles théoriques et observations empiriques permet, au cours de la même recherche, de réaliser une multitude d'observations pour l'affinage des anticipations suivantes et des connaissances développées. En ce sens, l'adoption du journal de bord sibyllique permet de répondre en partie aux critères de qualité d'une recherche selon un positionnement post-positiviste (cf. section 1.1 ci-dessus). Quatrièmement, le journal de bord sibyllique a été le support de notre réflexivité, nous permettant la gestion de la distance par rapport au terrain afin de conserver une capacité analytique et de tendre vers un niveau de neutralité adapté⁵⁹.

Tableau 11 : Réponses aux enjeux méthodologiques par l'utilisation du journal de bord sibyllique

Enjeux méthodologiques de la recherche	Réponses apportées par le journal de bord sibyllique
Consigner les données issues de l'observation	<ul style="list-style-type: none"> - Systématisation de la prise de notes après chaque évènement observé - Définition d'une structure du journal de bord - Consolidation de différents types de notes - Distinction des éléments factuels et des éléments subjectifs (interprétations)
Assurer la cohérence entre les éléments empiriques et le cadre théorique	<ul style="list-style-type: none"> - Systématisation d'un travail de micro-analyse pour chaque observation - Appropriation du cadre théorique et mise en perspective avec les données
Garantir l'adéquation des aspects méthodologiques de la recherche avec un positionnement épistémologique post-positiviste	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipation des observations empiriques fondées sur les travaux académiques - Multiplication des observations pour l'affinement des anticipations et le développement des connaissances
Gérer la distanciation par rapport au terrain en position d'immersion	<ul style="list-style-type: none"> - Adoption d'une posture analytique dès le recueil de données - Rédaction après chaque observation d'une section dédiée à la réflexivité

⁵⁹ Nous mentionnons déjà précédemment que la neutralité parfaite est impossible à atteindre et que certains effets de notre subjectivité sont à prendre en compte, notamment au travers d'une posture réflexive.

4.2. Enregistrements audios

Certains évènements observés ont, en complément de la prise de notes au sein du journal de bord sibyllique, fait l'objet d'un enregistrement audio et d'une retranscription. Sur l'ensemble de la période de recueil de données, nous avons enregistré un total de 45 évènements soit une durée de près de 68 heures soit près de 2100 pages dactylographiées (Tableau 12).

Tableau 12 : Évènements ayant fait l'objet d'un enregistrement audio

#	Date	Type d'évènement	Participants ⁶⁰	Durée (en min)
1	20/02/14	Réunion interne	François, Charlotte, Alexis	28
2	08/04/14	Réunion interne	François, Charlotte, Alexis	87
3	25/04/14	Réunion interne	François, Charlotte, Alexis	81
4	16/05/14	Réunion interne	François, Charlotte, Alexis	83
5	29/06/14	Réunion interne	François, Charlotte, Alexis	279
6	10/10/14	Réunion interne	François, Sadrine, Alexis	179
7	06/11/14	Réunion interne	François, Charlotte, Alexis	60
8	06/01/15	Échange sur l'offre	François, Alexis	115
9	26/01/15	Réunion interne	François, Charlotte, Alexis	201
10	06/02/15	Échanges téléphoniques	François, Charlotte, Alexis	16
11	24/02/15	Réunion interne	François, Charlotte, Alexis	221
12	04/03/15	Atelier de travail	Charlotte, Alexis	86
13	11/03/15	Déjeuner de travail	François, Charlotte, Alexis, Arun	96
14	12/03/15	Atelier de travail	Charlotte, Alexis	93
15	18/03/15	Échange sur l'offre	François, Charlotte, Alexis	24
16	25/03/15	Atelier de travail	Charlotte, Alexis	63
17	03/04/15	Réunion interne	François, Charlotte, Alexis	59
18	14/04/15	Conférence professionnelle	Alexis, membres de SoftOffix, autres participants	110
19	12/06/15	Échange sur l'offre	Charlotte, Alexis	85
20	16/06/15	Atelier de travail	Charlotte, Alexis	73
21	19/06/15	Réunion interne	François, Charlotte, Alexis	53
22	17/07/15	Atelier de travail	François, Alexis	115
23	22/07/15	Atelier de travail	François, Charlotte, Alexis	51
24	07/10/15	Réunion interne	Agathe, Vincent, Alexis	163
25	16/10/15	Réunion interne	François, Charlotte, Agathe, Vincent, Alexis	122
26	30/10/15	Atelier de travail	Charlotte, Agathe, Vincent, Alexis	76
27	13/11/15	Déjeuner de travail	Vincent, Alexis	22
28	19/11/15	Atelier de travail	François, Agathe, Vincent, Alexis	51
29	27/11/15	Atelier de travail	Agathe, Alexis	52

⁶⁰ Le profil des acteurs cités dans le tableau est précisé dans l'Annexe 2.

30	08/12/15	Déjeuner de travail	François, Charlotte, David, Amélie, Alexis	55
31	25/01/16	Réunion	François, David, Charles, Alexis, I autre participant	63
32	11/02/16	Réunion	Jean, David, Axelle, Charles, Alexis	122
33	29/02/16	Atelier de travail	Jean, Axelle, Alexis	122
34	07/03/16	Atelier de travail	Jean, Axelle, Alexis	118
35	18/04/16	Échanges téléphoniques	David, Alexis	53
36	02/05/16	Réunion interne	Charlotte, Agathe, Christine, Alexis	103
37	30/05/16	Réunion interne	18 consultants Enza	110
38	21/07/16	Réunion interne	François, Jean, Charlotte, Agathe, Christine	230
39	08/09/16	Atelier de travail	Jean, Charlotte, Agathe, Christine	72
40	26/09/16	Atelier de travail	Charlotte, Agathe, Alexis	61
41	28/09/16	Échanges téléphoniques	François, Charlotte, Alexis	3
42	18/10/16	Réunion interne	François, Jean, Charlotte, Agathe, Christine	66
43	07/11/16	Réunion interne	François, Jean, Charlotte, Agathe, Christine	45
44	18/11/16	Échange sur l'offre	François, Alexis	35
45	09/12/16	Réunion interne	Ensemble de l'équipe Enza	70

Les enregistrements audio sont complémentaires aux notes du journal de bord sibyllique pour la consignation des observations. En effet, ils conservent un niveau de détail important permettant d’approfondir l’appréhension des faits observés (e.g. retrace les mots utilisés par les acteurs, reflète la dynamique d’une interaction).

4.3. Entretiens

Une seconde source de données réside dans un ensemble de neuf entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) réalisés avec des acteurs représentatifs des parties prenantes au projet de l’Offre OTI (Tableau 13). Parmi les acteurs avec lesquels nous nous sommes entretenus, certains étant identifiés comme clé – les dirigeants d’Enza – nous avons réalisé plusieurs entretiens à différents moments de la période d’immersion. L’ensemble des entretiens a fait l’objet d’un enregistrement audio et d’une retranscription représentant un total de près de 11 heures soit près de 650 pages dactylographiées.

Tableau 13 : Recension des entretiens réalisés

#	Date	Fonction	Entreprise	Durée en min
1	7 juillet 2015	Partner	Enza Conseil	72
2	22 juillet 2015	Partner	Enza Conseil	57
3	26 octobre 2015	Directrice stratégie et partenariats	SoftOffix France	69
4	2 février 2016	Responsable de partenariats consulting	SoftOffix France	94
5	24 février 2016	Partner	Enza Conseil	63
6	14 mars 2016	Partner	Enza Conseil	103
7	17 mars 2016	Senior manager	Enza Conseil	78
8	26 octobre 2016	Partner	Enza Conseil	55
9	17 novembre 2016	Partner	Enza Conseil	51

Ces entretiens sont complémentaires aux données recueillies via l'observation. En effet, ils nous ont permis d'approfondir avec les acteurs certains sujets identifiés au cours des observations comme importants pour comprendre les logiques de construction de sens sous-jacente au processus d'innovation du BM de l'Offre OTI. Pour la réalisation de ces entretiens, nous identifions pendant les observations des éléments (raisonnements, arguments, décisions, etc.) qui semblaient clé dans le processus de sensemaking des acteurs. Nous les notions consciencieusement au sein du journal de bord sibyllique, afin qu'ils alimentent les thèmes à aborder dans le cadre des entretiens. En d'autres termes, les observations et la prise de notes associée ont permis d'alimenter la construction des guides d'entretien. Cette pratique nous a ainsi permis d'éclairer certains éléments à la lumière de faits antérieurs que nous ignorions :

« Il y a un truc qui est assez intéressant à comprendre parce qu'en fait, [...] je me souviens qu'au moment de la création de 1000partners⁶¹, [...] cette approche n'était pas du tout la mienne, mais plutôt celle de mes associés » (François – entretien).

Ou encore d'affiner notre compréhension de certaines situations au regard d'éléments propres aux acteurs (idées, convictions, valeurs, pratiques, etc.) :

« Nous ce qu'on a toujours pensé [...], c'est que c'est en s'évadant de [notre] environnement, pour mieux y revenir d'ailleurs, qu'on allait capter des idées plus originales, à plus forte valeur ajoutée » (Amélie - entretien).

⁶¹ Pseudonyme.

La réalisation d'entretiens en complément des autres types de données (observation et enregistrement audio) a également permis des échanges approfondis avec des acteurs que nous ne fréquentions pas au quotidien (e.g. entretiens #3, #4). Au contraire, avec les acteurs clés du projet auxquels nous avons un accès permanent, nous avons réalisé des entretiens à plusieurs reprises au cours de la période étudiée, permettant de limiter en partie le biais de mémoire (i.e. oubli de faits importants) inhérent aux acteurs (Forgues & Vandangeon-Derumez, 2007). Du fait de notre position d'immersion, nous avons développé une relation de confiance avec les répondants (Lincoln & Guba, 1985), au bénéfice des discussions dans le cadre des entretiens.

Outre ces entretiens formels dans le cadre du projet de recherche, en tant que membre de l'organisation pendant 61 mois, nous avons eu de très nombreux échanges informels avec différents acteurs (e.g. consultants, partenaires, clients). Ces discussions peuvent être considérées comme un type d'entretien, ouvert et non structuré, contribuant à la collecte de données (Bourgoin & Harvey, 2018). Ces entretiens correspondent principalement à des conversations amicales spontanées, ponctuées de questions descriptives, structurelles et de contraste (Spradley, 1979) et qui ont fait l'objet de prises de notes à leur issue.

4.4. Sources documentaires

Enfin, grâce à notre position interne au sein d'Enza, nous avons collecté et archivé un large ensemble de documents relatifs à l'Offre OTI ou à la société : supports PowerPoint de présentation, de rendez-vous commercial ou d'atelier de travail ; correspondance par e-mail ; extraits de sites web, documents et présentations internes, photos de paperboard, etc. De plus, en collaboration avec les dirigeants d'Enza, nous avons reconstitué une liste de l'ensemble des missions de conseil réalisées par la société depuis sa création afin d'identifier et de qualifier les expériences ayant contribué au développement de l'Offre OTI. Ce travail a également contribué à identifier des thèmes à aborder dans les entretiens.

Ces documents n'ont pas fait l'objet d'une analyse systématique, mais ont contribué à la triangulation des données par leur mobilisation à des fins d'illustration ou d'approfondissement.

4.5. Synthèse des données collectées

Dans le cadre de la démarche de recueil de données, nous avons ainsi combiné plusieurs sources et types de données dans un objectif de triangulation. Le tableau ci-dessous synthétise

l'ensemble des données collectées selon les différentes sources et leur mobilisation pour l'analyse (Tableau 14).

Tableau 14 : Synthèse des données collectées et utilisation dans l'analyse

Sources de données	Type de données	Utilisation dans l'analyse
Observations	Notes de terrain provenant de 98 événements du développement de l'Offre OTI (soit 428 pages dactylographiées).	Analyse du processus de sensemaking, capture des manières dont l'offre est développée.
	Observation informelle des activités quotidiennes de l'entreprise.	Familiarisation avec le contexte permettant l'orientation de la collecte de données sur les événements pertinents.
Enregistrements audio	Enregistrements audio d'événements relatifs au développement de l'Offre OTI (e.g. réunions, échanges) : 45 événements (près de 68 heures d'enregistrement soit près de 2100 pages dactylographiées).	Trace précisément les mots utilisés, les interactions au cours des réunions dans le développement de l'offre.
Entretiens	Entretiens semi-directifs centrés avec différentes parties prenantes impliquées dans le développement de l'Offre OTI (9 entretiens soit près de 11 heures soit près de 650 pages dactylographiées).	Approfondir la compréhension des situations observées, notamment au travers de l'investigation des représentations des acteurs investis dans le développement de l'Offre OTI.
	Entretiens informels avec des membres d'Enza.	Comprendre le contexte et collecter des éléments pour appréhender les relations entre les acteurs.
Sources documentaires	Documents connexes relatifs à l'entreprise : site web, présentations de l'entreprise, présentations internes, etc.	Prendre en compte le contexte global dans lequel a lieu le développement de l'Offre OTI.
	Documents relatifs au projet : comptes rendus, correspondance avec les intervenants, présentations clients, autres.	Tracer les étapes de la formalisation de l'Offre OTI.

5. Analyse de données

Dans le cadre de la thèse, nous souhaitons reconstituer et analyser le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI au travers du prisme de la construction de sens des acteurs. La définition du processus comme séquence d'événements (Van De Ven, 1992) répond aux objectifs de la

recherche : « *a sequence of events or activities that describe how things change over time, or that represents an underlying pattern of cognitive transitions by an entity in dealing with an issue* » (p. 170). L'objectif est par conséquent de réaliser une analyse processuelle (Langley, 1999) pour laquelle le contexte global – dans notre cas le contexte global d'Enza – est de première importance (Pettigrew, 1997).

Dans cet objectif, outre des analyses intermédiaires formulées au cours du recueil de données (5.1), le protocole d'analyse des données est composé de trois principales étapes. Premièrement, nous avons reconstitué le processus de développement de l'Offre OTI au travers des événements le façonnant (5.2). Deuxièmement, nous avons analysé les processus de sensemaking sous-jacents en portant notre attention sur rôle des interactions sociales, les procédés de sensemaking observés par les acteurs et l'influence du BM initial sur le développement de celui de l'offre OTI (5.3). Troisièmement, les analyses précédentes nous ont permis de constater de manière émergente l'importance de la notion d'ambiguïté dans le phénomène étudié, nous incitant donc investiguer empiriquement ce concept (5.4).

5.1. Analyses intermédiaires au cours du recueil de données

Dans le cadre d'une démarche d'observation impliquant un important volume de données, un travail de micro-analyse systématique pendant la période de collecte est recommandé. Cette pratique vise à réduire le risque de focalisation. Du fait de son immersion sur le terrain, le chercheur est potentiellement sujet à une concentration subjective de son attention sur des éléments de détail, le faisant manquer des éléments plus significatifs. Une démarche analytique systématique de l'ensemble des données récoltées après une observation permet une prise de recul et l'identification d'éléments clés pour la recherche (Wacheux, 1996).

Au travers de l'utilisation du journal de bord sibyllique, nous avons réalisé ce travail de micro-analyse après chaque observation. La formalisation et l'analyse systématiques des écarts (ou non) entre les anticipations et les faits (cf. section 4.1.2) nous ont forcés à mettre en perspective les données recueillies avec les cadres conceptuels, nous maintenant ainsi dans une démarche analytique. De plus, cette pratique nous a permis une appropriation des données comme des notions théoriques et de faire émerger des points d'analyse à approfondir au cours de la recherche.

5.2. Analyse de premier ordre

L'objectif de l'analyse de premier ordre est une reconstitution fine du processus d'innovation du BM de l'Offre et des événements y ayant contribué sur la période de recueil de données (janvier 2014 – décembre 2016). Pour ce faire, nous nous appuyons sur reprise la chronologique

de ces évènements au sein d'une description approfondie, ainsi que sur la modélisation du BM de l'Offre OTI aux différents stades de son développement⁶².

5.2.1. Reconstitution du processus de développement du BM de l'Offre OTI

Adoptant des stratégies d'analyse processuelle de type narratif (« *Narrative strategy* ») et de découpage temporel (« *Temporal bracketing strategy* ») (Langley, 1999), nous reconstituons, sur la base des données brutes, le processus de développement de l'Offre OTI et de son BM sous la forme d'une histoire détaillée organisée selon cinq périodes. Cette reconstitution traduit un fort degré d'authenticité, reflétant la richesse du cas au travers de la complexité des situations observées (e.g. Pettigrew, 1990; Van Maanen, 2011b). En outre, si ces stratégies sont idéales pour l'étude d'un cas unique, elles sont également considérées comme une technique d'organisation des données (Eisenhardt, 1989) : reprenant la chronologie des évènements survenus sur l'ensemble de la période étudiée elle constitue un travail préliminaire pour les analyses suivantes.

L'organisation du processus de développement de l'Offre OTI en cinq périodes reflète les principales évolutions de son BM. Nous avons délimité les périodes selon nos observations empiriques quant à la stabilisation du BM après un ou plusieurs changements. Par conséquent, nous associons à chacune des périodes une représentation du BM de l'offre.

5.2.2. Représentation du BM

Grâce à la description du processus de développement de l'Offre OTI, nous modélisons son BM selon ses principales évolutions. Pour cela nous adoptons l'approche du BM sous forme de « *Causal Loop Diagram* » (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) qui reflète la logique organisée des éléments qui composent le BM. De plus, la représentation des liens entre les éléments reflète leur importance, soulignant les caractères holistique et systémique du BM. En outre, considérant que les acteurs sur le terrain ne mobilisent pas la notion de BM, une représentation préétablie du concept nous apparaissait comme un biais potentiel pour l'analyse des données. Nous apprécions ainsi la malléabilité de la formalisation des *Causal Loop Diagrams* pour refléter fidèlement le phénomène étudié, i.e. la façon dont les acteurs font sens du BM et la manière dont ils construisent du sens au cours du temps. Les *Causal Loop Diagrams* de notre analyse constituent ainsi une représentation par le chercheur des choix d'actions des acteurs et leurs conséquences dans le cadre du développement de l'Offre OTI. Les modifications et agencements de ces éléments représentent les évolutions du BM de cette nouvelle offre au cours du temps.

⁶² Les résultats correspondant à ces analyses sont présentés au sein du chapitre 4.

Nous avons ainsi utilisé le logiciel CAQDAS NVivo afin de coder les données brutes pour la reconstitution des *Causal Loop Diagrams*. Pour le codage, nous avons repris les catégories identifiées par Casadesus-Masanell et Ricart (2010) (Tableau 15).

Tableau 15 : Grille de codage selon les travaux de Casadesus-Masanell et Ricart (2010)

Nœuds de codage	Définitions
Choix politiques	<i>“refer to courses of action that the firm adopts for all aspects of its operation”</i>
Choix d’actifs	<i>“refer to decisions about tangible resources”</i>
Choix de gouvernance	<i>“refer to the structure of contractual arrangements that confer decision rights over policies or assets.”</i>
Conséquences	<i>“consequences of these choices”</i>

Ces analyses visent à appréhender le contenu des BM au cours du développement de l’offre, prérequis nécessaire à l’analyse du processus (Maucuer, 2013; Van De Ven & Poole, 2005).

Outre la critique de l’hypothèse de rationalité sous-jacente à la composition du BM et le manque de théorisation des liens entre les éléments (cf. Chap. 1 section 1.1.3 ci-dessus), les représentations successives du BM ne permettent pas d’éclairer les mécanismes de passage d’un état à un autre, façonnant le processus d’innovation de BM. La mobilisation de la perspective sensemaking nous permet d’adresser ces enjeux.

5.3. Analyses de deuxième ordre

Les analyses de deuxième ordre adoptent une perspective plus analytique afin d’éclairer les processus de construction de sens des acteurs qui sous-tendent l’innovation de BM. Le protocole d’analyse s’articule ainsi en trois étapes : le codage des données, l’analyse des interactions sociales, l’étude de l’influence du BM initial sur la construction de sens des acteurs⁶³.

5.3.1. Codage des données

La première étape repose sur le codage des données, réalisé avec le logiciel CAQDAS NVivo. Sur la base de notre cadre conceptuel, nous mobilisons six principales dimensions théoriques. Concernant la perspective sensemaking (Weick, 1995), nous nous appuyons sur deux caractéristiques principales. D’une part, son caractère interactionniste (Koenig, 2003) nous invite à identifier et distinguer deux types d’interactions au sein des données : interactions

⁶³ Les résultats relatifs à cette étape d’analyse sont présentés au sein du chapitre 5 p.156.

externes – interactions de membres d’Enza avec des interlocuteurs externes (tels que des clients ou des partenaires) – et interactions internes – qui concernent uniquement des membres d’Enza. D’autre part, nous opérons la distinction entre sensemaking et sensegiving (Gioia & Chittipeddi, 1991; Rouleau, 2005) afin de différencier les événements par lesquels les acteurs tentent de faire sens de ceux où ils essayent d’exercer une influence sur d’autres acteurs (internes ou externes). Concernant le concept de BM, nous opérons la distinction entre BM et tactiques (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) pour identifier le niveau de changement survenant au cours du processus d’innovation de BM : niveau BM – changements dans la logique de l’offre et la façon dont l’entreprise réalise ses activités – et le niveau tactique – changement dans les choix résiduels qui sont déterminés par le BM. Ces catégories permettent d’analyser et de catégoriser les données récoltées au travers du prisme du cadre théorique mobilisé. Le codage des différents types de données brutes (retranscriptions de réunions, entretiens, notes du journal de bord) au travers de la grille d’analyse, nous permet d’appréhender empiriquement les catégories théoriques pour l’étude du cas du développement de l’Offre OTI (Tableau 16).

Tableau 16: Grille d'analyse des données

Dimensions théoriques	Catégories	Définitions	Éléments empiriques
Interactions	Internes	Interactions uniquement entre des membres d'Enza.	<p><i>Acteurs impliqués</i></p> <p>Les dirigeants d'Enza (trois associés).</p> <p>Les consultants Enza qui font partie de l'équipe OTI.</p> <p>Certains consultants Enza.</p>
	Externes	Interactions de membres d'Enza avec des acteurs externes.	<p><i>Acteurs impliqués</i></p> <p>Clients d'Enza.</p> <p>Potentiels clients d'Enza.</p> <p>Partenaires de l'offre.</p> <p>Potentiels partenaires avec qui collaborer.</p> <p>Connaissances de réseaux professionnels et personnels.</p> <p>Directeurs de thèse.</p>
Perspective sensemaking	Sensemaking	<p><i>“Meaning construction and reconstruction by the involved parties as they attempt [...] to develop a meaningful framework for understanding”</i> (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442) le BM de l'entreprise.</p>	<p>Construction de la nouvelle offre sur la base des actifs d'Enza.</p> <p>Récolte d'informations utiles pour le développement de l'Offre OTI.</p> <p>Recherche et partage d'informations.</p> <p>Retours d'expérience d'évènements passés pour comprendre ceux du présent.</p> <p>Inspiration par les pratiques d'autres secteurs d'activité.</p> <p>Discussions collectives pour analyser les situations et prendre des décisions.</p> <p>Discussion de l'offre avec un client.</p> <p>Se projeter à la place d'un client afin d'envisager sa réaction envers l'offre.</p> <p>Réflexion à propos des retours d'interlocuteurs externes et en déterminer les implications et enjeux.</p> <p>Demande, écoute et interprétation de l'opinion d'un client à propos de l'offre.</p> <p>Discussion de l'offre avec un partenaire.</p> <p>Recueil de retours sur l'offre (forces, faiblesses, pertinence selon les besoins, axes d'amélioration).</p> <p>Développement de réseaux et relations professionnelles.</p> <p>Collaboration avec des partenaires.</p> <p>Discussion d'une potentielle collaboration au travers d'une offre conjointe avec un partenaire.</p> <p>Organisation d'échanges avec des interlocuteurs externes pour la construction de l'offre.</p> <p>Recueil et interprétation d'éléments pour des ajustements opérationnels.</p> <p>Mobilisation de contacts de réseaux professionnels pour avoir des retours sur l'offre.</p>

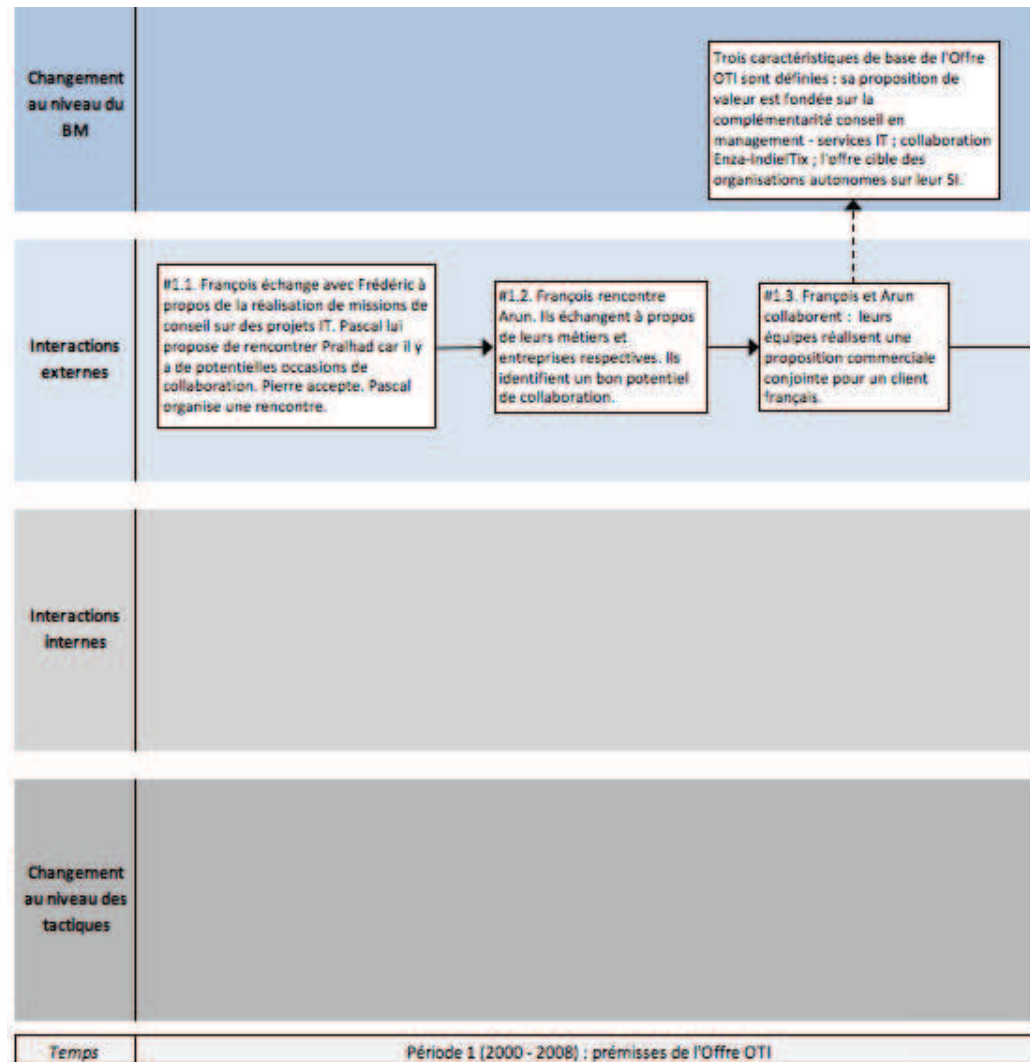
			Utilisation d'informations non spécifiques à l'offre pour le développement de celle-ci.
	Sensegiving	“Attempt[s] to influence meaning construction of others toward a preferred redefinition” (Gioia & Chittipeddi, 1991, p. 442) le BM de l'entreprise.	Présentation de l'Offre OTI à des collègues. Présentation de l'offre à un client. Présentation de l'offre à un partenaire. Explication et argumentation des décisions de modifications de l'offre auprès de l'équipe OTI. Partage d'informations recueillies lors d'échanges avec d'autres interlocuteurs. Démonstration à propos des motivations et atouts de l'offre avec un client. Description des principales caractéristiques de l'offre à un client.
Niveau de changement	Business model	“the logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders” (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 196)	Intégration des retours de différents interlocuteurs quant à la configuration de la nouvelle offre. Prise de décision sur la conception de l'offre. Agencer différentes caractéristiques de l'offre.
	Tactique	“the residual choices open to a firm by virtue of the business model it chooses to employ” (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 196)	Rédaction de textes et pitches de présentation commerciale de l'offre. Imagination et définition des façons d'opérationnaliser les idées et concepts relatifs à l'offre (e.g. outils). Réalisation d'actions commerciales afin de générer des contacts client. Innovation des méthodes de gestion de projet mobilisées dans le cadre de la nouvelle offre. Mise en forme de représentations visuelles (e.g. schémas, dessins) et de présentations de l'offre.

5.3.2. Analyse des interactions sociales et des processus de sensemaking

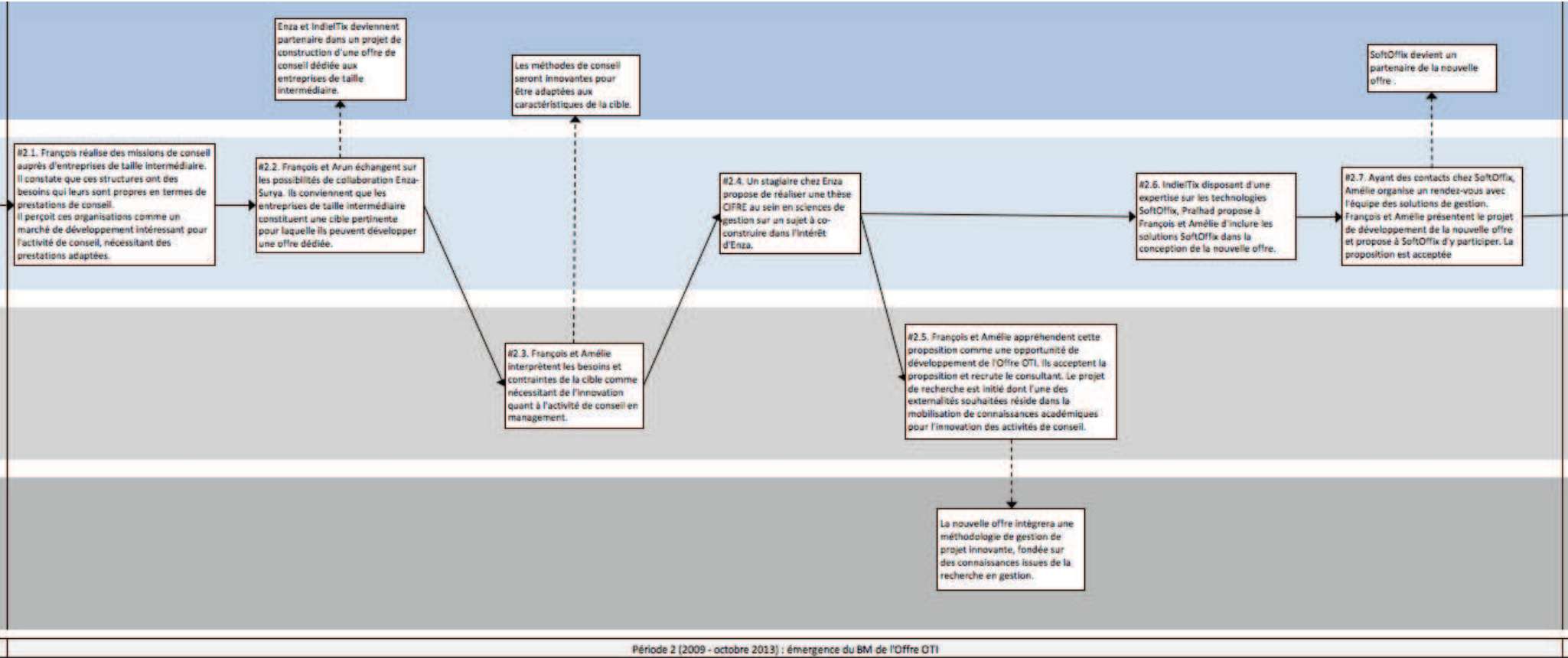
Sur la base du codage précédent, nous avons réalisé quatre actions afin d'analyser les interactions sociales et processus de sensemaking à l'œuvre dans le cadre du développement de l'Offre OTI.

Premièrement, nous reconstituons le processus d'innovation du processus du BM de l'Offre OTI grâce à une analyse processuelle sous forme de représentation visuelle (« *Visual mapping strategy* ») (Langley, 1999) (Figure 24). Les données sont ainsi organisées chronologiquement selon quatre catégories conceptuelles issues du cadrage théorique (interaction externe/interne ; changement au niveau du BM/ des tactiques). La représentation visuelle permet de gérer la quantité importante et la complexité des données collectées au travers de l'étude longitudinale (Miles, Huberman, & Saldana, 2014).

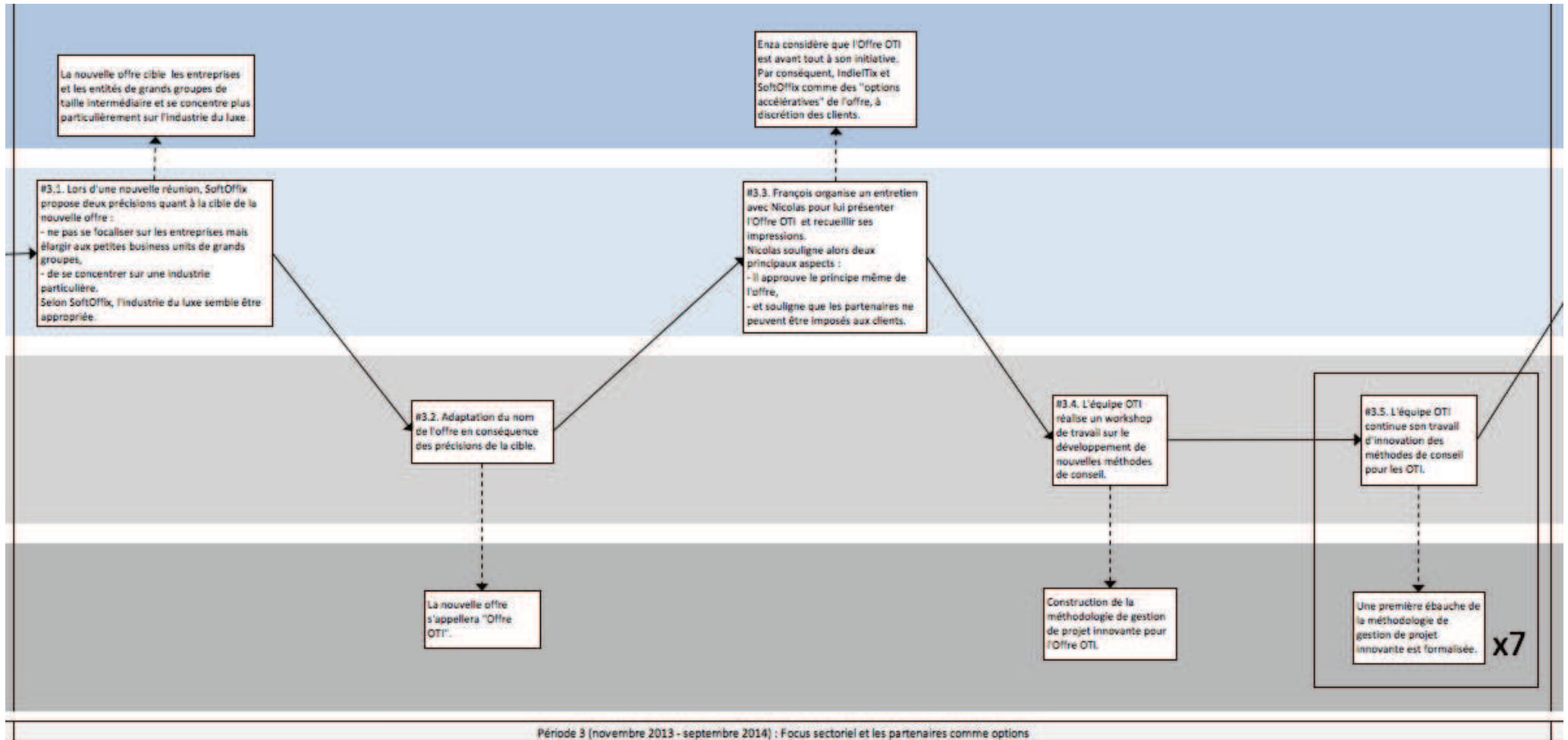
Figure 24 : Représentation visuelle du processus de développement de l'Offre OTI⁶⁴

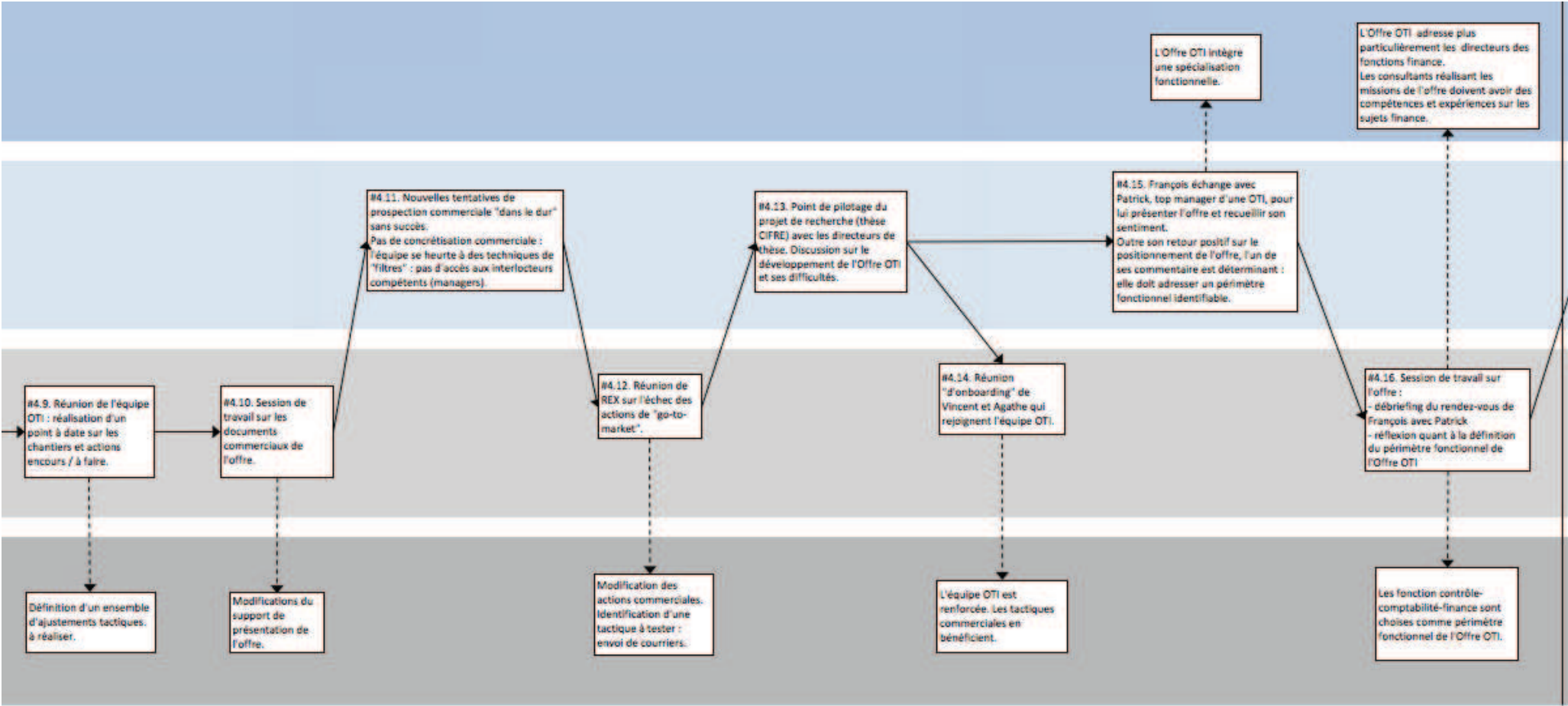


⁶⁴ La numérotation des interactions au format #X.X correspond à la numérotation du Tableau 18 p.158.

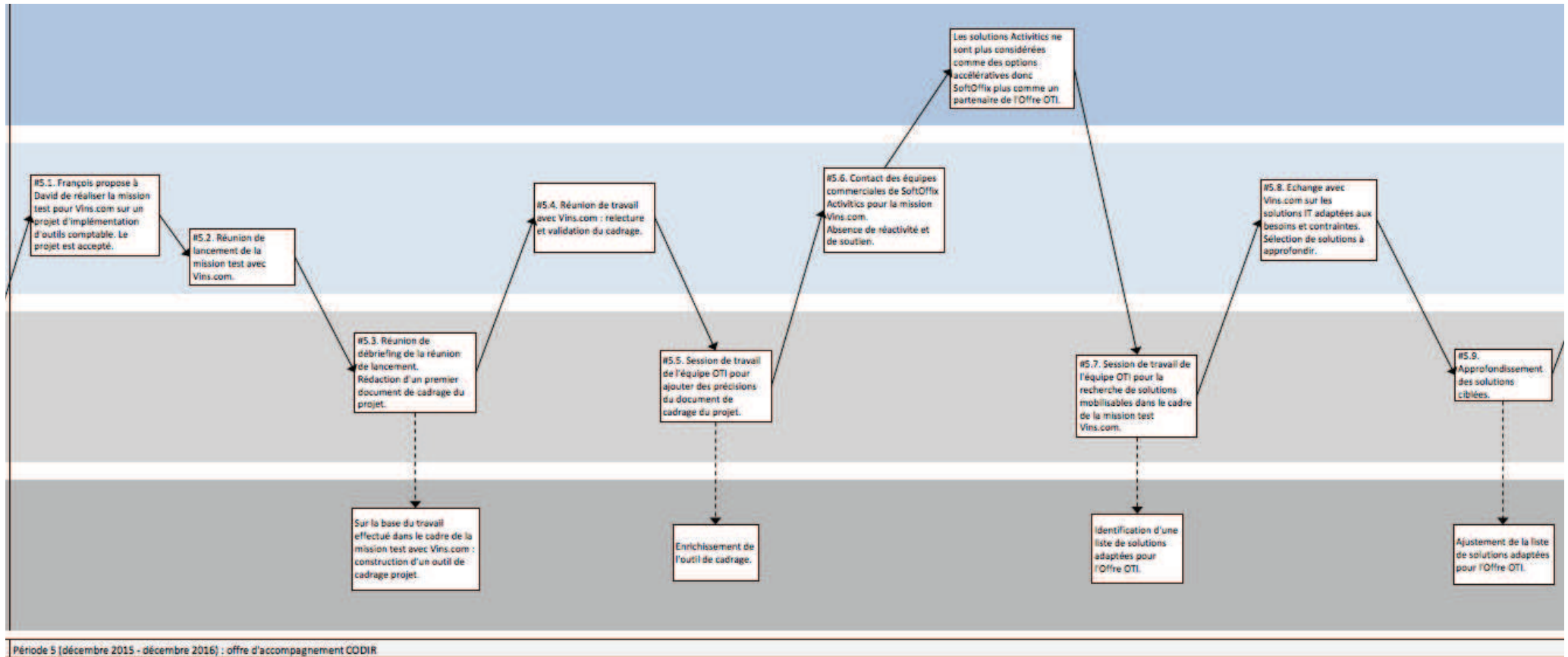


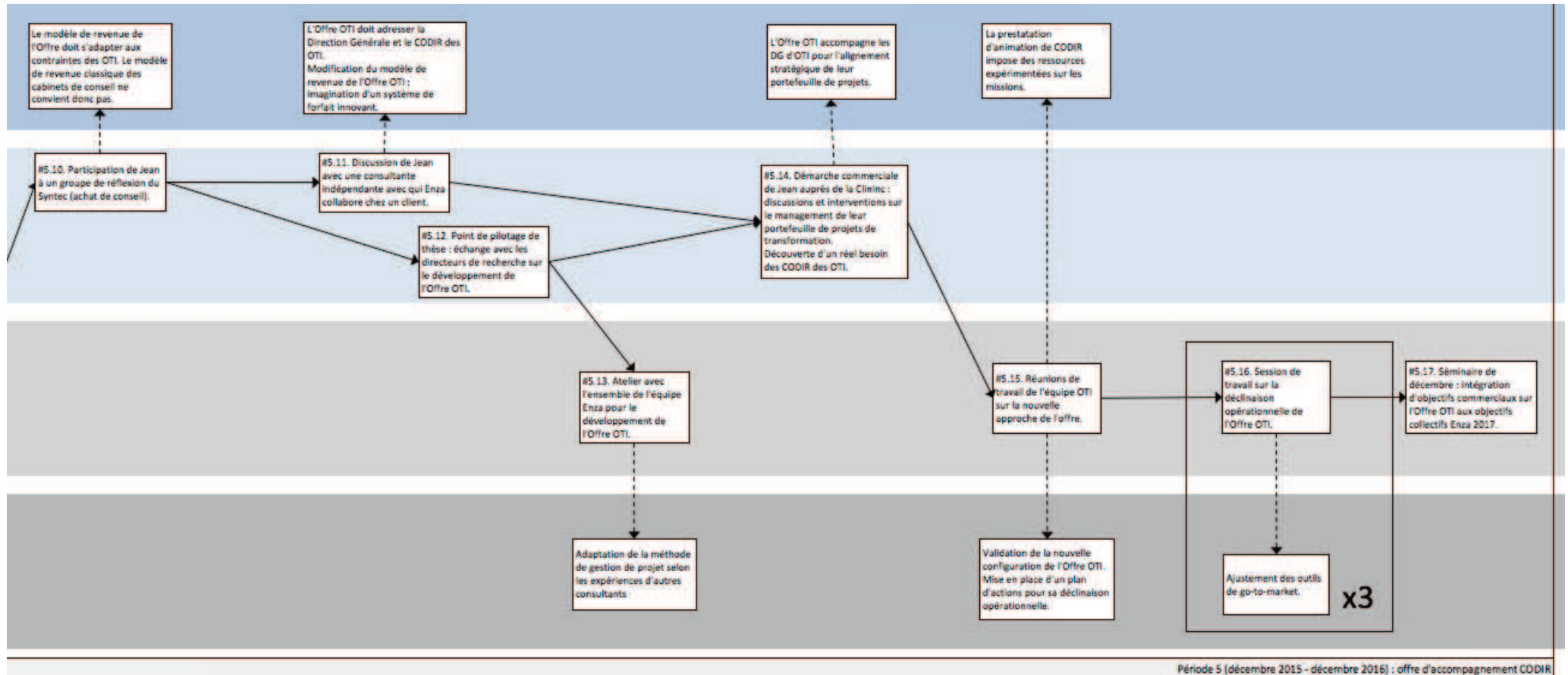
Période 2 (2009 - octobre 2013) : émergence du BM de l'Offre OTI





Période 4 (octobre 2014 - novembre 2015) : périmètre fonctionnel de l'Offre OTI





Deuxièmement, grâce à la représentation visuelle, nous identifions 48 interactions jouant un rôle clé dans le processus d'innovation du BM et leurs conséquences sur celui-ci. Chacune de ces interactions est analysée au travers de la perspective sensemaking afin d'appréhender les processus de construction de sens associés et leurs contributions au développement du nouveau BM⁶⁵.

Troisièmement, forts des actions précédentes, nous avons détecté les passages relatifs aux processus de construction de sens permettant d'identifier huit procédés⁶⁶ de sensemaking observés par les acteurs dans le cadre du développement de l'Offre OTI. Ces procédés sont caractérisés au travers de différentes combinaisons des catégories théoriques de la grille d'analyse précédente (Tableau 16 ci-dessus). Nous définissons ainsi les propriétés des huit procédés de sensemaking/sensegiving observés par les acteurs au cours du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI, apparaissant de 3 à 32 fois au cours de la période étudiée.

Quatrièmement, fondés sur l'identification des procédés de sensemaking tout au long du développement de l'Offre OTI, nous avons discerné différentes combinaisons de ces procédés, récurrentes sur la période étudiée. Ces enchaînements, composés d'interactions et leurs conséquences sur l'Offre OTI (modification du BM ou des tactiques), constituent des patterns⁶⁷ de sensemaking qui apparaissent de 3 à 18 fois au cours du développement de l'Offre OTI. Nous identifions ainsi des patterns de sensemaking qui façonnent le processus d'innovation de BM.

5.3.3. Étude de l'influence du BM initial sur la construction de sens des acteurs

La troisième et dernière étape des analyses de deuxième ordre vise à appréhender la manière dont la construction de sens des acteurs est influencée par le BM initial d'Enza dans le cadre du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI. Pour ce faire, il convient de prendre en considération un élément du contexte empirique : la société Enza n'existe pas encore lors des premières périodes de développement de l'Offre OTI. À cette époque, les futurs dirigeants officient déjà dans le secteur du conseil au sein d'autres cabinets (cf. section 2 ci-dessus).

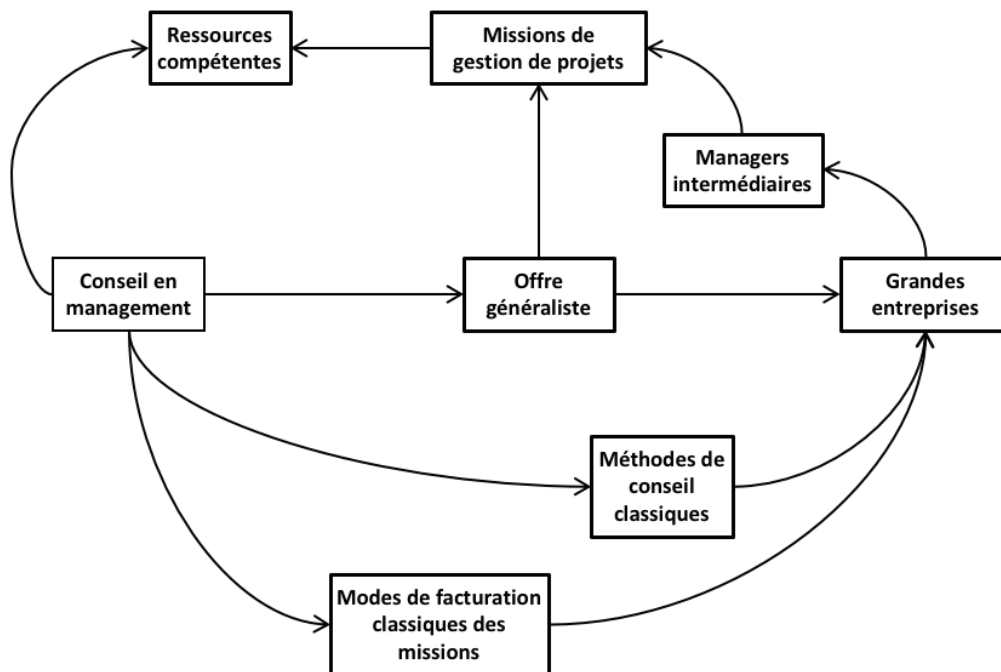
⁶⁵ Cf. Tableau 18 p.158.

⁶⁶ Le terme de « procédé » est défini de la manière suivante : « *Manière d'agir, de se comporter* ». Source : Larousse.

⁶⁷ Le terme « pattern » est reconnu en langue française et défini par le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales de la manière suivante : « *Modèle simplifié d'une structure de comportement individuel ou collectif (d'ordre psychologique, sociologique, linguistique), établi à partir des réponses à une série homogène d'épreuves et se présentant sous forme schématique.* ». Source : <http://www.cnrtl.fr/definition/pattern>.

Cependant, la logique de fonctionnement générale des cabinets de conseil reste similaire d'une entreprise à l'autre (Gattet, 2015), la même que celle observée par Enza dans le cadre de son BM initial. Nous reconstituons ainsi sous forme de *Causal Loop Diagram* (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) le BM générique des entreprises de conseil desquelles sont issus les dirigeants d'Enza (Figure 25).

Figure 25 : Reconstitution du BM initial d'Enza



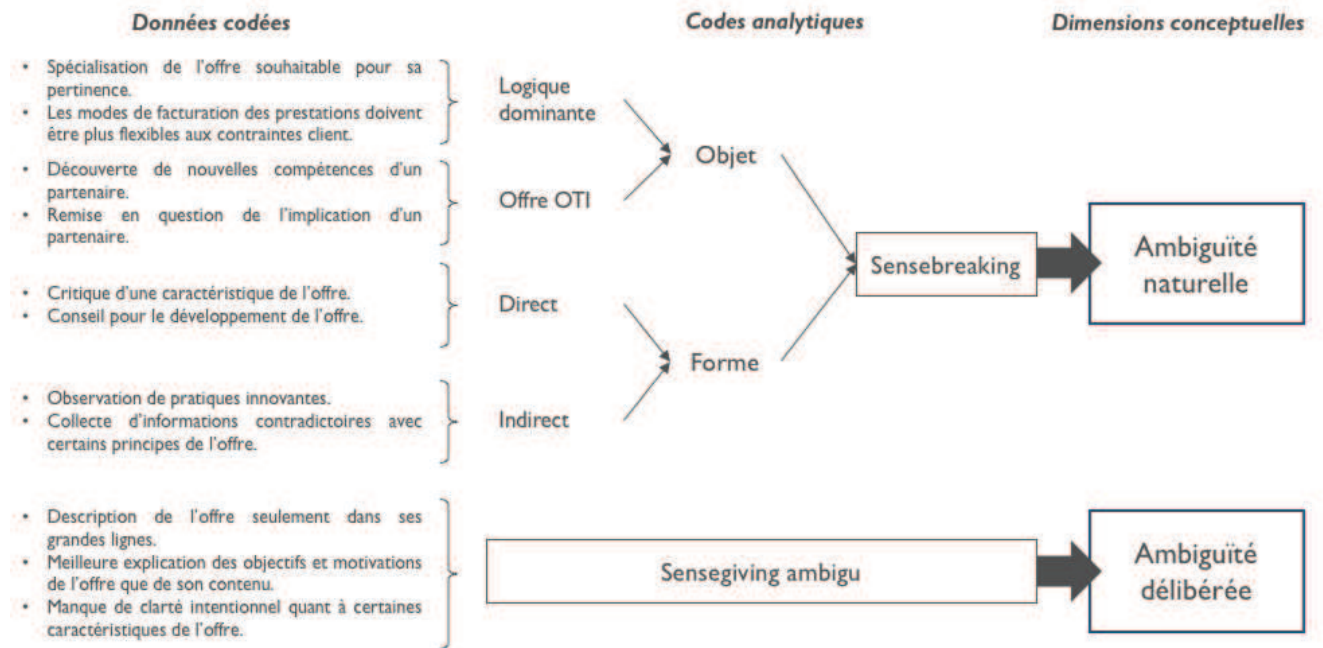
C'est l'analyse de divers types de données tels que les entretiens ou des documents formels produits par l'entreprise qui permet cette reconstitution. De plus, au cours de la période de finalisation de la recherche (cf. Figure 20), les échanges réguliers avec les acteurs ont permis de valider cette analyse. Grâce à cette reconstitution nous identifions, par comparaison des *Causal Loop Diagrams*, les influences du BM initial sur le développement de l'Offre OTI.

5.4. Analyse de troisième ordre

La réalisation des analyses précédentes nous a permis d'identifier, de manière émergente, l'aspect central du concept d'ambiguïté dans le phénomène étudié. Sur la base de ce constat, nous avons opéré une étape d'analyse supplémentaire – fondée sur une démarche inductive – permettant d'éclairer les résultats précédents par le prisme de l'ambiguïté, afin de mieux en comprendre le rôle dans le cadre du processus d'innovation de BM.

Considérant l’ambiguïté comme la possibilité d’une multitude d’interprétations et explications attribuables à une situation entraînant un manque de clarté perçu par les acteurs (Levine, 1985; March, 1994; Weick, 1995), nous avons repris les données pour réaliser un codage inductif nous permettant la construction d’une structure de données (e.g. Gioia et al., 1994) (Figure 26).

Figure 26 : Structure de données



Ce travail nous permet ainsi d’appréhender les effets et implications de l’ambiguïté dans le cadre du processus d’innovation de BM de l’Offre OTI⁶⁸.

5.5. Synthèse du protocole d’analyse des données et validations empiriques

Nos analyses s’articulent selon trois perspectives intégrant chacune plusieurs étapes. Le tableau suivant synthétise l’ensemble des actions qui composent le protocole d’analyse de données (Tableau 17).

⁶⁸ Les résultats relatifs à cette étape d’analyse sont présentés au sein du chapitre 6.

Tableau 17 : Synthèse du protocole d'analyse des données

Niveau d'analyse	Objectifs	Méthodes	Résultats	Réponses aux QR
Analyses de premier ordre	Reconstitution du processus de développement de l'Offre OTI	Stratégie narrative	Histoire détaillée du développement de l'Offre OTI.	N/A – étapes d'analyse prérequis pour appréhender le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI
	Modélisation du contenu du BM de l'Offre OTI	Codage déductif	Représentation des évolutions du BM de l'Offre OTI	
Analyses de deuxième ordre	Appréhension du rôle des interactions sociales	Représentation visuelle du processus	Conséquences des différents types d'interactions sociales	[QR1]
	Identification des procédés et patterns de sensemaking	Codage déductif	Ensemble de procédés et patterns de sensemaking	[QR1] et [QR2]
	Compréhension de l'influence du BM initial	Comparaison des <i>Causal Loop Diagrams</i>	Détection de l'influence du BM initial comme logique dominante	[QR3]
Analyses de troisième ordre	Appréhension du rôle central de l'ambiguïté dans le processus d'innovation du BM	Codage inductif	Identification de deux types d'ambiguïté aux conséquences propres	[QR1], [QR2] et [QR3]

La proximité du chercheur avec le terrain de recherche a permis tout au long de la recherche de réaliser des points d'échanges réguliers avec les principaux acteurs d'Enza. Cette pratique avait pour but d'une part de préciser certaines zones d'ombre dans les données, déterminantes pour l'analyse ; et d'autre part de partager les analyses et valider l'interprétation empirique des événements⁶⁹. La relation a permis l'ancrage empirique de la recherche et son appropriation par les acteurs.

⁶⁹ Afin que la recherche n'influence pas les acteurs et le phénomène étudié, les interactions de partage des analyses et résultats n'ont débuté qu'une fois le recueil de données terminé (i.e. à partir de janvier 2017).

Synthèse du chapitre 3

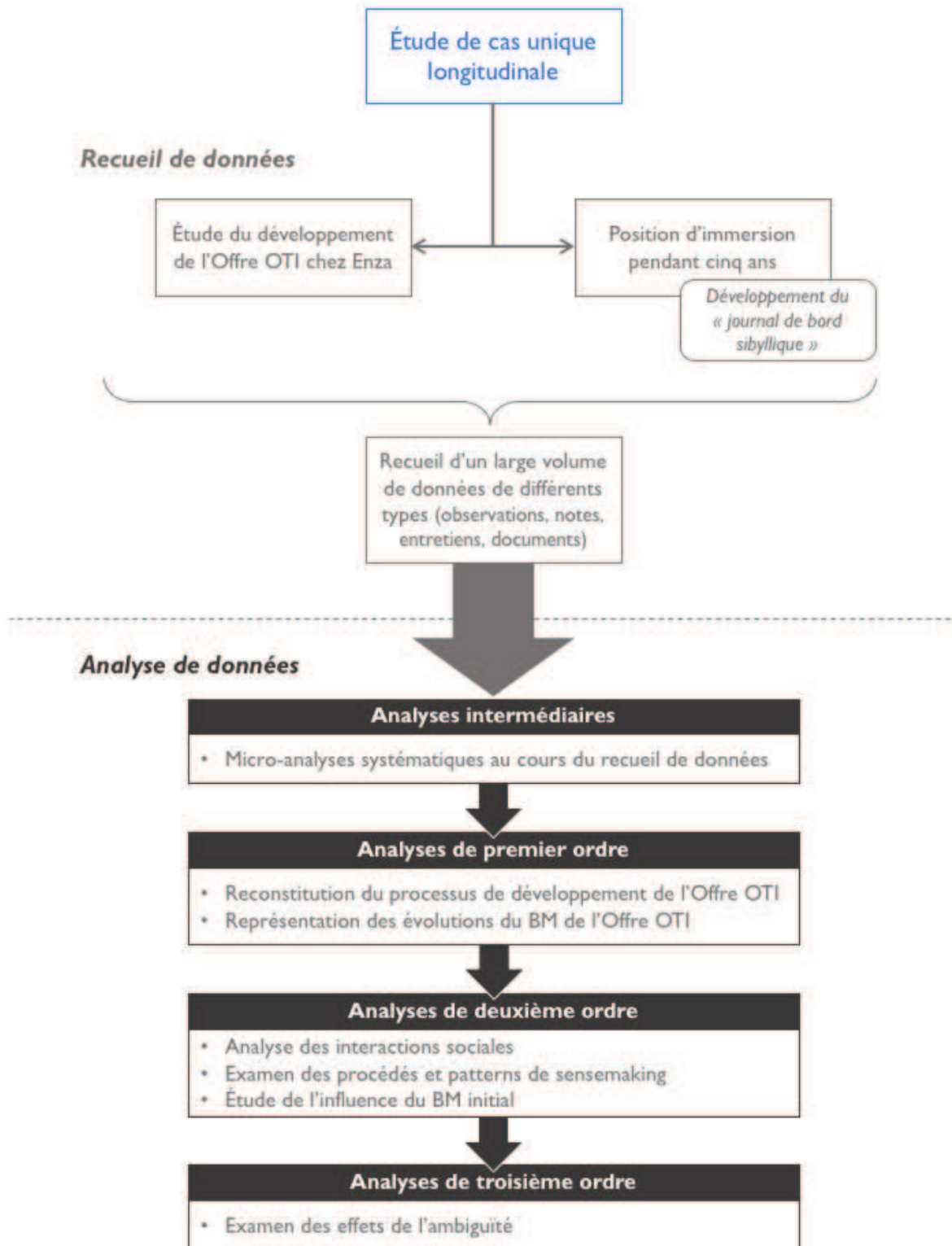
Notre recherche vise à appréhender les processus de construction de sens sous-jacent à l'innovation de BM. Dans cet objectif, nous réalisons une étude de cas longitudinale processuelle chez Enza. En tant que cabinet de conseil en management, l'entreprise évolue sur un marché concurrentiel en pleine évolution. Pour faire face à l'incertitude et l'ambiguïté auxquels elle est confrontée ainsi que pour se démarquer de ses concurrents, Enza – au travers d'un projet d'offre de conseil destinée aux organisations de taille intermédiaire – tente de construire et mettre en œuvre un nouveau BM.

Nous avons réalisé cette étude de cas grâce à notre immersion au sein de l'entreprise sur une période de plus de cinq ans. Outre l'observation, notre position interne nous a permis un recueil de données articulant plusieurs sources complémentaires (prise de notes, entretiens, données documentaires). Nos besoins en termes d'outillage pour la prise de notes dans le cadre de cette expérience au plus proche du terrain, nous ont incités à développer une forme particulière de journal de bord appelée « journal de bord sibyllique ». Cette recherche intègre ainsi une contribution d'ordre méthodologique pour les recherches en immersion.

L'analyse des données est réalisée selon trois niveaux. Premièrement, une reconstitution et description en profondeur des événements contribuant au développement de l'Offre OTI (Langley, 1999) permet d'appréhender le processus d'innovation de son BM. Cette analyse processuelle est complétée par la représentation sous forme de *Causal Loop Diagram* (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010) des principales évolutions du contenu du BM permise grâce à un travail de codage. Deuxièmement, reprenant les résultats des analyses précédentes, nous adoptons une approche plus analytique afin d'appréhender la construction de sens des acteurs dans le cadre du processus d'innovation de BM. La représentation visuelle de ce dernier et le codage des données nous permettent d'étudier le rôle des interactions sociales ainsi que d'appréhender des procédés et patterns de sensemaking. De plus, grâce à la reconstitution du BM initial d'Enza, nous examinons son influence sur le développement de celui de l'Offre OTI. Troisièmement, l'ambiguïté émergeant comme une notion centrale des résultats précédents, nous adoptons une démarche inductive afin de la caractériser et d'en saisir les implications pour le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI.

L'ensemble du dispositif méthodologique de la recherche peut être synthétisé au travers de la figure suivante (Figure 27) :

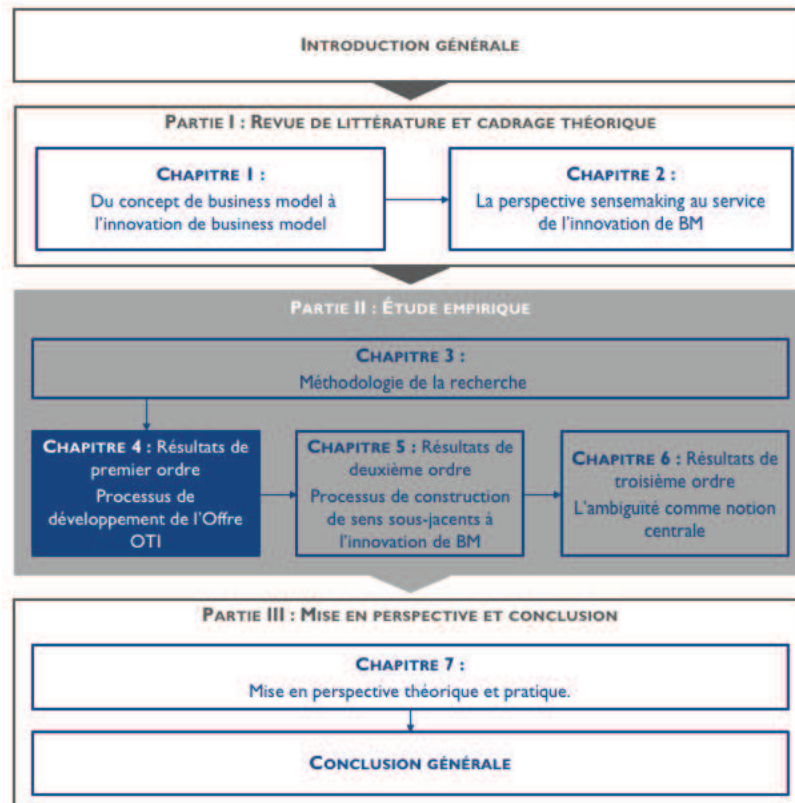
Figure 27 : Synthèse du dispositif méthodologique de la recherche



CHAPITRE 4 : RESULTATS DE PREMIER ORDRE – PROCESSUS DE DEVELOPPEMENT DE L'OFFRE OTI

Afin de répondre aux objectifs de notre recherche, le chapitre 4 et les résultats de premier ordre proposent une reconstitution fine du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI sur la période étudiée (janvier 2014 – décembre 2016) (Figure 28).

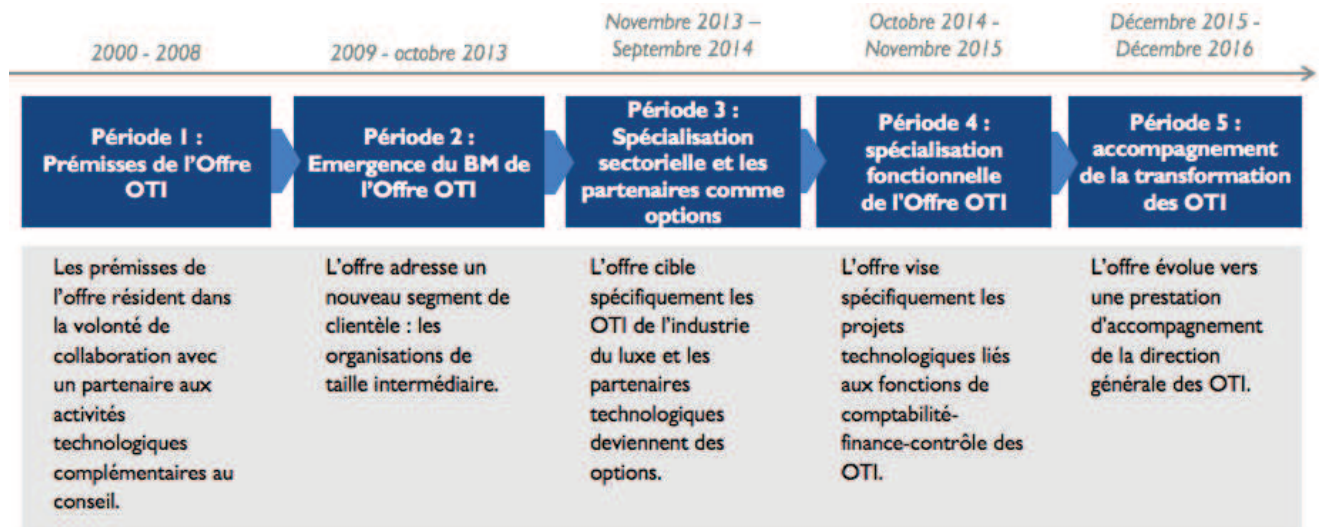
Figure 28 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 4)



Reprenant la chronologie des événements ayant contribué au développement de l'offre, le processus est structuré selon l'identification de cinq périodes distinctes (Figure 29). Chacune des sections suivantes constitue une description approfondie et illustrée de ces périodes⁷⁰. La narration souligne les éléments qui contribuent aux processus de construction de sens des acteurs impliqués, tout en éclairant le développement progressif du BM de l'offre. Chaque section s'achève par la représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période sous forme d'un *Causal Loop Diagram* (cf. Chap. 3 section 5.2.2 p.107). L'étude des évolutions du contenu de l'Offre OTI permet ainsi d'appréhender le processus d'innovation du BM au cours du temps.

⁷⁰ Dans la narration du développement de l'Offre OTI, nous employons la première personne du singulier afin d'indiquer notre implication dans les événements relatés.

Figure 29 : Chronologie du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI



Le développement de l'Offre OTI implique plusieurs acteurs dont le profil est synthétisé en annexes⁷¹ (Annexe 2).

I. Période I (2000 – 2008) : prémises de l'Offre OTI

François – futur fondateur d'Enza – a réalisé l'ensemble de sa carrière dans le conseil en management. De formation 'ingénieur en mathématiques et informatique', il passe d'abord plusieurs années au sein d'une grande entreprise, référence mondiale du conseil en management, pour officier par la suite au sein de plus petites structures dont il est, pour certaines, fondateur. Au début des années 2000, François travaille au sein de Mille Alliances, un cabinet de conseil en management de taille modeste (moins de 50 personnes) dont il a participé à la fondation. Ayant conservé de nombreux contacts de ses expériences précédentes, <#1.1>⁷² François échange un jour avec Frédéric, l'un de ses anciens managers devenu un bon ami, ayant lui-même poursuivi sa carrière dans le conseil en tant qu'expert indépendant. Tous deux discutent à propos de leurs activités respectives. Alors que la discussion porte sur les missions concernant des projets technologiques, Frédéric évoque IndieITix, une société de services informatiques (SSII) indienne avec laquelle il a collaboré à plusieurs reprises et dont

⁷¹ Dans l'ensemble du document, les acteurs et sociétés sont dénomés par des pseudonymes afin d'en garantir l'anonymat.

⁷² Nous insérons au sein du texte des indicateurs faisant références aux interactions clés qui ont structurées le développement de l'Offre OTI. Un indicateur de forme <#X.X> annonce le démarrage de la description d'une interaction alors qu'un autre de forme </#X.X> en signale la fin. Cette codification est réemployée tout au long de la thèse pour désigner les différentes interactions. L'ensemble des interactions clés identifiées est analysées au sein du Tableau 18 p. 158.

il connaît bien le dirigeant fondateur, Arun. Ce dernier, ancien d'Infosys⁷³ dont il a fait partie des premiers employés, est aujourd'hui à la tête d'une équipe de plus de 200 personnes proposant une expertise et des services informatiques « offshore » (développement, intégration, etc.) à des clients internationaux, notamment à des cabinets de conseil. Considérant sa propre expérience avec IndieITix et les activités de François, c'est à ce propos que Frédéric lui propose de rencontrer Arun. Il perçoit que de la complémentarité de leurs activités pourrait émerger une potentielle collaboration. Accordant sa confiance à Frédéric et interprétant cette mise en relation comme une opportunité de développement, François accepte de rencontrer Arun <#1.1>. Frédéric organise donc une rencontre au cours de laquelle <#1.2> François et Arun échangent afin de présenter leurs activités, et entreprises respectives. La collaboration entre les cabinets de conseil en management et les SSII est courante sur des missions concernant des projets liés aux systèmes d'information. Ainsi, la teneur de la conversation permet à François et Arun d'appréhender la complémentarité de leurs métiers, constituant la base de potentielles collaborations <#1.2>. En effet, cet échange fait sens pour chacune des parties. IndieITix, en tant que SSII indienne, cherche à se développer sur des marchés occidentaux, friands de services informatiques « offshore ». Les cabinets de conseil en management, intervenants sur de nombreux projets organisationnels intégrant une dimension relative aux systèmes d'information, constituent des partenaires et des canaux de vente idéals pour le développement de l'activité. Pour François, IndieITix représente une possibilité d'enrichir la proposition de valeur à ses clients grâce à une expertise et des services complémentaires à la prestation de conseil. De plus, les enjeux et ambitions de développement forts communs aux deux entreprises, ainsi que leur similarité en termes de taille dans leurs domaines respectifs (sociétés à taille humaine), renforcent la perception de François et Arun quant à la pertinence de leur collaboration.

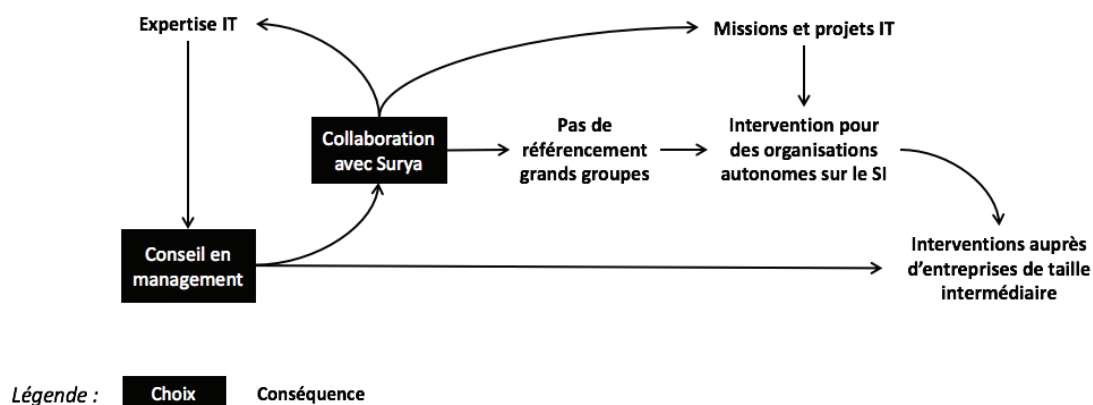
Ces réflexions conduisent au cours des années suivantes <#1.3> François et Arun à collaborer pour la réalisation d'une proposition commerciale conjointe. Cette dernière, à destination d'un client français, s'appuie sur la combinaison des activités de conseil et de services technologiques. Si cette démarche ne permet pas de gagner la mission (le client ayant retenu d'autres prestataires), elle permet en revanche d'initier concrètement la collaboration entre François et Arun <#1.3>. Plus globalement, cet épisode constitue les prémisses de ce qui deviendra plus tard l'Offre OTI dont les principales caractéristiques du BM émergent. D'une

⁷³ Infosys est une grande SSII indienne fondée au début des années 1980. Son siège se situe à Bangalore et la société emploie plus de 200 000 personnes à travers le monde pour un chiffre d'affaires de près de 11 milliards de dollars. Source : <https://www.infosys.com/about/Pages/history>

part, l'association du métier de conseil en management et de l'expertise technologique grâce à la collaboration entre IndieITix et le cabinet de conseil où officie François. D'autre part, le client auquel est adressée la proposition commerciale est une entreprise de taille intermédiaire. Si par la suite ce type de structure deviendra la cible délibérée de l'Offre OTI, à cette époque c'est de manière émergente, en conséquence de la collaboration avec IndieITix, que ces sociétés sont visées. En effet, la plupart des grandes entreprises disposent de règles strictes définies au niveau groupe (procédure de référencement notamment) pour l'intervention de prestataires sur le système d'information. Considérant son profil de société offshore à taille humaine, IndieITix est limitée à intervenir auprès de sociétés autonomes concernant leur système d'information. De telles entreprises sont majoritairement celles de taille intermédiaire. En somme, c'est l'identification par les acteurs (François et Arun) d'opportunités qui les incite à collaborer et ainsi à définir les bases du BM de la future offre conjointe (Figure 30).

« Je pense que les premières rencontres avec IndieITix, elles datent de la première partie des années 2000, quelque part entre 2000 et 2005 [...] L'origine même [de l'offre] c'est la rencontre avec un potentiel partenaire qui dit : ben tiens on a envie de faire des choses ensemble, soit : une offre, même si elle n'a pas ce nom, et même si elle n'a pas de matérialisation pour l'instant. [...] En fait IndieITix, clairement, ne peut pas travailler pour autre chose que des OTI, en tout cas en France. Parce que finalement pour faire de l'IT dans des grands groupes français, il faut être référencé pour pouvoir toucher à leur système d'information. Et puis, il faut être beaucoup plus gros... et faut probablement être en France aussi. Donc cette offre n'a pas vraiment de sens pour les grosses structures. Donc, finalement, elle s'autocible, enfin, la configuration définit presque inévitablement la cible. »
(François – entretien)

Figure 30 : Représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période I



2. Période 2 (2009 - octobre 2013) : émergence du BM de l'Offre OTI

L'envie de collaboration avec IndieITix ne s'éteint pas, mais les aléas et impératifs des activités respectives temporent fortement ces projets. Alors que les missions de conseil sur les projets de transformation que François réalise concernent essentiellement les grandes entreprises, il est amené, entre la fin des années 2000 et début 2010 à intervenir auprès d'autres types de sociétés. <#2.1> Il acquiert des expériences de conseil au sein de structures bien plus restreintes que les clients habituels, en accompagnant d'abord le développement du projet entrepreneurial d'un ancien consultant de son cabinet dans le secteur de la coiffure. Par la suite, ce sont des missions dans l'industrie de la santé qui alimentent la réflexion qui mènera à l'Offre OTI. D'une part, les interventions auprès d'un groupe de laboratoire d'analyses médicales en pleine expansion sur leurs opérations de croissance externe (acquisitions) à haute fréquence, et d'une PME pharmaceutique innovante sur sa structuration organisationnelle, contribuent à la compréhension du fonctionnement et des contraintes de ces organisations. La temporalité qui régit ces organisations est, comparativement aux grands groupes, considérablement réduite et la dimension opérationnelle quotidienne essentielle dans leur gestion. D'autre part, une mission au sein d'un organisme de prestations de santé révèle que certains groupes sont structurés en une multitude d'entités, observant les caractéristiques d'entreprises de taille intermédiaires (ETI). Au travers de ces expériences, François analyse l'aspect clé en main et la rapidité de mise en œuvre comme des dimensions cruciales pour la réussite des projets de ces entreprises. En conséquence, il perçoit leurs besoins en termes de conseil, une observation à l'encontre des pratiques dominantes dans le secteur du conseil. En effet, étant à la fois peu consommatrices de conseil et majoritairement ignorées par les cabinets, François identifie ce type d'organisations comme un relais de croissance potentiel pour les activités de conseil. Ces expériences contribuent ainsi à l'émergence d'une idée d'offre de conseil leur étant dédiée. De plus, le large nombre de ces sociétés conforte l'attractivité de ce nouveau segment de clientèle </#2.1>.

« Chez LabCorp⁷⁴, finalement c'était des schémas très courts, et quand ils donnaient les clés d'un projet, c'était de A à Z avec la nécessaire coopération des gens en interne pour l'efficacité opérationnelle du projet. [...] Donc, oui ça alimente complètement ça [l'émergence de l'offre], et quand on voit des missions qu'on a pu faire pour Medinnov⁷⁵ par exemple, c'est pareil quoi. Enfin, tu prends tout d'un bloc et tu le fais [...] Donc, oui je pense que l'histoire se répète sur notre petite base d'observations et les expériences avec ces OTI, ont alimenté tous ce processus, qui nous a fait conclure que c'était une bonne idée. [...] et des, des

⁷⁴ Pseudonyme.

⁷⁵ Ibid.

structures comme ça, il y en a plein ! Moi, j'ai bossé pour la ClinInc⁷⁶, c'est quand même un grand groupe, il y a des filiales qui font quelques centaines de personnes. Donc on retrouve des OTI dans un grand groupe, et là, l'offre a du sens parce qu'ils ont leur IT à part, parce qu'ils sont autonomes, indépendants, etc. » (François – entretien)

En parallèle de ces événements, François fonde Enza conseil en 2010. Amélie, ex-associée d'un précédent cabinet au sein duquel il a travaillé, l'y rejoindra en 2012 comme associée. Tous deux partagent la même analyse du marché du conseil et de ses évolutions, ainsi que la même ambition pour le développement d'Enza. Ils considèrent notamment que le cabinet doit se différencier de la concurrence au travers d'initiatives innovantes dans le métier de conseil.

« Ben, en fait le point, qui pour moi est un peu à la racine de tout ça, c'est que [...] le conseil en management est un peu, à mon avis, dans une impasse. [...] S'il ne change pas son business model, il se fait très fortement euh pousser, 'corner'iser vers plus du service que des conseils. » (François – entretien)

« Il [le métier de conseil] évolue pour plein de raisons, d'abord parce que du côté des clients, ce qu'on faisait il y a 20 ans était beaucoup plus novateur et les clients étaient pas très habitués, du coup ils voyaient une vraie valeur ajoutée dans le rôle des consultants. Parce qu'ils pouvaient vraiment apporter quelque chose qui n'existait pas en interne. [...] Et puis comme le métier évolue, on se dit qu'en étant en veille et en essayant d'être créatif et de participer à l'évolution du métier, on continuera d'exister » (Amélie - entretien)

Outre ses propres expériences (issues de l'ensemble de sa carrière dans le conseil), Amélie aussi est amenée à intervenir auprès de certaines des entreprises précédemment évoquées, partageant donc l'envie et la conviction d'une offre pour les ETI. Les réflexions quant à une telle offre redynamisent le projet de collaboration avec IndieITix : l'aspect clé en main d'une prestation de conseil interprétée comme séduisante pour les ETI fait sens avec l'association conseil en management-services IT. <#2.2> François et Arun, qui souhaitent collaborer plus amplement, échangent sur de telles possibilités. À cette occasion, François partage ses expériences auprès d'ETI ainsi que son idée et ses convictions concernant une offre de conseil leur étant dédiée. Considérant que IndieITix, en France, dispose déjà d'expériences passées ou en cours avec de telles organisations, la proposition fait sens pour Arun qui l'accepte. Ainsi, en 2013, Enza et IndieITix deviennent partenaires dans la co-construction d'une offre de conseil à destination des ETI </#2.2>. Fondés sur leurs expériences avec les ETI, <#2.3> François et Amélie partagent la conviction que la nouvelle offre doit être innovante, outre l'association avec IndieITix, notamment sur la partie relative au conseil en management, c'est-à-dire celle d'Enza.

⁷⁶ Ibid.

Considérant le fonctionnement et les besoins des ETI, les prestations de conseil telles qu'elles sont réalisées (des missions au temps long convenant aux besoins et ressources des grands groupes), ne peuvent être reproduites pour ce nouveau segment de clientèle. De nouvelles façons d'effectuer les activités de conseil doivent être conçues afin d'enrichir la proposition de valeur de l'offre. À la suite de leur échange, ils conviennent que les méthodes de gestion de projet doivent être adaptées dans cette visée </#2.3>.

« Ça vient de considérations sur le marché, c'est dire une fois l'offre définie à un premier niveau, on s'est dit que l'offre était un peu banale par certains côtés parce que finalement pour les OTI la proposition revenait à dire : « on va vous livrer un truc clé en main, et vous allez voir ce que vous allez voir, ça va arriver en temps, en heure, bon budget, bon périmètre, voilà ! ». Okay, mais comment ? C'est pas ce genre d'argumentaire qui font ni réaliser de bonnes missions, ni les vendre [...] c'est avec cette boucle de réflexion là qu'on a décidé de doper l'offre avec ces innovations sur la partie conseil. [...] Donc, l'innovation, elle est venue presque de contraintes marché. » (François – entretien)

C'est à cette époque que je rejoins le projet de l'Offre OTI. Alors stagiaire de fin d'études au sein d'Enza après un master recherche, je nourrissais l'ambition de réaliser un doctorat en sciences de gestion. Sensible aux démarches de recherche proches des organisations, la perspective d'une thèse sous convention CIFRE me séduisait plus particulièrement. Décelant la sensibilité des dirigeants d'Enza pour les sciences sociales, je projetais d'en faire la proposition au moment opportun. L'occasion m'en fut donnée en octobre 2013. </#2.4> Considérant la fin de stage proche, lors d'une entrevue, François et Amélie me proposent d'intégrer Enza en tant que consultant. Ravi, j'accepte et rebondis sur cette proposition pour évoquer les possibilités et intérêts d'une thèse CIFRE au sein d'Enza sur un sujet à définir ensemble. J'apprends alors que François et Amélie disposent déjà d'une expérience récente d'un doctorant CIFRE au sein de leur ancien cabinet. Par conséquent, ils entrevoient les implications de l'exercice, auquel ils sont plutôt favorables. Nous convenons d'en reparler plus en profondeur prochainement afin d'aborder les possibilités et perspectives concernant le sujet de la recherche </#2.4>. La proposition de CIFRE fait résonance à François et Amélie dans l'intérêt d'Enza comme à un niveau plus personnel. D'une part, la recherche en sciences de gestion est perçue comme un moyen d'alimenter la méthodologie de gestion de projet innovante souhaitée pour la nouvelle offre. D'autre part, Amélie est encore proche du doctorant de son ancien cabinet. La soutenance, à laquelle elle assistera, aura lieu dans les prochaines semaines. François de son côté a récemment réalisé une demande de crédit d'impôt recherche. Ce dispositif impose une démarche scientifique pour la valorisation des connaissances développées par l'entreprise. Cette expérience cultive son appétence pour les approches scientifiques.

<#2.5> Le projet d'une thèse CIFRE au sein d'Enza est approuvé, et j'accepte à mon tour que le sujet de la thèse soit en lien avec l'Offre OTI afin que celle-ci bénéficie des externalités de la démarche de recherche. La nouvelle offre intégrera donc une méthodologie de gestion de projet innovante, fondée sur des éléments issus de la recherche en management </#2.5>. Suite à ces discussions, une équipe interne Enza composée de François, Charlotte – une manager – et moi est dédiée au développement de la nouvelle offre. Le travail de développement de l'offre correspond à ce qui est appelé chez Enza un « chantier interne », i.e. des responsabilités pour le développement du cabinet s'additionnant aux missions clients « classiques ». Le suivi (et la contribution) des chantiers internes font l'objet d'une répartition entre les associés. Concernant l'Offre OTI, c'est François qui est mobilisé sur son développement. Dans les semaines suivantes, au cours d'un nouvel échange <#2.6> Arun partage avec François et Amélie son analyse quant à l'intérêt d'adosser l'offre à des solutions de gestion (logiciels) fiables et en lien avec l'expertise d'IndieITix. En effet, la rapidité de mise en œuvre des projets réside en partie dans la maîtrise des technologies. Par conséquent, Arun suggère de s'appuyer sur les produits SoftOffix de la gamme Activitics⁷⁷ (solution de type progiciel de gestion⁷⁸) avec lesquels l'équipe IndieITix a de nombreuses expériences </#2.6>. Côté Enza, l'idée est d'autant plus convaincante que Amélie dispose de contacts au sein de SoftOffix France avec lesquels échanger quant à leur possible soutien de la nouvelle offre. <#2.7> Lors de la rencontre d'interlocuteurs SoftOffix, compétents sur les solutions Activitics, François et Amélie présentent l'offre – le principe, le projet et l'intérêt – tout en les interrogeant sur les possibilités de collaborations dans ce type d'initiatives. Les interlocuteurs interprètent le projet d'Offre comme tout à fait pertinent, car en adéquation avec leurs propres enjeux stratégiques. En effet, pour suivre l'industrie des solutions IT en cours de mutation, SoftOffix s'appuie sur des partenariats stratégiques avec des cabinets de conseil et intégrateurs pour le déploiement de ses solutions.

« Les alliances stratégiques pour nous c'est qui ? Alors nos partenaires classiques et historiques - les intégrateurs - oui, et depuis cette année, on a des cibles nouvelles, qui sont des influenceurs qui ne viennent pas du monde IT, mais qui viennent du monde stratégique, notamment les cabinets de conseil. [...] Ce sont des alliances stratégiques parce que notre business model a changé aussi. On n'est plus une société qui vendons des boîtes et des licences, mais on vend du Cloud, qui dit Cloud, dit abonnements, renouvellement, etc. donc aujourd'hui on a besoin de

⁷⁷ Pseudonyme.

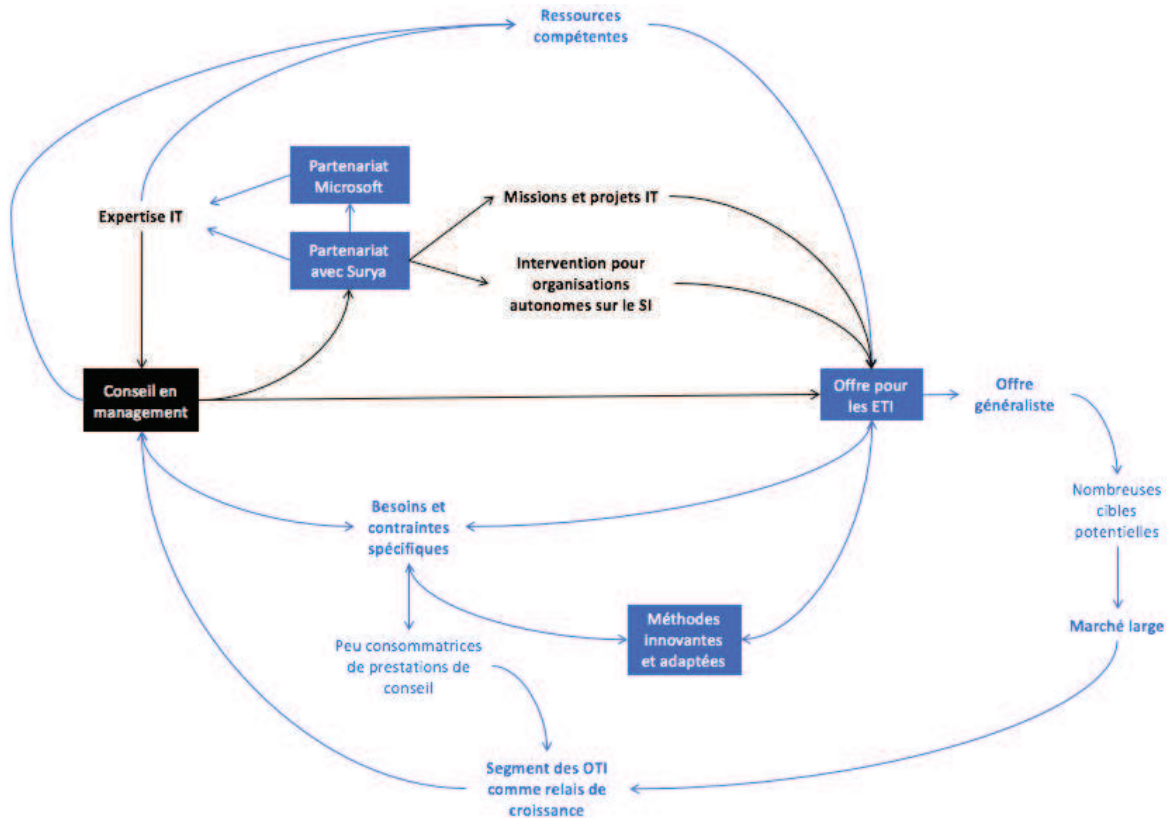
⁷⁸ Un progiciel de gestion peut être défini comme un « ensemble de modules logiciels intégrés autour d'une base de données unifiée pour les applications comme la vente et la distribution, la comptabilité financière, la gestion des investissements, la planification, la maintenance des installations et les ressources humaines » (Laudon, Laudon, Fimbel, & Costa, 2010, p. 339).

« vendre quoi ? De l'usage. [...] Et c'est là où notre écosystème de partenaires devient vraiment très important. Parce que c'est pas nous qui déployons, c'est pas nous qui faisons utiliser les produits. » (Responsable des alliances stratégiques SoftOffix France - entretien)

Ainsi réceptif et encourageant pour le développement de l'offre, SoftOffix accepte d'y participer devenant le troisième partenaire. Sa contribution (support technologique) renforce la proposition de valeur et l'image de l'offre. Chez Enza, comme plus globalement dans l'industrie du conseil, l'intervention de partenaires (e.g. autres cabinets de conseil, prestataires de services) est une pratique courante qui constitue la proposition de valeur au client : proposition d'une combinaison de profils compétents pour répondre à ses besoins. Chacun des partenaires intervient sur les parties du projet correspondant à ses compétences, traitant en direct avec le client.

À l'issue de cette deuxième période, le BM de la nouvelle offre repose sur un partenariat tripartite afin d'adresser les entreprises de taille intermédiaire avec une offre de conseil clé en main pour les projets à dimension technologique (Figure 31).

Figure 31 : Représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période 2





3. Période 3 (novembre 2013 - septembre 2014) : spécialisation sectorielle et les partenaires comme options

À la suite des premiers échanges, <#3.1> en novembre 2013, une nouvelle entrevue avec les interlocuteurs de SoftOffix et IndieITix génère une discussion quant à la précision de la cible de l'Offre OTI. L'éditeur apporte à ce sujet une double suggestion qui fait sens pour François et Amélie, et ouvre des perspectives pour le développement de l'offre. D'une part, si la cible des entreprises de taille intermédiaire est tout à fait pertinente, l'offre ne doit pas se limiter aux seules entreprises, mais envisager tout type de structures qui pourraient avoir des besoins de conseil similaires à ceux des ETI telles que des associations, des collectivités locales, etc. D'autre part, alors que l'offre est généraliste, i.e. qu'elle s'adresse à des clients de tous secteurs d'activités, l'offre aurait intérêt à viser un secteur d'activité particulier dans un objectif d'image et de positionnement. Le choix d'une spécialisation sectorielle apporterait ainsi de la visibilité et lisibilité de l'offre auprès des prospects. Si ces propositions font sens et sont acceptées par François et Amélie, la deuxième est troublante. En effet, elle va à l'encontre du fonctionnement d'Enza qui n'observe pas de spécialisation ni fonctionnelle ni sectorielle obligeant ainsi la réinterprétation de l'offre. C'est en capitalisant sur les expériences d'IndieITix en France que l'industrie du luxe est identifiée comme un secteur approprié. En effet, ce dernier est composé de nombreuses structures de taille intermédiaire (e.g. entreprises, associations et comités professionnels), aux enjeux d'internationalisation forts, source de projets de développement. Enfin, leurs activités dégagent de fortes marges leur conférant les moyens d'achat de prestations de conseil. Cette analyse partagée par les trois partenaires, l'industrie du luxe est choisie comme cible principale de l'Offre OTI. En outre, si l'offre est maintenant sectoriellement spécialisée, elle reste néanmoins fonctionnellement généraliste (plurifonctionnelle), i.e. l'offre adresse les projets relatifs à tous sujets au sein des organisations </#3.1>. À la suite de cette réunion, <#3.2> l'équipe OTI se réunit et François partage le contenu des échanges avec Charlotte et moi. À l'issue de ses explications, nous sommes convaincus de la pertinence de ces précisions de la cible. Imprégné du vocabulaire des sciences de gestion, le fait d'élargir l'offre à tous types de structures me fait alors envisager un ajustement du nom de l'offre en conséquence. Pour refléter la diversité de la cible, je propose de ne plus seulement parler « d'entreprises », mais « d'organisations » de taille intermédiaire soit d'OTI. François et Charlotte appréciant cette idée

et l'adaptation de l'acronyme, l'offre sera dorénavant appelée : Offre OTI </#3.2>. Après une période de calme due à la fin de l'année, le travail de développement de l'offre reprend de manière dynamique début 2014. François ayant identifié une liste de contacts avec lesquels il serait pertinent d'échanger dans le cadre du développement de l'Offre OTI, il entame les prises de rendez-vous. Les interlocuteurs identifiés partagent quelques caractéristiques en lien avec l'Offre OTI : ils occupent des postes de management dans des organisations répondant la définition d'OTI et ont de fortes expériences en gestion de projet (une majorité sont d'ailleurs d'anciens consultants et/ou clients). La démarche n'est dans un premier temps pas commerciale, mais vise l'approfondissement de la compréhension du marché. François souhaite en quelque sorte soumettre l'idée de l'Offre OTI à ces profils et recueillir leurs retours. </#3.3> C'est ainsi qu'il échange avec Nicolas, directeur des systèmes d'information chez LeisurePark⁷⁹ depuis plusieurs années. François et lui sont d'anciens collègues, rencontrés au démarrage de leur carrière dans le conseil avec Frédéric, devenu de bons amis. Nicolas connaît également Arun avec qui il a collaboré à plusieurs reprises par le passé. François présente à Nicolas le fonctionnement et l'intérêt de l'offre OTI, et s'enquiert de son sentiment. Si la réaction de Nicolas est engageante à poursuivre le développement de l'offre, il soulève néanmoins une problématique qui contrarie la conception de l'offre par l'équipe OTI. Selon lui, le principe même de l'offre est une bonne idée, en phase avec les besoins d'une organisation comme la sienne, en termes de prestation de conseil. En revanche, l'intervention des partenaires est un point délicat potentiellement bloquant pour la vente de missions. En effet, « offshoring » et choix technologiques sont des sujets qui sont souvent soumis à des jeux politiques au sein des organisations. Il est donc difficilement envisageable pour un prestataire externe tel qu'un cabinet de conseil de s'imposer sur ces aspects des projets. En définitive, si l'Offre OTI implique nécessairement IndieITix et SoftOffix, elle risque d'être écartée par les clients </#3.3>. Bien qu'éclairant, ce retour est troublant, car il s'oppose à ce qui est interprété comme l'un des atouts principaux de l'Offre OTI, i.e. le partenariat tripartite.

Passé un premier temps déconcertant, François est convaincu par la mise en garde de Nicolas et réenvisage le rôle des partenaires dans le cadre de l'Offre OTI. Ceux-ci deviendraient alors des options à disposition des clients contribuant à la rapidité de mise en œuvre des projets. </#3.4> A l'occasion d'une réunion sur l'offre, il débriefe l'équipe OTI de son entretien avec Nicolas, leur présentant le fruit de sa réflexion. Il souligne à cette occasion que considérant le leadership (notamment commercial) d'Enza dans ce projet, le seul acteur incontournable dans

⁷⁹ Pseudonyme.

la configuration de l'offre est justement Enza. Dans cette perspective, les interventions des partenaires dépendront des besoins et souhaits des clients, et seront régies par l'équipe Enza. Convaincue par cette approche, l'équipe OTI convient en revanche qu'il n'est pas nécessaire d'en faire explicitement part à IndieITix ou SoftOffix au risque de les contrarier.

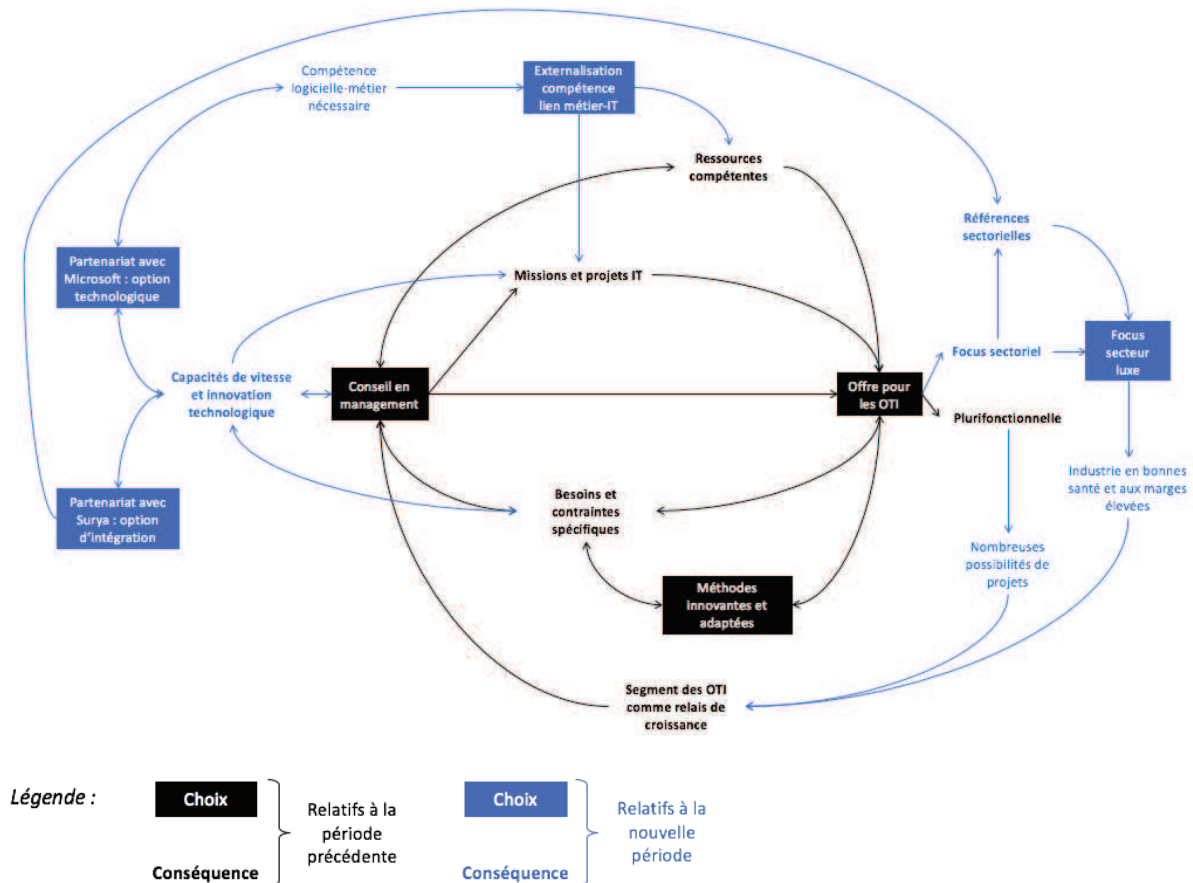
« François nous a débriefés de sa conversation avec Nicolas qui lui a donné son feedback sur l'offre. François a commencé par lui présenter le projet de l'offre, le concept avec les partenaires, la cible et les ambitions [...] sans support quelconque afin selon François, de rester dans un échange informel constructif et ne pas basculer dans une relation commerciale. Les retours de Nicolas sont positifs et encourageants : le principe de l'offre lui semble pertinent et il a rapidement fait le lien avec certains projets à venir dans son entreprise. [...] La discussion a mené à identifier un point clé : le rôle des partenaires. Ces derniers sont des points discriminants pour l'offre, aussi bien positivement que négativement, ils touchent à des points sensibles de la politique interne des entreprises (offshore et choix technologique), ils peuvent donc difficilement être « imposés » par une offre de prestation. [...] L'échange a mené à la solution de considérer les partenaires comme des options accélératives actionnables selon les souhaits du client. François parle d'une « offre modulable à trois étages, avec l'étage Enza incontournable ». La combinaison des partenaires dans les projets se fera si leur association a du sens pour le client (en fonction de son besoin). » (Extrait du journal de bord sibyllique – 20/02/2014)

Une fois cette modification admise, l'équipe OTI entame une réflexion quant aux adaptations des activités de conseil nécessaires afin d'adresser les OTI. L'objectif est de développer des méthodes et pratiques innovantes en adéquation avec la cible. Fondés sur nos expériences respectives au sein d'OTI (notamment celles de François qui ont menées à l'émergence de l'Offre OTI), et de connaissances issues de travaux de recherches en gestion (e.g. sur les caractéristiques des PME et ETI), nous identifions les aspects de la gestion de projet qui doivent être adaptés aux OTI. À l'issue de la réunion de travail, nous convenons de travailler sur quatre principaux points : améliorer l'engagement des différentes parties prenantes d'un projet ; estimer leurs charges de travail prévisionnelles sur l'ensemble du projet ; intégrer une approche de gestion des risques dans les méthodes de pilotage projet. Nous répartissons ainsi le travail d'opérationnalisation de ces innovations en termes de responsabilités et de priorités. Nous convenons que les prochains ateliers de travail sur l'offre seront dédiés à concrétiser ces innovations, notamment au travers de la construction d'outils </#3.4>. Par conséquent, </#3.5> au cours des mois suivants, l'équipe OTI s'emploie, entre autres, à la construction d'une calculatrice d'estimation des charges projet ou encore à la définition d'une démarche de gestion des risques répondant aux besoins d'agilité des OTI. Ces différents outils se fondent à nouveau

sur la combinaison d'expériences antérieures des consultants et de connaissances en sciences de gestion⁸⁰.

Par conséquent, en septembre 2014, l'Offre OTI propose des prestations de conseil clé en main pour des projets à dimension IT, à destination des organisations de taille intermédiaire de l'industrie du luxe (Figure 32).

Figure 32 : Représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période 3



4. Période 4 (octobre 2014 - novembre 2015) : spécialisation fonctionnelle de l'Offre OTI

Sur la fin d'année 2014, le travail de développement de l'Offre OTI se préoccupe d'un élément que l'équipe OTI interprète comme clé : la capacité à faire le lien entre les aspects métiers des missions (i.e. les problématiques et implications business des clients) et les solutions SoftOffix. En effet, si IndieITix – en tant qu'intégrateur – apporte une expertise technique pour l'implémentation des solutions, sur les phases amont des projets c'est la partie conseil, i.e. celle

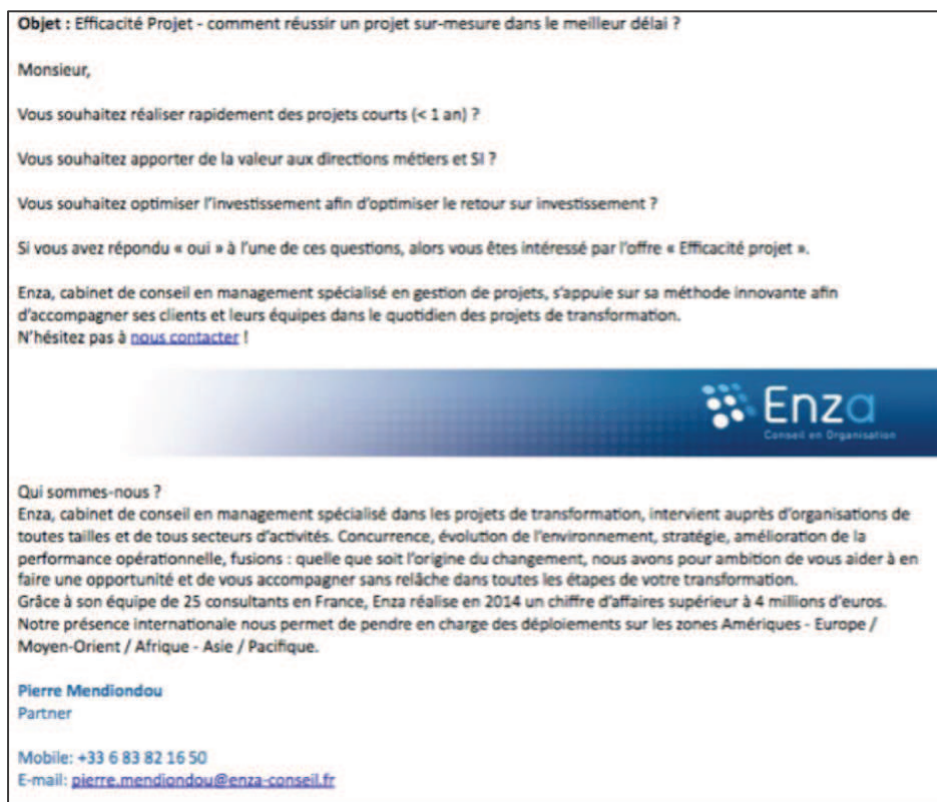
⁸⁰ Les connaissances issues de la recherche en gestion alimentant ces réflexions sont différentes de celles utilisées dans le cadre de la thèse. Les travaux évoqués ont été spécifiquement choisis et mobilisés selon les objectifs opérationnels du développement de l'Offre OTI.

d'Enza, qui doit permettre la mise en perspective des besoins clients avec les caractéristiques des outils informatiques. Ces compétences sont cruciales dès la phase d'avant-vente, car face à un client, elles permettent de donner corps à la proposition de valeur de l'Offre. Or Enza ne dispose pas en interne de ces connaissances sur les produits Activitics. Par conséquent, l'équipe OTI réfléchit aux possibilités d'acquisition de telles compétences. Si la formation est envisagée à moyen terme, elle ne répond pas aux besoins à court terme. Enza envisage donc le recrutement d'un profil adapté. Cependant, cette solution comporte deux complexités. La première réside dans l'identification et l'acquisition d'une telle ressource. Les processus de recrutement de profils spécialisés peuvent être longs et onéreux. De plus, il faudrait convaincre ce type de consultant de rejoindre Enza, structure de conseil en développement, mais encore modeste. La seconde concerne la flexibilité et la mobilisation d'une telle ressource. L'Offre OTI étant en développement, Enza ne peut garantir pour l'instant d'avoir suffisamment de missions concernant les solutions Activitics pour occuper un consultant à temps plein. Cela implique que la personne accepterait d'intervenir sur d'autres types de sujets, au moins dans un premier temps. Ces aspects sont à l'origine d'une certaine inertie dans le développement de l'offre, le sujet s'avérant crucial, mais épineux. C'est donc avec ces problématiques en tête qu'un jour, flânant sur les réseaux sociaux, une information retient mon attention : Antoine, un copain rencontré au lycée, travaille aujourd'hui à Londres au sein d'un cabinet de recrutement spécialisé sur les produits SoftOffix. Heureuse coïncidence, je prends alors contact avec lui afin que nous échangions plus amplement par téléphone. <#4.1> Après une conversation introductive autour de nos parcours et situations actuelles respectives, je lui présente le projet de l'Offre OTI et la problématique concernant les ressources métier sur les solutions Activitics. Il perçoit tout à fait le besoin et me propose de me transmettre à l'issue de notre conversation les CV de profils y répondant. Il ajoute cependant une autre proposition qui, selon lui, permettrait de répondre à l'ensemble de nos enjeux sur ce sujet. Il m'apprend l'existence d'un important réseau de consultants indépendants compétents sur les solutions Activitics, capables d'intervenir sur des projets ou de l'avant-vente de manière flexible. Il me suggère donc que ces profils répondraient à nos besoins dans un premier temps pour éventuellement passer à du recrutement par la suite. Ravi, je le remercie chaleureusement pour cette information. En conclusion, nous convenons qu'il m'envoie des CV des deux types de profils et que je l'informe de la suite. Je débrieфе rapidement l'équipe OTI de cette conversation. Cette possibilité est déconcertante du fait qu'elle semble tout à fait adaptée à nos enjeux. Même si elle déroge au principe d'Enza de ne (quasiment) pas faire appel à des indépendants, cette solution est retenue

dans le cadre de l'Offre OTI. En outre, elle simplifie profondément l'acquisition de ressources incontournables, tâche que l'équipe OTI envisageait comme particulièrement délicate </#4.1>. Forte de ces obstacles surmontés, l'équipe OTI entame début 2015 le travail de « go-to-market », i.e. le processus d'action commerciale concernant l'Offre OTI. Pour ce faire, </#4.2> une réunion est organisée afin d'initier une réflexion quant à la stratégie commerciale à adopter. Au travers de sa discussion, l'équipe OTI prévoit la construction d'une liste de prospects (personnes officiantes au sein d'organisations cibles) à contacter. Ceux-ci seront répartis selon deux catégories : les contacts personnalisés – s'adressant aux contacts personnels des membres de l'équipe avec lesquels organiser des rendez-vous – et le commercial dit « dans le dur » - pour les tentatives de discussions avec des personnes inconnues d'Enza, fondées sur une opération de mailing. Afin d'alimenter ces démarches, l'équipe convient aussi de produire différents contenus : rédaction du texte de mailing (intégrant une brève présentation de l'Offre OTI pour accrocher les destinataires), production d'un support PowerPoint associé à un « pitch » de présentation de l'offre dans l'éventualité de rendez-vous clients, et enfin la publication d'un article concernant l'Offre sur le site web d'Enza. Les responsabilités de ces actions commerciales sont réparties, et leur livraison échelonnée dans le temps en fonction des exigences missions et du planning Enza </#4.2>. Au cours des semaines suivantes, </#4.3> l'équipe OTI travaille ensemble à plusieurs reprises sur la production de ces contenus (e.g. Figure 33). Dans cet objectif, l'équipe fait un double effort dans ses échanges : celui de raisonner en se projetant à la place des clients afin d'identifier les arguments auxquels ils pourraient être sensibles, et celui d'envisager l'utilisation des tactiques commerciales en situation face à un client. Je travaille notamment avec François et Amélie sur la définition du pitch de l'offre qui tient compte, entre autres, des potentiels contextes dans lesquels il sera mobilisé </#4.3>.

« Pour moi c'est un sujet de discussion qui pour moi si on est sur un format déjeuner, si on se retrouve à 12h30 on se fait l'apéro autour d'un premier sujet, on commence l'entrée et là si on est bien si on est chauds on peut en parler au milieu on peut pas commencer par ça [...] pas au café non plus sinon ils vont garder qu'une partie de l'information et faut arriver à bien présenter les choses. C'est pour ça que c'est compliqué de bien amener les choses. » (Amélie – entretien)

Figure 33 : E-mail de prospection commerciale



L'équipe OTI entame alors des démarches commerciales de l'offre afin de vendre des missions de conseil. La première étape consiste à entrer en contact avec les prospects dans l'objectif d'organiser des rendez-vous. <#4.4> Suite au mailing, François et moi réservons un après-midi dans nos plannings respectifs consacrés aux relances téléphoniques. Les organisations visées en priorité sont majoritairement des entités appartenant à de grands groupes de l'industrie du luxe, dotés de standards téléphoniques qui n'ont aucun mal à évacuer nos sollicitations. Nous découvrons ainsi la large palette de tactiques des standardistes de ces entreprises pour filtrer les appels vers les managers. Mentionner un « échange » d'e-mails préalable avec l'interlocuteur visé n'y change rien. Après une quinzaine d'appels, nous nous rendons à l'évidence, ces tentatives sont inutiles. Si nous prévoyions que les actions commerciales « dans le dur » seraient à la hauteur de leur dénomination, nous n'imaginions pas ce type d'obstacles nous stopper si rapidement. Pour l'équipe, ces interactions sont particulièrement déroutantes et démotivantes du fait que la difficulté commerciale ne repose pas sur l'offre ou la démonstration de son intérêt, mais sur un simple premier contact. Une majeure partie des tactiques mises au point sont inutiles, car prévues pour les étapes suivantes (e.g. rendez-vous commercial, proposition commerciale) </#4.4>. Peu de temps après, <#4.5> l'équipe OTI se retrouve pour un retour d'expérience de ces actions commerciales difficiles. Outre la difficulté attendue de l'exercice,

il est évident pour l'équipe que les tactiques imaginées sont inefficaces, et doivent donc être ajustées. Plusieurs modifications sont donc entreprises dont la réécriture de l'e-mail de prospection commerciale et l'enrichissement de la base de données de prospects. En outre, la principale conclusion de cette réunion renforce une certitude initiale : les démarches commerciales de l'Offre OTI doivent adresser en priorité des contacts personnels permettant d'outrepasser les premiers obstacles, et d'obtenir des rendez-vous. Nous complétons ainsi la base de données prospects avec nos propres contacts et sollicitons l'ensemble de l'équipe Enza (via un e-mail) afin qu'ils en fassent autant </#4.5>.

À la fin du mois de mars 2015, Arun est de passage à Paris, l'équipe OTI en profite pour organiser un déjeuner afin de redynamiser le partenariat avec IndieITix. En effet, la distance géographique y contribuant, la relation avec IndieITix n'est pas très active et ne génère pas de synergies entre les activités. L'équipe OTI déduit des rares contacts avec IndieITix (échanges d'e-mails occasionnels comme pour les vœux de début d'année) que le développement de l'Offre OTI ne semble pas être une priorité commerciale pour eux, confortant le leadership d'Enza sur l'offre. </#4.6> Le déjeuner a lieu dans le huitième arrondissement de Paris. À cette occasion, l'équipe OTI a prévu de présenter à Arun le travail effectué sur l'Offre OTI (notamment les innovations de la partie conseil). Cependant, c'est une tout autre tournure que prend l'échange. Passées les présentations d'usage, Arun entame une présentation des activités d'IndieITix, notamment de leurs capacités d'innovation sur la base des produits SoftOffix Activitics. Si les précisions et ressorts techniques de l'explication restent flous, nous décelons en revanche la capacité de ces savoir-faire à renforcer la proposition de valeur de l'Offre OTI. Pour achever de nous convaincre, Arun évoque certains projets réalisés par IndieITix en France auprès de prestigieuses maisons de luxe. Il précise qu'il est d'ailleurs à Paris pour de telles raisons. Pour intensifier la collaboration entre Enza et IndieITix – et par conséquent le développement de l'Offre OTI – nous convenons collectivement de la nécessité de réaliser une mission test, i.e. un projet, même de petite envergure, auprès d'une OTI quelconque, mobilisant les savoir-faire de chacun (conseil en management et intégration-développement informatique). Arun suggère que dans ce cadre, nous sommes les bienvenus au siège d'IndieITix, à Bangalore, pour rencontrer les équipes et apprenions à travailler ensemble. Nous percevons que ce déplacement est un élément relationnel important. Nous concluons donc le déjeuner en convenant de chercher un projet client pouvant constituer une mission test </#4.6>. Cette discussion avec Arun contribue à une perception tout autre d'IndieITix par l'équipe OTI. Envisagée initialement comme un « simple » intégrateur informatique, IndieITix est maintenant perçue comme une source d'innovation contribuant à la valeur proposée par l'Offre OTI.

<#4.7> Quelques jours après le déjeuner, l'équipe OTI profite d'une réunion plénière Enza pour débriefer du déjeuner. Les différents éléments évoqués par Arun sont repris afin de confronter nos différentes compréhensions et interprétations. Persuadés de la pertinence d'une mission test, trouver un projet client adapté pose cependant quelques difficultés. La notion de test reflète le caractère incertain de l'issue du projet, caractéristique peu engageante pour un client. De plus, un échec pourrait entacher l'image d'Enza auprès du client. À l'issue de la réflexion, nous convenons que la mission test ne peut se faire qu'auprès d'un client avec lequel Enza entretient une relation partenariale (i.e. de longue date et de confiance) </#4.7>. Dans les jours suivants, <#4.8> l'équipe OTI, au cours d'une réunion de travail identifie une liste de clients auxquels il serait possible de proposer de participer à la mission test avec IndieITix. L'équipe OTI considère que malgré les bonnes relations avec ces clients, il est difficilement envisageable de facturer une mission dont le résultat est incertain. Considérant le périmètre restreint du projet souhaité, François précise que la mission test n'impliquera pas de facturation au client </#4.8>. Au cours des mois suivants, le développement de l'Offre OTI souffre d'une certaine inertie. Mobilisés par d'autres obligations opérationnelles (e.g. missions clients, développement d'Enza, etc.), l'équipe OTI dégage difficilement du temps dédié à l'offre. De plus, l'identification d'une mission test s'avère également compliquée, émoussant le dynamisme du projet et les motivations. <#4.9> Ces difficultés entraînent l'envie de l'équipe OTI de se concentrer sur des tâches procurant un sentiment de travail concret, i.e. un travail d'ajustement tactique. Les difficultés commerciales accentuent la nécessité perçue de retravailler les documents de communication notamment. Le support de présentation est ainsi revu sur l'initiative de Charlotte et moi. Travaillant sur la même mission client – une organisation répondant à la définition d'une OTI – nous nous inspirons de notre quotidien pour imaginer une présentation que nous interprétons comme pertinente pour ce type d'interlocuteurs. Tous deux sensibles à des approches très visuelles, nous scénarisons la présentation de l'Offre OTI au travers de saynètes illustratives (Figure 34). Ces dernières sont directement inspirées de ma lecture – dont je fais part à Charlotte – du nouvel ouvrage d'Osterwalder et Pigneur⁸¹ dont le propos sur la construction d'une proposition de valeur pour un client fait tout à fait sens avec notre objectif </#4.9>.

⁸¹ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). Value proposition design. New York: Wiley.

Figure 34 : Extrait du support de présentation de l'Offre OTI



Par la suite, <#4.10> d'autres tentatives de prospection commerciale « dans le dur » sur le même modèle (e.g. combinaison mailing puis relance téléphonique) sont entreprises avec un résultat inchangé </#4.10>. <#4.11> Celles-ci sont à nouveau suivies d'un échange de débriefing visant à l'ajustement de ces tactiques, force est de constater, inefficaces. À ce propos, préoccupés par la manière d'atteindre nos interlocuteurs cibles, je suggère une idée inspirée par les pratiques de certains camarades doctorants dans leurs recherches de terrain : contacter les managers par voie postale. En effet, avec certains doctorants, nous nous étions aperçus que les courriers (de plus en plus rares) ont plus de chance d'atteindre et retenir l'attention du destinataire qu'un simple e-mail parmi tant d'autres. De plus, une lettre nécessite seulement l'adresse du lieu de travail du destinataire, souvent plus aisée à se procurer que l'adresse e-mail. Ces arguments convainquent Charlotte et François, et nous inscrivons à la « To do list » de travail de réfléchir à cette possibilité de mailing par voie postale </#4.11>. Par la suite, de nouvelles inerties freinent le développement de l'Offre OTI, les absences des mois d'été puis l'intensité de la reprise de septembre y contribuant pour partie.

<#4.12> C'est finalement un échange avec mes directeurs de thèse, qui permettra de s'extirper de l'enfermement tactique. Dans le cadre de la convention CIFRE, était prévue une réunion de pilotage bisannuelle de la recherche. Comme chacune d'entre elles, celle de septembre 2015 intègre une discussion autour de l'avancement du développement de l'Offre OTI. À cette occasion, François et moi évoquons les difficultés rencontrées. Les questionnements de B. de Montmorillon et L. Garreau remettent en perspective l'état d'avancement actuel avec les

objectifs initiaux. Cette discussion conduit à identifier certains écueils des pratiques actuelles. François interprète notamment les inerties comme un manque de ressources sur le projet, Charlotte, lui et moi ne suffisons plus pour être réellement efficaces. De plus, il faut selon lui retourner à nos pratiques initiales, i.e. vers nos contacts personnels pour, outre le développement commercial à proprement parlé, confronter nos idées à l'extérieur d'Enza auprès de parties prenantes clés (e.g. de potentiels clients). À l'issue de la réunion, nous convenons d'entreprendre des actions en ce sens <#4.12>. Dans les semaines suivantes, <#4.13> j'organise et anime une réunion d'intégration sur le projet de Vincent et Agathe, deux consultants ayant rejoint Enza récemment. Outre les objectifs et la genèse du projet, je présente les enjeux et difficultés actuelles (notamment commerciales). Vincent les appréhende parfaitement du fait qu'il a quitté des fonctions commerciales pour rejoindre Enza. Il propose son aide et ses savoir-faire quant aux méthodes de prospection commerciale. Confirmant l'idée de l'envoi d'un courrier postal, il suggère des idées originales afin de le rendre ludique (e.g. reprise des saynètes précédemment produites, scénarisation du courrier en jeu à gratter). Sur cette bonne impulsion, nous imaginons un support de prospection commerciale à réaliser, renforçant ainsi nos tactiques avec des méthodes éprouvées par ailleurs <#4.13>.

« - Vincent : L'idée là c'est une présentation [de l'offre] d'une manière tellement... d'une manière tellement décalée que du coup ça attirerait tout de suite. Je me souviens pour du conseil on avait édité un bouquin avec le logo de boîte, leurs idées, etc. [...], mais il y a des trucs très fun comme l'encre magique où le client fait apparaître le texte [...] les messages à gratter, ça se commercialise d'une manière plus pro.

- Charlotte : ouais, si tu as trois têtes de consultants, tu gagnes une intervention Enza ! (Rires collectifs)

- Alexis : Ben c'est en réfléchissant comme ça qu'on va trouver la bonne idée. »
(extrait de réunion – 7/10/2015).

Parallèlement, <#4.14> François prend contact avec Patrick, ancien consultant, aujourd'hui directeur des systèmes d'information au sein d'une OTI. Lors de leur rendez-vous, il lui présente ainsi l'Offre OTI, ses objectifs et sa valeur ajoutée pour les clients telle que l'équipe OTI la conçoit. Patrick est positif à l'encontre de l'offre et son principe. Il confirme d'une part les besoins particuliers des OTI en termes d'accompagnement et de conseil sur leurs projets, et d'autre part l'importance accordée à la rapidité d'opérationnalisation des projets dans ce type de structures. Son analyse pour garantir ce second point bouscule certaines caractéristiques de l'offre. Selon Patrick, l'Offre OTI ne peut adresser tout type de sujet au sein des OTI, plus encore si elle prône l'efficacité de mise en œuvre des projets comme argument commercial.

Dans son raisonnement, la rapidité d'un projet nécessite une standardisation élevée des méthodes de gestion du projet de la part des consultants, ainsi que des expériences similaires. Ces deux points sont inconciliables avec une offre généraliste et impliquent donc une forme de « périmètre fonctionnel », i.e. des projets similaires ou abordant les mêmes thèmes. L'avantage de cette spécialisation est de permettre aux consultants, considérant leurs connaissances approfondies des sujets et des implications technologiques, de raisonner en scénarii possibles et d'en choisir un avec le client en fonction de ses besoins et spécificités. Pour Patrick, c'est dans une telle configuration que l'Offre OTI correspond aux besoins de sa cible, afin d'apporter de la valeur ajoutée. La modification impacte donc la cible (i.e. précision des interlocuteurs, des managers visés) et la proposition de valeur de l'offre <#4.14>. Bien que positif, ce retour contredit en partie la configuration de l'offre comme envisagé (i.e. une offre généraliste adressant tout projet au sein des OTI). Cependant, l'adéquation au marché, et à la demande est un aspect crucial pour le développement de l'offre qui incite François à suivre ces conseils.

« Ce gars il a l'avantage si on peut dire d'avoir aussi été consultant pendant très longtemps. [...] Donc il a assez vite pointé un truc qui m'a beaucoup interpellé. C'est qu'il dit : bon, vous basez tout votre argumentaire sur la vitesse - il a bien noté les options accélératives - mais il dit, il y en a quand même une idée dont vous devez tenir compte : on ne peut faire vite un projet que quand on l'a déjà fait (ailleurs). [...] Et donc, ils disaient au lieu d'avoir votre approche super-ouverte en disant aux clients : dites-moi quel est votre problème et moi je je construirai la solution », il faut arriver en disant « moi je suis un spécialiste de marketing ou contrôle de gestion. J'ai une conception pré-paramétrée d'un outil informatique, je sais vous dire les options que vous avez à choisir. Évidemment ça reste votre solution dans votre entreprise avec vos règles métiers à vous, mais je sais vous poser toutes les questions à une vitesse très élevée en design ». De façon à ce que derrière la conception, elle soit très vite terminée et que la mise en œuvre s'enchaîne très très vite aussi. [...] Donc, ben il y a un peu le la conclusion d'entretien, c'est de dire il fallait qu'on cherche un domaine fonctionnel sur lequel on était capable d'être expert. » (François – extrait de réunion – 16/10/2015)

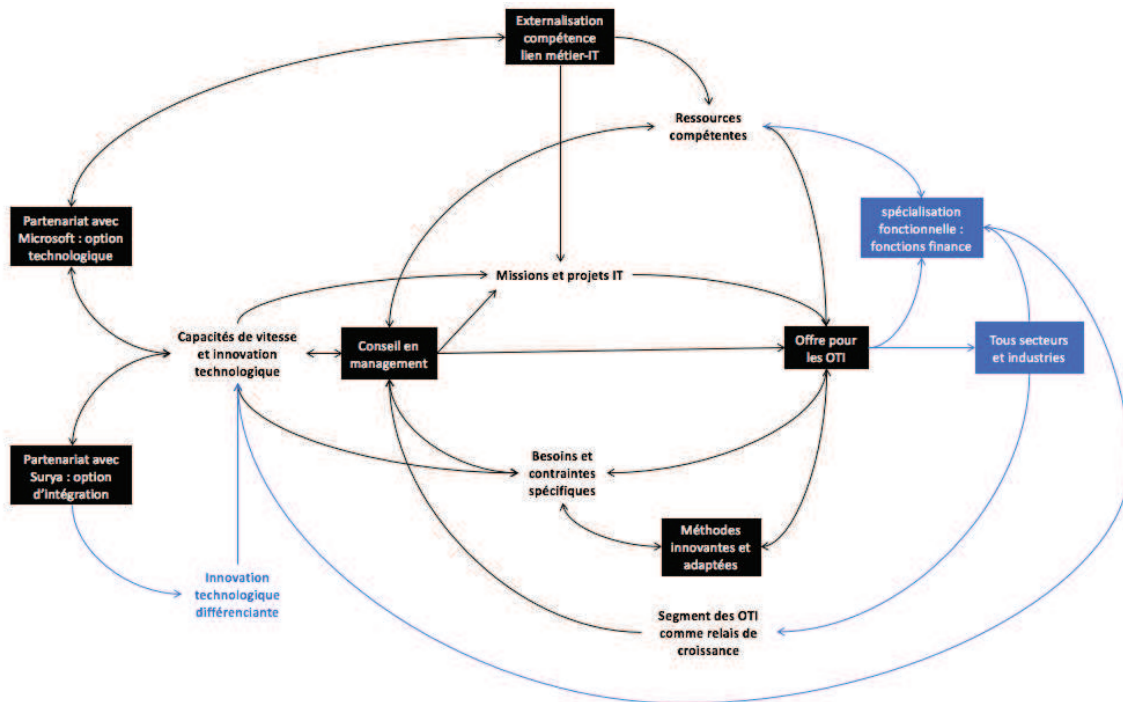
<#4.15> Quelques jours plus tard, forte de ses nouvelles recrues, l'équipe OTI se réunit pour une session de travail. Au cours de celle-ci, François nous informe et explique son échange avec Patrick impliquant la nécessité de choix d'un périmètre fonctionnel pour l'offre. Dans a discussion, l'équipe relève la contradiction avec le positionnement global d'Enza comme cabinet de conseil généraliste. Pour argumenter cette modification de l'Offre, François souligne la clarification, la simplification et la cohérence du travail sur l'Offre OTI permises par une telle précision. Il évoque également certaines de ses expériences antérieures pour expliquer la mise en œuvre de ce type de projets (i.e. les méthodes et outils employés par les consultants) ainsi que les avantages associés (e.g. rapidité, efficacité). De plus, la spécialisation

fonctionnelle implique une maîtrise des aspects technologiques associés, faisant sens avec l'activation des « options accélératives » que représentent les partenaires IndieITix et SoftOffix.

Une fois convaincue, l'équipe réfléchit collectivement sur la définition du périmètre fonctionnel de l'offre. Celui-ci doit répondre aux conseils de Patrick et capitaliser sur les atouts d'Enza. Dans un premier temps, l'équipe définit que le périmètre fonctionnel peut constituer une grande fonction de l'entreprise telle que le marketing, les achats ou la finance, restreignant le thème des projets tout en étant suffisamment large pour la prospection commerciale. À l'issue de la réflexion, considérant les atouts d'Enza (expériences, savoir-faire, ressources), et les caractéristiques perçues des périmètres possibles (e.g. demande du marché, complexité), l'équipe OTI interprète les fonctions contrôle-comptabilité-finance des OTI comme le choix adéquat. Si les OTI de l'industrie du luxe restent des cibles privilégiées (faisant sens avec les expériences d'IndieITix), l'offre adresse dorénavant le périmètre fonctionnel de toute OTI, i.e. la spécialisation fonctionnelle remplace la spécialisation sectorielle. Il est convenu que la mission test qu'Enza souhaite réaliser tiendra compte cette nouvelle configuration de l'offre. Les outils additionnels nécessaires (e.g. scénarii standardisés) pourront être construits justement au cours de la mission test </#4.15>.

En synthèse, en novembre 2015, l'Offre OTI adresse les fonctions finance des OTI pour l'accompagnement de la mise en œuvre de leurs projets grâce à des méthodes de conseil innovantes et options accélératives à discrétion des clients (Figure 35).

Figure 35 : Représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période 4



5. Période 5 (décembre 2015 - décembre 2016) : offre d'accompagnement CODIR

Fin 2015, <#5.1> François propose de réaliser la mission test chez Vins.com, une start-up de e-commerce proposant de la vente de vin en direct des vignerons aux consommateurs. Enza a une relation particulière avec Vins.com (comme avec d'autres start-up). En effet, dans le cadre de son développement Enza sponsorise de jeunes sociétés innovantes sous forme de mécénat de compétences, i.e. les consultants Enza interviennent régulièrement auprès de ces entreprises pour les accompagner sur des problématiques liées à leur développement. Dans la philosophie d'Enza, ces interventions font partie intégrante de la formation des consultants (quel que soit leur niveau d'expérience) afin qu'ils soient confrontés à des univers de missions qui, bien que différents des grands groupes (budgets, temporalité), exacerbent certains aspects des projets (e.g. contraintes opérationnelles), ces derniers nécessitant agilité et adaptabilité des solutions. Durant l'été 2015, François et moi étions intervenus auprès des Grappes pour réaliser un diagnostic de leurs processus métier en vue de leur optimisation. À cette occasion nous avons identifié leur besoin concernant un outil de gestion comptable. Par conséquent, faisant sens avec la recherche de mission test, cette information nous revient à l'esprit. À la suite d'une discussion avec François, David – le PDG fondateur de Grappes – accepte un projet d'implémentation d'un outil comptable de la suite de solutions SoftOffix Activitics. Ce dernier aspect est d'autant plus cohérent aux yeux des Grappes du fait que la société fait partie d'un

réseau de start-up françaises identifiées à fort potentiel par SoftOffix </#5.1>. Rapidement, François informe (par e-mail) Arun de cette nouvelle en précisant le caractère particulier de ce client, impliquant de réaliser le projet à titre gracieux. Outre un accusé réception, IndieITix n'y donnera aucune suite. Lors d'un bref échange, l'équipe OTI convient que le silence de Arun indique un comportement opportuniste quant au développement de l'offre et confirme donc le statut d'option d'IndieITix.

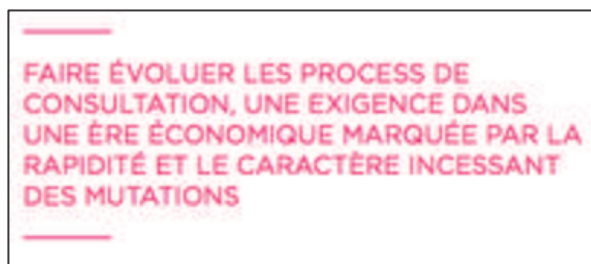
En janvier 2016, le projet auprès des Grappes démarre mobilisant une petite équipe Enza composée principalement de nouvelles ressources de l'équipe OTI : Jean, récemment arrivé au sein d'Enza comme directeur associé et de formation expert-comptable, son expertise de la fonction finance est particulièrement adaptée ; et Axelle jeune stagiaire. Je complète cette équipe avec notamment pour objectif de leur partager l'ensemble du travail déjà réalisé concernant sur l'Offre OTI. </#5.2> La première étape correspond au cadrage du projet impliquant une discussion de clarification du besoin avec l'équipe des Grappes </#5.2>. </#5.3> Sur la base de cet échange, une première version du document de cadrage est produite. Nous consacrons à celui-ci une session de travail dans le but d'en faire un modèle réutilisable lors des prochaines missions, i.e. l'intégrer à la boîte à outils de l'Offre OTI </#5.3>. La finalisation du document (et donc de l'outil générique) nécessitera par la suite </#5.4> une autre discussion avec Vins.com </#5.4> ainsi </#5.5> qu'une session de travail supplémentaire de notre côté </#5.5>.

Sur la base du document de cadrage, </#5.6> l'équipe OTI entre en contact avec les équipes commerciales de SoftOffix en vue de l'implémentation pour Vins.com du module de l'outil correspondant aux fonctions financières. Alors que l'équipe envisageait cette étape presque comme une formalité, les processus commerciaux nébuleux de SoftOffix en font une véritable épreuve (e.g. difficulté de contact, multitude des interlocuteurs, absence de réactivité). Malgré sa persévérance, l'équipe OTI comprend que SoftOffix ne sera d'aucun soutien puisque les services commerciaux redirigent systématiquement, sans dialogue, vers des intégrateurs de leur réseau. Cette attitude déconcerte l'équipe OTI, car elle est à l'encontre de celle attendue, entraînant par conséquent une remise en question de la configuration de l'Offre OTI : SoftOffix ne peut être considéré comme un partenaire privilégié </#5.6>. En conséquence, </#5.7> l'équipe OTI s'emploie à identifier d'autres solutions adéquates pour le besoin des Grappes et plus globalement mobilisables dans le cadre de l'Offre OTI </#5.7>. Comme précédemment, la sélection de solutions à approfondir impliquera </#5.8> un nouvel échange avec Vins.com </#5.8> ainsi </#5.9> qu'une autre séance de travail de l'équipe OTI </#5.9>. Avec l'émergence

de leurs nouveaux besoins en termes d'outils de gestion (concernant le CRM⁸² notamment), Vins.com se satisfait comme résultat du projet, dans un premier temps, de l'étude de marché des outils adaptés à leur besoin sur le périmètre finance⁸³. Les aléas de la mission test sont à l'origine de nouvelles inerties dans le développement de l'Offre OTI, se traduisant comme par le passé par un enfermement de la réflexion à un niveau tactique.

Durant ces quelques mois, dans le cadre de ses missions client, Jean aura deux interactions déterminantes pour la suite du développement de l'Offre OTI, mais dont les conséquences ne se révéleront que par la suite. <#5.10> D'une part, il est investi auprès de Consult'in France, syntec du secteur du conseil⁸⁴. Plus particulièrement, il est responsable d'un groupe de réflexion sur les achats de prestation de conseil qui vise à mieux comprendre les déterminants des choix d'achat de conseil par les clients. Regroupant des consultants et des clients, la démarche aboutit à la rédaction d'un rapport bisannuel⁸⁵. Le groupe opère une réflexion quant à la valeur inhérente aux interventions de conseil et son prix. Ainsi, de ces échanges émerge la nécessité de faire évoluer le fonctionnement des prestations de conseil et de la manière de les facturer (Figure 36).

Figure 36 : Extrait du « Baromètre des achats de conseil en management » (2017, p. 20)



Ces discussions vont à l'encontre des grands standards du secteur pour la facturation des prestations de conseil dont la facturation s'effectue généralement en régie ou au forfait. Ils inspirent la réflexion sur l'Offre OTI et font émerger l'idée d'en adapter le modèle de revenus aux spécificités et attentes des OTI <#5.10>. Cette réflexion sera poursuivie au travers d'une autre interaction <#5.11> avec une consultante indépendante spécialisée en ressources

⁸² *Customer Relationship Management*

⁸³ Le projet sera réactivé et achevé en 2017, intégrant à son périmètre les besoins en termes de CRM. Capitalisant sur les premières étapes de 2016, l'intervention d'autres consultants Enza permettra l'implémentation d'un outil adapté aux besoins de l'entreprise et donc la réussite du projet.

⁸⁴ Consult'in France – Syntec Stratégie & Management est un syndicat professionnel régi par la Deuxième partie, Livre Premier, Titre III du code du travail. Consult'in France fait partie de la Fédération SYNTEC, branche Professionnelle représentant les activités de l'ingénierie, des études & du conseil, du numérique, de la formation professionnelle et de l'événementiel. Source : www.consultinfrance.fr.

⁸⁵ Ce rapport s'intitule « Baromètre des achats de conseil en management » dont les différentes éditions sont en libre accès sur le site internet du syntec Consult in : www.consultinfrance.fr.

humaines, rencontrée dans le cadre d'une mission client. Celle-ci explique à Jean le format innovant de ses interventions auprès de ses clients. La contractualisation de son intervention est actée annuellement au niveau de la direction de l'organisation pour une durée forfaitaire définie, mais sans en préciser le périmètre, i.e. sans détailler les sujets sur lesquels elle interviendra laissant ainsi la place aux problématiques émergentes. Ce mode de fonctionnement revisite complètement les configurations classiques d'une prestation de conseil (engagements sur un périmètre d'intervention précis pour un résultat défini au préalable), et y associe un système de facturation adapté.

« Je prenais un petit-déjeuner avec la personne qui nous a mis sur BigAssu⁸⁶ [...] c'est un peu surprenant, mais finalement elle dit : « Moi je vends des forfaits annuels à mes clients. Je vends 60 000 euros de forfaits annuels à des petites structures ». En fait elle cadre ce qu'elle peut faire et il la... c'est une sorte de droit de tirage dans le forfait et quand ça dépasse après bon elle le facture en plus, mais ce qui est intéressant c'est qu'elle ne présage pas de ce qu'elle va vendre comme projet. Et donc du coup, ben voilà, ils veulent se transformer, ok alors c'est quoi les questions à se poser, ils décrochent le téléphone, il y a un jour, deux jours, trois jours d'intervention, etc. » (Jean – extrait de réunion – 30/05/2016)

La réinterprétation de certains codes du secteur – adoptés par Enza – remet en question certains aspects de l'Offre OTI, mais fait sens auprès de Jean pour sa reconfiguration. Celle-ci doit s'articuler autour d'une prestation de conseil à valeur ajoutée pour les dirigeants d'OTI, tout en proposant un modèle contractuel flexible permettant l'adaptation aux besoins de l'organisation </#5.11>.

</#5.12> En parallèle de ces événements, courant avril 2016, François et moi participons à un point d'échange avec mes directeurs de thèse (à l'occasion d'une nouvelle réunion de pilotage de la recherche) qui – comme l'an passé – redynamise le processus de développement de l'Offre OTI </#5.12>. En conséquence, dans les semaines suivantes, </#5.13> l'équipe OTI organise un atelier de présentation et de réflexion sur l'Offre OTI auquel est convié toute l'équipe Enza. Le principal objectif de celui-ci est d'initier une dynamique collective pour le développement commercial de l'Offre OTI. Pour ce faire, l'équipe OTI intègre au programme de l'atelier : d'abord une présentation de l'offre dans sa configuration actuelle ; puis une animation de la réflexion concernant le « go-to-market », i.e. l'appropriation et l'adaptation des tactiques commerciales. Alors que ces dernières constituent l'objectif principal de l'atelier, c'est finalement le contenu et la configuration de l'Offre OTI qui anime la discussion entre les participants (e.g. particularités et besoins des OTI, atouts d'Enza pour les adresser). Les

⁸⁶ Pseudonyme

expériences antérieures auprès d'OTI de certains consultants expérimentés font sens – et donc confirment – le principe même de l'offre (adresser les OTI), tout en proposant des ajustements au niveau du marketing de l'offre, notamment quant au vocabulaire à utiliser avec les OTI :

« - Olivier : attention avec « cadrage ». Je réagis, je me pose un peu en avocat du diable. La plupart des petites entreprises que j'ai pu connaître elles ont une féroce envie d'arriver au résultat et par conséquent, la phase de cadrage dans leur culture, c'est... c'est vraiment une phase inutile dans leur esprit. Et donc arriver en disant : « Voilà, nous on a une super offre avec une meilleure phase de cadrage. », c'est je pense, c'est un facteur qui va être rebutant pour eux.

- François : ça risque oui, tu as raison.

- Olivier : Je pense que : arriver avec des fiches questions pratiques pour voilà... je pense que c'est une très bonne chose, ça rassure, mais le présenter par une phase de cadrage, d'un point de vue marketing

- François : Oui, c'est du marketing oui : adaptons notre vocabulaire. »
(extrait de réunion – 30/05/2016).

Si les implications directes de ces échanges sont essentiellement d'ordre tactique, ils permettront surtout de diffuser la connaissance de l'offre et de son contenu en interne </#5.13>. </#5.14> C'est une autre intervention de Jean auprès d'un client qui achève de reconfigurer l'Offre OTI. La démarche auprès de ClinInc, la même entreprise, qui avait en partie inspiré le principe de l'Offre OTI des années auparavant⁸⁷, comprend une intervention consistant accompagner le comité de direction (CODIR) de l'entreprise dans la gestion de ses projets de transformation en fonction de ses objectifs, i.e. animer une réflexion pour l'alignement stratégique du portefeuille de projets. Alors qu'Enza amorce généralement son intervention auprès des clients en accompagnement d'un projet précis (donc via un interlocuteur appartenant au management intermédiaire), pour ensuite développer d'autres interventions (notamment à un niveau moins opérationnel), cette expérience adopte le raisonnement inverse. La réflexion à un niveau stratégique dans un premier temps permet d'appréhender et de connaître les besoins de l'entreprise en termes de projets de transformation, ce qui permet au cabinet de conseil de proposer un accompagnement supplémentaire sur certains de ces projets (correspondant au métier d'Enza). Proposer une prestation d'accompagnement du CODIR dans le cadre de l'Offre OTI fait sens avec les précédentes considérations quant à la nécessité d'adaptation du modèle de revenue aux OTI, et devient donc partie intégrante de la proposition de valeur de l'offre </#5.14>.

Forte de ces dernières inspirations et profitant du calme de la fin juillet, </#5.15> l'équipe OTI organise une nouvelle session de travail pour envisager les déclinaisons opérationnelles de cette

⁸⁷ Voir période 2.

nouvelle approche de l'offre. Si l'objectif principal est d'échanger sur le développement commercial, le début de la conversation s'oriente naturellement autour du contenu de l'offre. A cette occasion, Jean et François reprennent et soulignent les évènements qui ont mené aux dernières reconfigurations de l'Offre OTI. L'équipe réfléchit donc à cette nouvelle manière de concevoir l'Offre OTI (à destination des CODIR) et de ses implications, son articulation par rapport à la manière dont l'offre était précédemment envisagée (accompagnement de projets IT concernant la fonction finance). Notamment, au-delà du macro fonctionnement de l'offre, l'équipe doit maintenant envisager sa déclinaison opérationnelle. Partant de la réflexion sur le modèle de revenus innovant, l'équipe imagine un système permettant d'articuler le niveau stratégique (accompagnement de CODIR), avec le niveau opérationnel (accompagnement de projet) de la manière suivante. D'abord, régulièrement dans l'année Enza intervient auprès du client pour animer la réflexion du CODIR, pour l'alignement stratégique du portefeuille de projets de l'entreprise. Ensuite, sur la base de cette réflexion, Enza accompagne opérationnellement la mise œuvre des projets actés. Cette seconde partie de la prestation capitalise sur les précédentes conceptions de l'offre, et pourra donc en reprendre les différents éléments (méthodes et outils conçus). Avec ces évolutions, la spécialisation sur des projets IT et sur un périmètre fonctionnel n'est plus nécessaire. Enza accompagne les clients pour tout type de projets de transformation, ce qui fait sens pour l'équipe OTI avec le positionnement d'Enza comme cabinet de conseil en management généraliste.

Cette prestation en deux volets repose sur un modèle de revenus intégrant un forfait annuel (pour l'accompagnement CODIR) et la définition, en début d'année, d'un budget à discrétion du CODIR pour l'accompagnement sur les projets. La première partie de la prestation (intervention auprès du CODIR) est interprétée comme d'autant plus adaptée du fait qu'elle nécessite moins de travail « en chambre » préalable que les précédentes (i.e. moins de préparation pour construire les outils d'intervention), puisqu'elle consiste à animer une réflexion stratégique selon le contexte de chaque client.

Sur la base de ces discussions, pour concrétiser cette nouvelle approche de l'offre OTI, l'équipe identifie un ensemble d'actions à réaliser concernant les déclinaisons opérationnelles et commerciales. Parmi ces dernières, l'équipe convient notamment de réaliser des fiches d'information sur des prospects – i.e. consolidation des principales caractéristiques et actualités des cibles pour identifier leurs enjeux actuels – dans le but d'un démarchage commercial plus ciblé. La réalisation des différentes tâches est échelonnée dans le temps selon les priorités perçues </#5.15> et donne lieu à </#5.16> de nouveaux ateliers d'ajustement tactiques au cours

des mois suivants. Par exemple, de nouveaux supports sont produits pour la présentation de l'Offre dont l'un est publié sur les réseaux sociaux (Figure 37) </#5.16>.

Figure 37 : Extrait de la publication sur les réseaux sociaux



En décembre 2016, de nouvelles tactiques pour favoriser le développement commercial de l'offre sont mises en place. </#5.17> A l'occasion du séminaire d'hiver, l'ensemble de l'équipe Enza est réunie à Bruxelles pour une journée de travail sur le développement du cabinet. Dans ce contexte, les objectifs collectifs pour l'année 2017 (i.e. des objectifs à réaliser par l'ensemble de l'équipe sur l'année) sont annoncés. Ceux-ci concernent le développement commercial d'Enza dont une partie est relative à l'Offre OTI : en 2017, deux missions pour des OTI (utilisant l'offre) devront être réalisées (Figure 38) </#5.17>.


Figure 38 : Support de présentation des objectifs collectifs 2017

❖ Objectifs collectifs 2017 : Changement de philosophie, bascule sur...

... des objectifs qui n'alimentent pas la ToDo de chacun d'entre nous dans l'immédiat ...

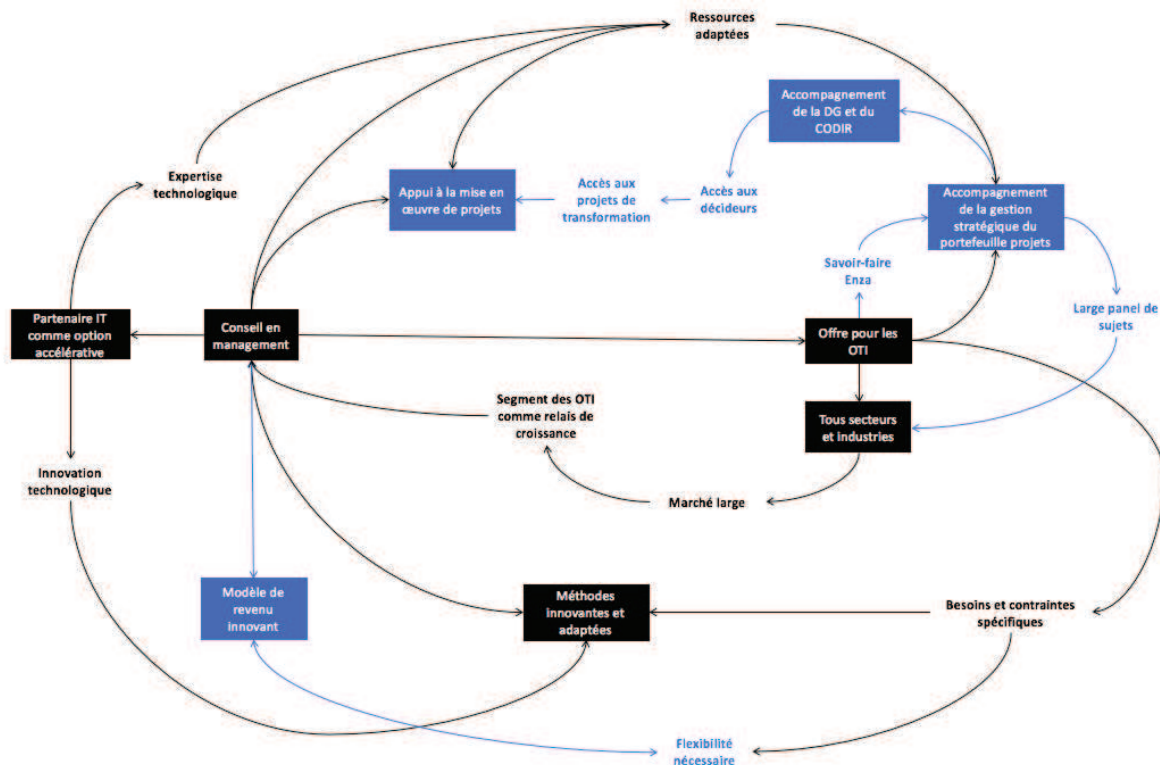
- 1. Croissance (hors croissance externe) : 7 M€**
- 2. Tous certifiés : 80% de l'équipe certifiée à la fin de 2017**
- 3. Certificat Voltaire pour tous**
- 4. Conquête et Fidélisation client - un équilibre à trouver entre...**
 - Des OTI en 2017, vendues dans le cadre de l'offre OTI – au moins 2
 - Préservation et développement des (potentiels) grands comptes actifs (BNPP – SoGé – CA – Technip – ACOSS ...)
 - Reconquête des grands comptes perdus (AXA – Allianz – Air France ...)
 - Préservation des comptes « intermédiaires » mais importants pour nous (Euroclear – LCH – Malakoff-Médéric)
 - De la conquête ailleurs

N.B. : on continue les propositions commerciales, on continue la communication, on continue les REX, on continue de fidéliser les clients, et on continue de tenir ses échéances en interne
!!!!

5 | 

En synthèse, fin 2016, l'Offre OTI adresse les directions générales au sein des OTI afin de les accompagner dans la gestion de leur portefeuille de projets de transformation, ainsi que la mise en œuvre de certains d'entre eux. Cette prestation repose sur un revenu modèle innovant en deux parties, adapté aux besoins et contraintes de la cible (Figure 39).

Figure 39 : Représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période 5



Synthèse du chapitre 4 - résultats de premier ordre

Les résultats de premier ordre permettent d'appréhender le processus de développement de l'Offre OTI selon une perspective narrative et d'éclairer les principaux événements contribuant à l'émergence et le développement de l'offre.

Ce premier chapitre de résultats répond à un triple objectif. Premièrement, retracer chronologiquement le développement de l'Offre OTI afin d'en identifier les principales périodes et étapes. Deuxièmement, identifier les interactions sociales entre les différents acteurs qui contribuent au développement de l'offre. Troisièmement, reconstituer les différents états du BM de l'Offre OTI (i.e. son contenu) au cours de son développement pour une mise en perspective avec les éléments précédents.

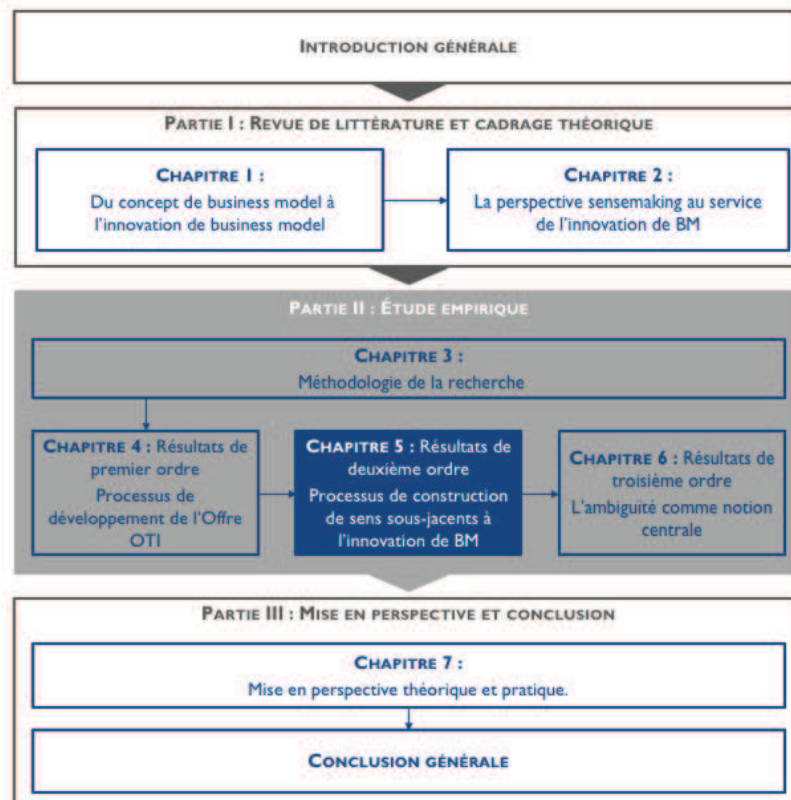
Par conséquent, les résultats de premier ordre reconstituent le développement de l'Offre OTI au cours du temps, permettant d'identifier l'importance des interactions sociales dans le processus d'innovation de son BM. Nous révélons les contributions de différents types d'acteurs (e.g. clients, partenaires, consultants) au développement de l'Offre OTI et détectons ainsi 48 interactions qui façonnent l'offre. De plus, ce premier chapitre de résultats éclaire, pour chaque période, les modifications de l'offre opérées par les acteurs selon les situations auxquelles ils font face. D'une période à l'autre, les changements au niveau du BM peuvent constituer des avancées (i.e. des nouveautés) ou des retours en arrière (i.e. des annulations de modifications précédentes).

Si les modélisations précédentes sous forme de *Causal Loop Diagram* représentent le BM de l'Offre OTI à différentes étapes de son développement, elles n'en proposent qu'une représentation statique, i.e. elles ne permettent pas d'appréhender le processus par lequel les acteurs le conçoivent. Dans cet objectif, les résultats de deuxième ordre, au travers de la perspective sensemaking, adoptent une approche plus analytique. Plus globalement, les éléments mis en lumière dans le chapitre 4 permettent d'explorer en profondeur les processus de construction de sens des acteurs dans le cadre du développement de l'Offre OTI.

CHAPITRE 5 : RESULTATS DE DEUXIEME ORDRE – PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE SENS SOUS-JACENTS A L'INNOVATION DE BM

Les résultats de premier ordre retracent chronologiquement et de manière narrative les événements survenus dans le cadre du développement de l'Offre OTI. L'appréhension des événements qui ont contribué au processus d'innovation du BM de l'Offre OTI représente en soi des résultats substantiels. En outre, afin d'approfondir la compréhension de ce phénomène, outre la reconstitution de « l'histoire », nous recourons dans le chapitre 5 à une analyse de deuxième ordre adoptant une perspective plus théorique (Figure 40). Cette dernière éclaire plus particulièrement la manière dont la construction de sens des acteurs a modelé le développement de l'Offre OTI tout au long de la période étudiée. Dans cette perspective, nous portons d'une part une attention particulière quant aux rôles des interactions sociales, nous permettant d'éclairer plusieurs manières dont les acteurs construisent du sens pour façonner le BM de l'Offre OTI (1). D'autre part, nous étudions l'influence du BM initial sur le processus d'innovation de celui de l'Offre OTI (2).

Figure 40 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 5)



I. Les interactions sociales au cœur du développement de l'Offre OTI

Afin d'appréhender le rôle des interactions sociales entre les acteurs au cours du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI nous identifions d'abord deux types d'interactions sociales, internes et externes (1.1). Puis, nous approfondissons ce premier constat par l'étude des procédés de sensemaking opérés par les acteurs (1.2). Ces procédés s'inscrivent plus globalement dans la formation de différents patterns de sensemaking qui apparaissent chacun à plusieurs reprises au cours de la période étudiée, façonnant le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI (1.3).

I.1. Deux types d'interactions aux conséquences distinctes

Les résultats de premier ordre nous permettent d'identifier 48 interactions sociales (cf. Chap. 3 section 5.3.2 p.112) qui alimentent de manière déterminante le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI. Nous examinons chacune de ces interactions en portant attention aux acteurs impliqués dans ces interactions, ainsi qu'au contenu et à l'issue des échanges (Tableau 18).

Tableau 18 : Analyse des interactions clés du développement de l'Offre OTI

Période	#	Situation initiale	Type d'interaction	Participants	Sujet de l'interaction	Contenu de l'interaction	Issue de l'interaction	Niveau de changement	Impact sur le BM / les tactiques
Période 1 (2000 - 2008) : prémisses de l'Offre OTI	1.1	Anciens collègues et bons amis, François et Frédéric discutent de leurs activités professionnelles respectives.	Externe	François, Frédéric	Opportunité de collaboration	Frédéric explique à François qu'il connaît une SSII indienne – IndielTix - à taille humaine avec laquelle il a travaillé par le passé. L'activité de cette société est complémentaire à celle de conseil en management : il propose à François d'organiser une rencontre avec Arun, le PDG.	Faisant confiance à Frédéric, François accepte de rencontrer Arun.	Pas d'impact direct.	
	1.2	François et Arun ne se connaissent pas personnellement. Ils savent en revanche (via Frédéric) qu'ils travaillent dans des activités complémentaires impliquant un potentiel de collaboration.	Externe	François, Arun	Première rencontre avec IndielTix	François et Arun échangent afin de se présenter mutuellement leurs activités.	Du fait de la complémentarité de leurs activités, François et Arun identifient de potentielles opportunités de collaboration.	Pas d'impact direct.	
	1.3	Fondés sur des sentiments positifs réciproques et la complémentarité de leurs activités, François et Arun souhaitent collaborer.	Externe	François, Arun	Proposition commerciale conjointe	Les équipes réalisent une proposition commerciale conjointe pour un client français. La confrontation aux retours client permet à François et Arun de mieux comprendre quelles sont les opportunités de collaboration entre leurs activités.	La réceptivité du client à la proposition commerciale conjointe encourage François et Arun. La combinaison de leurs activités respectives permet une proposition de valeur perçue comme pertinente. Cette première expérience constitue le prélude à une collaboration plus importante.	BM	Plusieurs caractéristiques de base du BM de l'Offre OTI émergent : une proposition de valeur alliant conseil en management et services IT ; collaboration avec IndielTix ; à destination d'entreprises de taille intermédiaire.
Période 2 (2009 - octobre 2013) : émergence du BM de l'Offre OTI	2.1	Dans son activité de conseil, François intervient principalement pour de grandes entreprises.	Externe	François, des clients	Interventions pour des entreprises de taille intermédiaire	François intervient auprès d'entreprises de taille intermédiaire : il découvre leurs fonctionnements, leurs contraintes et leurs besoins, notamment en termes de prestation de conseil.	Les missions de conseil pour des entreprises de taille plus modeste que les clients habituels permettent l'identification d'un potentiel nouveau segment de clientèle et donc à l'émergence de l'idée d'une offre leur étant dédiée.	Pas d'impact direct.	
	2.2	François et Arun veulent collaborer plus amplement en combinant leurs activités respectives.	Externe	François, Arun	Projet d'une offre conjointe	Fondés sur leurs expériences communes passées et les interventions de François auprès d'entreprises de taille intermédiaire, François et Arun évoquent la possibilité d'une offre conjointe pour ce type de structures.	Une offre dédiée aux entreprises de taille intermédiaire fait résonance auprès de Arun, car IndielTix travaille pour ce type d'entreprises en France. IndielTix dispose donc déjà d'expériences valorisables auprès de ce segment de clientèle.	BM	Enza et IndielTix deviennent partenaires pour le développement d'une offre conjointe visant les entreprises de taille intermédiaire.

2.3	Enza et IndielTix souhaitent développer conjointement une offre de conseil afin d'adresser le segment de clientèle des entreprises de taille intermédiaire.	Interne	François, Amélie	Innovation des activités de conseil	François et Amélie échangent sur le contenu de la nouvelle offre. Interprétant le marché du conseil comme compétitif, ils cherchent – outre le partenariat avec IndielTix – à différencier l'offre de la concurrence.	Considérant la cible et la compétitivité du marché, François et Amélie ont la conviction que la partie de conseil en management de l'offre doit être innovante.	BM	Adaptation des activités de conseil aux caractéristiques de la cible.
2.4	François et Amélie souhaitent que la nouvelle offre soit innovante en matière de conseil.	Externe	François, Amélie, Alexis	Proposition d'un projet de recherche	Stagiaire depuis quelques mois chez Enza, Alexis propose à François et Amélie de réaliser un doctorat en sciences de gestion sous convention CIFRE sur un sujet à co-construire selon les intérêts d'Enza.	François et Amélie interprètent la proposition de doctorat CIFRE comme une manière pertinente de développer la nouvelle offre en y apportant un aspect innovant via la recherche scientifique.	Pas d'impact direct.	
2.5	François et Amélie discutent de la proposition d'Alexis afin d'y apporter une réponse.	Interne	François, Amélie	Innovation des activités de conseil	François et Amélie interprètent la proposition de doctorat CIFRE comme une manière pertinente de développer la nouvelle offre en y apportant un aspect innovant via la recherche scientifique.	La proposition d'Alexis est acceptée. Le sujet recherche portera sur le développement de la nouvelle offre. François et Amélie perçoivent notamment la recherche en gestion comme un moyen de rendre l'offre innovante sur la partie conseil.	Tactiques	Innovation des activités de conseil de l'offre via la mobilisation de connaissances issues de la recherche en gestion.
2.6	IndielTix dispose d'une expertise sur les technologies et solutions SoftOffix.	Externe	François, Amélie, Arun	Aspect technologique de la nouvelle offre	François, Amélie et Arun échangent à propos de l'aspect technologique de l'offre, en lien avec les savoir-faire d'IndielTix. Arun souligne l'importance et l'intérêt de s'appuyer sur des solutions fiables. Considérant l'expertise d'IndielTix sur les technologies et solutions SoftOffix, Arun propose de s'appuyer sur leurs produits ainsi que de faire entrer SoftOffix dans la réflexion autour de l'Offre.	La discussion fait émerger à propos de l'aspect technologique de l'offre. La proposition de Arun convainc François et Amélie qui s'emploient à entrer en contact avec SoftOffix en France.	Pas d'impact direct.	
2.7	Amélie possède des contacts au sein de SoftOffix France avec lesquels elle organise un rendez-vous pour échanger au sujet de la nouvelle offre.	Externe	François, Amélie, deux personnes de chez SoftOffix France	Présentation du projet d'offre auprès de SoftOffix	François et Amélie présentent le projet d'offre à SoftOffix, expliquant le rôle envisagé de chacune des parties prenantes (Enza, IndielTix, SoftOffix). Ils interrogent leurs interlocuteurs quant à leurs avis quant à ce projet. SoftOffix est réceptif et intéressé par le projet. Ils confirment la pertinence que l'offre s'appuie sur leurs solutions et acceptent de participer à son développement.	SoftOffix est réceptif et intéressé par le projet. Ils confirment la pertinence que l'offre s'appuie sur leurs solutions et acceptent de participer à son développement.	BM	La participation de SoftOffix en tant que partenaire renforce la proposition de valeur de la nouvelle offre dont la partie technologique s'appuiera sur leurs solutions.
3.1	La nouvelle offre est destinée aux entreprises de taille intermédiaire.	Externe	François, Amélie, deux personnes de chez SoftOffix France, Arun	Précision de la cible de l'offre	SoftOffix suggère deux précisions quant à la cible de l'offre : 1/ ne pas limiter l'offre aux seules entreprises, mais élargir à tous types d'organisations (associations, etc.) ; 2/ de se concentrer sur un secteur particulier dans un objectif de lisibilité du positionnement de l'offre.	Les propositions de SoftOffix font sens pour Enza et IndielTix qui acceptent que l'offre adresse l'ensemble des organisations du secteur du luxe.	BM	La nouvelle offre adresse divers types d'organisations de taille intermédiaire et se concentre sur l'industrie du luxe.

Période 3 (novembre 2013 - septembre 2014) : Focus sectoriel et les partenaires comme options	3.2	La cible de l'offre est précisée à la suite de la discussion avec les partenaires.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Cible et nom de l'offre	Considérant que l'offre adresse une variété de structures (ETI, business units autonomes de groupes plus grands, associations, etc.) Alexis propose que le nom reflète mieux la cible. Pour refléter la diversité des structures visées, il propose de ne pas seulement parler « d'entreprises », mais « d'organisations » de taille intermédiaire (OTI).	François et Charlotte approuvent l'adaptation de l'acronyme. L'offre sera dorénavant appelée : Offre OTI.	Tactiques	Le nom de l'offre est adapté selon la cible.
	3.3	François a identifié une liste de contacts avec lesquels il serait pertinent d'échanger dans le cadre du développement de l'Offre OTI.	Externe	François, Nicolas	Présentation du projet de l'Offre OTI	François présente à Nicolas le projet de l'Offre OTI et son intérêt afin de recueillir son sentiment. Nicolas est convaincu par le principe, mais soulève un problème : imposer les partenaires eux clients est délicat et risque d'empêcher Enza de vendre des missions.	Passé un premier instant de surprise, François est convaincu par le retour de Nicolas. Il comprend qu'imposer l'intervention des partenaires sur les projets n'est pas envisageable. Ces derniers seront donc considérés dorénavant comme des options disponibles et activables par le client pour plus de rapidité de mise en œuvre des projets.	BM	Le rôle des partenaires dans l'offre évolue en options accélératives à discrétion des clients.
	3.4	Suite à son rendez-vous avec Nicolas, François décide de modifier le rôle des partenaires dans l'Offre OTI. De plus, Enza souhaite que cette dernière soit innovante sur les activités de conseil en management pour mieux répondre aux besoins des clients.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Innovations de la partie conseil	Dans un premier temps, François débriefe Charlotte et Alexis de son rendez-vous avec Nicolas et argumente la décision de modification du rôle des partenaires. Ensuite, sur la base d'éléments de la recherche en sciences de gestion l'équipe OTI identifie et réfléchissent aux principaux points des méthodes de gestion de projet à adapter pour les OTI.	Le travail de développement de cette méthodologie de gestion de projet innovante est divisé en différentes tâches à réaliser et outils à construire.	Tactiques	Définition de la méthodologie de gestion de projet innovante.
	3.5	L'équipe OTI a identifié les éléments des méthodes de gestion de projet qu'elle souhaite adapter pour les OTI.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Innovations de la partie conseil	Une série de réunions de travail permettent à l'équipe OTI de donner corps à leurs idées d'innovation pour la méthodologie de gestion de projet adaptée aux OTI. Une partie de ces idées sont opérationnalisées au travers de la construction d'outils de conseil.	À l'issue de l'ensemble des sessions de travail, l'équipe OTI dispose d'un ensemble d'éléments opérationnels relatifs à l'offre.	Tactiques	Construction des outils de la méthodologie de gestion de projet innovante.
	4.1	Les compétences qui font le lien métier-IT sont clés pour la mobilisation des partenaires comme options accélératives. Enza n'en dispose pas en interne cherche donc à les acquérir.	Externe	Alexis, Antoine	Recherche de ressources compétentes	Alexis partage avec Antoine le projet de l'Offre OTI et le besoin actuel d'Enza d'acquérir des ressources compétentes pour faire le lien entre l'aspect métier des projets et les implications IT sur les solutions SoftOffix Activitics. Antoine explique qu'il travaille dans une société de recrutement spécialisée sur les technologies SoftOffix qui peut aisément mettre Enza en relation avec les profils recherchés. Il souligne l'existence d'un important réseau de consultants indépendants compétents capables d'intervenir sur des projets de manière flexible.	L'équipe OTI est agréablement surprise de découvrir la possibilité d'externaliser facilement cet aspect clé dans l'offre. Cette solution apporte de plus de la flexibilité dans l'offre.	BM	Les compétences clés de lien métier-IT sont externalisées auprès de consultants indépendants grâce à une prestation de recrutement spécialisée.

*Chapitre 5 – Résultats de deuxième ordre.
Processus de construction de sens sous-jacents à l'innovation de BM.*

Période 4 (octobre 2014 - novembre 2015) : périmètre fonctionnel de l'Offre OTI	4.2	L'équipe OTI se considère prête à entamer le processus de commercialisation de l'Offre OTI, i.e. rencontre des clients pour vendre des missions.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Stratégie commerciale pour l'Offre OTI	L'équipe OTI se réunie afin d'entamer une réflexion sur les actions commerciales à réaliser pour le développement de l'Offre OTI (e.g. prospects, canaux et contenus de communication, etc.).	La session de travail permet à l'équipe OTI de disposer d'une liste de prospects à contacter et d'un plan d'actions commerciales. Ces dernières sont réparties en termes de responsabilités et de priorités.	Tactiques	Définition de la stratégie commerciale pour vendre des missions liées à l'Offre OTI.
	4.3	L'équipe OTI dispose de la stratégie commerciale pour l'Offre OTI et doit maintenant lui donner corps au travers d'un certain nombre d'actions commerciales.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Actions commerciales pour l'Offre OTI	L'équipe OTI organise une série de sessions de travail pour la réalisation des actions commerciales concernant l'Offre OTI (e.g. rédaction du texte de mailing, mise en forme de documents de promotion).	À l'issue de ce travail, l'équipe OTI a construit un ensemble de tactiques pour la commercialisation de l'Offre OTI.	Tactiques	Définition des tactiques commerciales.
	4.4	Fortes des tactiques commerciales construites, l'équipe OTI entame des démarches de commercialisation de l'offre afin de vendre des missions de conseil.	Externe	François, Charlotte, Alexis, des prospects	Actions commerciales pour l'Offre OTI	Au travers de différents canaux (e.g. mailing, phoning), l'équipe OTI entre en contact avec des organisations identifiées comme prospects pour l'Offre OTI. Ces actions restent sans suite ne permettant pas de vendre de missions.	L'équipe OTI découvre des tactiques de « filtre » des organisations identifiées comme prospects, empêchant d'amorcer quelque discussion avec des interlocuteurs compétents (managers). En analysant ces expériences, l'équipe OTI estime que les tactiques commerciales doivent être adaptées en conséquence.	Pas d'impact direct.	
	4.5	Les dernières tentatives de commercialisation de l'Offre OTI ont été des échecs. Suite à ces interactions, l'équipe OTI souhaite ajuster les tactiques commerciales.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Ajustement des tactiques commerciales	L'équipe OTI organise une réunion de débriefing suite aux dernières actions commerciales. Ils réfléchissent quant aux raisons et implications de ces expériences afin d'envisager des actions correctives. Ils estiment que les tactiques commerciales doivent être ajustées en conséquence.	La réunion de travail mène à la réalisation d'ajustements au niveau des tactiques commerciales (e.g. modification du texte de mailing, révision de la base de prospects, modification de canaux commerciaux).	Tactiques	Les tactiques commerciales sont ajustées selon les dernières expériences.
	4.6	Arun ayant averti l'équipe OTI de son passage à Paris, François organise un déjeuner. En amont de ce rendez-vous, l'équipe OTI prépare une présentation de l'avancée du développement de l'Offre OTI.	Externe	Arun, François, Charlotte, Alexis	Collaboration avec IndielTix	Le déjeuner ne se passe pas du tout comme l'envisageait l'équipe OTI : Arun prend le leadership pour présenter les compétences d'IndielTix en matière d'innovation technologique. Il argumente que ces savoir-faire seraient tout à fait pertinents à associer à toute prestation de conseil. L'équipe OTI convient avec Arun de réaliser une mission test pour apprendre à travailler ensemble.	Le discours de Arun fait sens dans le cadre du développement de l'Offre OTI à un moment où sa commercialisation se révèle plus compliquée qu'envisagée. La perception d'IndielTix par l'équipe OTI évolue : de simple intégrateur à source d'innovation. Ces compétences sont estimées renforçant la valeur proposée aux clients. L'équipe OTI entame la recherche d'une mission test pour collaborer avec IndielTix.	BM	Enrichissement de la proposition de valeur de l'Offre OTI grâce à l'innovation technologique proposée par IndielTix.
	4.7	L'équipe OTI perçoit maintenant IndielTix dans un autre positionnement, source potentielle renfort de la proposition de valeur de l'Offre OTI. Enza doit réfléchir à la possibilité de réalisation d'une mission test pour mieux comprendre les activités d'IndielTix.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Débriefing du déjeuner avec Arun	L'équipe OTI se réunie brièvement pour débriefer du déjeuner avec IndielTix. Au cours de l'échange ils valident leurs interprétations que IndielTix n'est pas un simple intégrateur, mais dispose de savoir-faire en faveur d'innovations technologiques. Cependant la compréhension concrète de ces activités reste floue. Pour l'approfondir, l'équipe confirme l'idée de réaliser une mission test. Cette dernière pose des problématiques de relation client (image et facturation) : Enza doit identifier un	Après réflexion, l'équipe OTI estime que la seule manière de réaliser une mission test est de proposer une telle expérience à un client avec lequel Enza a une relation partenariale (de longue date et de confiance). L'équipe OTI convient d'organiser prochainement une réunion identifier les clients potentiels.	Tactiques	La mission test avec IndielTix devra être faite chez un client avec lequel Enza a une relation partenariale

					client avec qui réaliser une telle expérience.			
4.8	L'équipe OTI se réunit pour réfléchir aux clients auxquels elle pourrait proposer la réalisation d'une mission test avec IndielTix.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Recherche de la mission test	L'équipe OTI travaille à la construction d'une liste de clients qui répondent aux critères d'une relation partenariale (e.g. relation de longue date, confiance mutuelle, etc.). Selon leurs connaissances, ils envisagent les besoins des clients quant à des sujets sur leurs systèmes d'information afin de détecter d'éventuelles opportunités.	À l'issue de la session de travail, l'équipe OTI a identifié quelques clients envers lesquels se tourner pour proposer une mission test. L'équipe décide également qu'en cas d'acceptation d'un client, une telle mission ne peut faire l'objet d'une facturation. Ces propositions seront donc faites titre gracieux.	Tactiques	Élaboration d'une liste de clients potentiels à qui proposer la réalisation de la mission test gratuite.
4.9	La recherche d'une mission test a accaparé l'équipe OTI dans les dernières semaines. Afin de reprendre un travail de production pour le développement de l'offre, ils ont besoin de faire un point global d'avancement sur les différents chantiers.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Point d'avancement du développement de l'offre	L'équipe OTI organise une réunion de travail interne au cours de laquelle les membres passent en revue l'ensemble des chantiers et actions à réaliser pour la poursuite du développement de l'offre. Au cours de l'échange, ils identifient, discutent et envisagent les actions à réaliser pour mettre à jour les documents de suivi d'avancement (<i>to do list</i>).	L'équipe OTI reprend un travail plus opérationnel quant au développement de l'Offre. Certaines tâches sont ainsi identifiées et planifiées.	Tactiques	Définition d'un ensemble d'ajustements tactiques à réaliser.
4.10	Les difficultés rencontrées par l'équipe OTI génère des inerties dans le processus de développement de l'Offre OTI.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Ajustement des tactiques commerciales	Les inerties du développement de l'offre entraîne la perception par l'équipe OTI du nécessaire ajustement des documents de prospection commerciale.	À l'issue de l'atelier de travail, l'équipe OTI fait évoluer le support de présentation de l'Offre OTI.	Tactiques	Amélioration des supports commerciaux.
4.11	L'équipe OTI opère une réflexion tactique pour redynamiser le développement de l'offre.	Externe	François, Alexis	Nouvelles tentatives commerciales	Nouvelle tentative de commercial « dans le dur » au travers d'actions de mailing et de phoning. Les mêmes difficultés que précédemment quant à l'accès aux interlocuteurs compétents sont rencontrées.	Ces actions de prospection commerciale ne donnent aucun résultat.	Pas d'impact direct.	
4.12	Les dernières tentatives de prospection commerciale sont infructueuses.	Interne	François, Charlotte, Alexis	Débriefing des actions commerciales	Fondée sur une deuxième tentative de prospection commerciale infructueuse, l'équipe OTI réinterprète ses tactiques pour outrepasser les obstacles rencontrés.	Imagination d'un nouveau canal d'entrée en contact avec les clients prospects : le courrier postal. L'équipe convient d'adapter les tactiques commerciales à ce nouveau canal.	Tactiques	Adaptation des canaux de communication avec les prospects.
4.13	Le processus de développement de l'Offre OTI souffre d'inerties notamment dues aux difficultés commerciales.	Externe	François, Alexis, directeurs de thèse	Point de pilotage du projet de recherche	L'échange sur l'avancement de la thèse CIFRE constitue une discussion de prise de recul sur la situation actuelle du développement de l'offre. Les questionnements des directeurs de thèse mènent à identifier les points forts et écueils des pratiques actuelles.	À l'issue de la réunion, l'équipe OTI initie des actions pour redynamiser le développement de l'Offre OTI : reprise de contacts auprès de réseaux personnels ; renfort de l'équipe OTI.	Pas d'impact direct.	

	4.14	L'équipe OTI veut redynamiser le développement de l'offre notamment en se renforçant avec de nouvelles ressources.	Interne	Alexis, Vincent, Agathe	Réunion d'intégration de nouvelles ressources	Alexis présente l'Offre OTI (objectifs, contenu) à Vincent et Agathe afin de les intégrer au sein de l'équipe OTI.	Grâce aux compétences commerciales de Vincent, les supports de prospection commerciale sont améliorés.	Tactiques	Intégration de deux nouvelles ressources dans l'équipe OTI et adaptation des tactiques commerciales.
	4.15	L'équipe OTI entreprend des actions pour la redynamisation du processus de développement de l'Offre.	Externe	François, Patrick	Rendez-vous client	François présente l'Offre OTI à Patrick (objectifs, contenu, intérêts). Son retour est constituant : positif à l'encontre du principe de l'offre ; souligne la nécessité de la concentrer sur un périmètre fonctionnel. Le caractère généraliste est selon lui incompatible avec les objectifs.	François est convaincu par son échange avec Patrick. L'Offre OTI adoptera donc une spécialisation fonctionnelle.	BM	L'Offre OTI adopte une spécialisation fonctionnelle.
	4.16	Suite au retour d'un manager d'OTI au sujet de l'offre, cette dernière adopte une spécialisation fonctionnelle.	Interne	François, Charlotte, Alexis, Vincent, Agathe	Atelier de travail interne sur l'Offre OTI	François explique à l'équipe OTI les retours de son entretien avec Patrick. Il souligne l'intérêt d'une spécialisation fonctionnelle de l'offre. Une fois convaincue, l'équipe s'emploie à définir un périmètre fonctionnel qui fait sens.	La pertinence de la spécialisation fonctionnelle de l'Offre OTI est partagée et le périmètre fonctionnel défini. Les nouveaux outils de gestion de projet associés à cette nouvelle configuration de l'offre sont envisagés.	BM Tactiques	Les ressources (consultants) et la cible sont adaptées en fonction de la spécialisation fonctionnelle. Les fonctions comptabilité-contrôle-finances sont choisies comme périmètre fonctionnel de l'offre.
Période 5 (décembre 2015 - décembre 2016) : offre d'accompagnement CODIR	5.1	L'équipe OTI recherche un projet pour réaliser une mission test de l'Offre OTI.	Externe	François, David	Proposition d'une mission test pour Vins.com	Fondé sur une expérience antérieure auprès des Grappes, François propose à David de les accompagner quant à leur besoin d'un outil de gestion comptable au travers d'une mission test de l'Offre OTI avec IndielTix.	Vins.com accepte le projet d'outil comptable en tant que test de l'Offre OTI avec IndielTix.	Pas d'impact direct.	
	5.2	L'équipe OTI accompagne Vins.com pour un projet d'implémentation d'un outil de gestion comptable. Ce projet constitue une mission test de l'Offre OTI.	Externe	Jean, Axelle, Alexis, David, Charles	Cadrage du projet des Grappes	L'équipe OTI discute avec Vins.com pour mieux comprendre leurs besoins en termes d'outil. Pour ce faire, leurs processus métier sont au centre de la conversation.	L'équipe OTI cerne mieux le besoin des Grappes à l'issue de ce premier échange. Dans l'idée d'une mission test, ils conçoivent un outil de cadrage des besoins client. Ils en rédigent une première version pour le projet.	Pas d'impact direct.	
	5.3	Engagée auprès des Grappes pour un projet d'implémentation d'outil de gestion comptable, l'équipe OTI a réalisé la réunion de cadrage.	Interne	Jean, Axelle, Alexis	Débriefing de la réunion cadrage	L'équipe OTI reprend les informations échangées lors de la réunion de cadrage pour formaliser le besoin et cadrer le projet. La discussion permet d'identifier des zones d'ombre à éclaircir prochainement avec Vins.com.	Au travers de la rédaction du document de cadrage du projet des Grappes, l'équipe OTI conçoit un outil type pour les cadrages de projets. Cet outil fait partie des méthodes de conseil adaptées aux OTI.	Tactiques	Conception de l'outil de cadrage de projet dans le cadre de l'Offre OTI.
	5.4	Pour finaliser le cadrage du projet, l'équipe OTI a besoin d'informations supplémentaires de la part des Grappes.	Externe	Jean, Axelle, Alexis, David, Charles	Validation du besoin des Grappes	Les deux équipes échangent à nouveau pour finaliser le cadrage du projet. Des précisions sont apportées sur les processus métiers existants et sur les souhaits.	Collecte des informations complémentaires pour finaliser le cadrage du besoin et du projet.	Pas d'impact direct.	

*Chapitre 5 – Résultats de deuxième ordre.
Processus de construction de sens sous-jacents à l'innovation de BM.*

5.5	Grâce à un second échange, l'équipe OTI dispose des informations complémentaires nécessaires sur le besoin des Grappes.	Interne	Jean, Axelle, Alexis	Finalisation du cadrage projet	L'équipe reprend les nouvelles informations collectées pour les intégrer au cadrage du projet.	Cette session de travail permet de finaliser le cadrage du besoin et d'ajuster l'outil de cadrage projet.	Tactiques	Ajustement de l'outil de cadrage projet.
5.6	L'équipe OTI réalise une mission test de l'offre auprès des Grappes. Par conséquent, l'implémentation d'une solution SoftOffix est envisagée.	Externe	Axelle, Alexis, service commercial SoftOffix	Implémentation d'un outil SoftOffix pour le projet des Grappes	L'équipe OTI rencontre de grandes difficultés pour échanger avec les équipes commerciales de SoftOffix qui ne facilitent pas la l'achat/implémentation de la solution.	L'équipe OTI interprète le manque de soutien des équipes commerciales de SoftOffix comme un aveu de non-intérêt et de non-engagement de l'éditeur auprès de ces partenaires. Par conséquent, l'équipe ne peut considérer SoftOffix comme un partenaire de l'Offre OTI.	BM	SoftOffix n'est plus considéré comme un partenaire privilégié de l'offre.
5.7	SoftOffix n'est plus considéré comme un partenaire de l'Offre OTI. L'équipe doit donc identifier une nouvelle solution IT pour le projet des Grappes.	Interne	Jean, Axelle, Alexis	Solutions IT pour Vins.com	L'équipe OTI travaille à l'identification de nouvelles solutions IT (logiciels) pouvant répondre au besoin des Grappes.	Plusieurs solutions IT sont identifiées comme en adéquation avec le besoin des Grappes. Plus globalement, ces outils sont adaptés pour être mobilisés dans le cadre de l'Offre OTI.	Tactiques	Identification d'une liste de solutions IT mobilisables dans le cadre de l'Offre OTI.
5.8	L'équipe OTI a identifié et comparé une liste de solutions adaptées pour le projet des Grappes. Il faut en retenir une pour continuer le projet.	Externe	Jean, Axelle, Alexis, David, Charles	Solutions IT pour Vins.com	L'équipe OTI organise une réunion avec Vins.com concernant le choix de la solution. Vins.com suggère d'étudier d'autres solutions dont ils ont connaissance par leur réseau.	L'équipe OTI doit approfondir sa recherche de solutions IT pour le projet en étudiant celles suggérées par Vins.com.	Pas d'impact direct.	
5.9	L'équipe OTI doit compléter son étude des solutions IT mobilisables pour Vins.com.	Interne	Jean, Axelle, Alexis	Solutions IT pour Vins.com	De la même manière que précédemment, l'équipe OTI étudie les solutions suggérées et leur adéquation avec le besoin.	La sélection de solutions mobilisables pour le projet (et pour l'Offre OTI) est affinée.	Tactiques	Affinage de la liste de solutions mobilisables dans le cadre de l'Offre OTI.
5.10	Jean est investi auprès du Syntec Consult in (syntec de branche) et participe à un groupe de réflexion sur les achats de prestations de conseil.	Externe	Jean, Syntec Consult in	Achat de prestations de conseil	Le groupe de réflexion travaille avec des clients sur la valeur ajoutée d'une prestation de conseil, sa rémunération et son prix. La démarche a pour objectifs la publication d'un rapport.	La réflexion menée à l'initiative du syntec ouvre le champ des possibles à l'évolution des modes de facturation des prestations de conseil, en fonction des besoins et contraintes des clients.	BM	Le modèle de revenue de l'offre doit être adapté à la cible.
5.11	Dans le cadre d'une mission pour un client, Enza collabore avec une consultante indépendante.	Externe	Jean, une consultante indépendante	Prestation de conseil et facturation	Jean échange avec la consultante indépendante quant aux modalités de son intervention auprès du client. Elle explique le fonctionnement original qu'elle adopte avec ses clients.	La discussion induit une remise en question de certaines pratiques du fonctionnement classique des cabinets de conseil concernant la réalisation d'une prestation de conseil et sa facturation.	BM	L'Offre OTI doit adresser la DG des OTI leur proposant une prestation de conseil et un système de facturation flexibles.
5.12	Le développement de l'Offre OTI souffre d'inerties se traduisant par un enfermement de la réflexion à un niveau tactique.	Externe	François, Alexis, directeurs de thèse	Point de pilotage du projet de recherche	À nouveau, les questionnements des directeurs de thèse génèrent une prise de recul sur les derniers mois et la situation actuelle permettant de formuler les points forts et écueil.	À l'issue de la réunion, François initie des actions pour redynamiser le développement de l'Offre OTI : renfort de l'équipe OTI, organisation d'un atelier de travail avec l'ensemble de l'équipe Enza.	Pas d'impact direct.	
5.13	Le processus de développement de l'Offre OTI souffrant de quelques inerties, l'équipe OTI organise un atelier de travail avec l'ensemble de l'équipe Enza.	Interne	Équipe OTI, autres consultants Enza	Présentation de l'Offre OTI à l'équipe Enza	L'atelier intègre une présentation de l'Offre (cible, fonctionnement, chantiers en cours). La seconde partie concerne le développement commercial sur lequel l'équipe OTI attend des contributions.	Les échanges avec les autres consultants permettent de faire connaître l'offre en interne. Les retours permettent d'ajuster des aspects marketing de l'offre, notamment le vocabulaire à employer avec des OTI.	Tactiques	Ajustement des tactiques opérationnelles et commerciales.

5.14	ClinInc est un client pour lequel Enza a déjà travaillé par le passé. Ils sollicitent Enza quant à un nouveau besoin.	Externe	Jean, client ClinInc	Intervention client	Jean échange avec la DG ClinInc sur leurs besoins et attentes de la mission de conseil. La démarche mène à la proposition d'un accompagnement pour l'alignement et la gestion du portefeuille de projets avec les objectifs de l'entreprise.	La réflexion pour la formulation et la réponse au besoin de ClinInc est inspirante pour l'Offre OTI. La prestation proposée est interprétée comme pertinente et adaptable pour toute OTI et fait sens avec les objectifs de l'offre.	BM	L'Offre OTI doit adresser la DG des OTI au travers d'une prestation d'accompagnement stratégique concernant leurs projets de transformation.
5.15	Suite aux nouveaux éléments de réflexion sur l'offre, l'équipe OTI profite du calme du mois de juillet pour organiser.	Interne	François, Charlotte, Alexis, Jean, Agathe, Christine	Déclinaison opérationnelle de la nouvelle approche de l'Offre OTI	L'équipe OTI reprend les derniers éléments collectés et échange quant aux implications et conséquences pour le développement de l'offre.	Les éléments des dernières interactions (externes et internes) sont réinterprétés collectivement en faveur d'une nouvelle approche de l'Offre.	BM	Les profils des consultants qui réaliseront les missions de l'offre (ressources) sont adaptés selon la nouvelle prestation.
							Tactiques	La nouvelle configuration de l'offre est validée, approfondie et déclinée en chantiers pour son opérationnalisation.
5.16	L'opérationnalisation de la nouvelle approche de l'offre est organisée en différents chantiers.	Interne	François, Charlotte, Alexis, Jean, Agathe, Christine	Déclinaison opérationnelle de la nouvelle approche de l'Offre OTI	Au travers d'une série de réunions de travail, l'équipe OTI adaptent et/ou produisent les nouveaux éléments inhérents à l'offre (e.g. outils de gestion de conseil, documents de prospection commerciale).	La réflexion opérationnelle et commerciale permet de décliner la nouvelle approche de l'offre en un nouvel ensemble de tactiques.	Tactiques	Les tactiques opérationnelles comme commerciales de l'Offre OTI sont ajustées selon la nouvelle approche de l'offre.
5.17	L'ensemble de l'équipe Enza est réunie à Bruxelles pour un séminaire de travail sur le développement commercial du cabinet.	Interne	Équipe OTI, équipe Enza	Objectifs collectifs 2017	Les associés du cabinet présentent et expliquent les objectifs collectifs du cabinet pour l'année à venir. Ces objectifs concernent principalement le développement commercial et intègrent une partie relative à l'Offre OTI.	Les consultants Enza sont (financièrement) encouragés au développement de l'Offre OTI.	Tactiques	Le développement commercial de l'Offre OTI est intégré dans les objectifs annuels du cabinet.

Cette analyse des interactions clés permet de mettre en évidence un lien entre les types d'interaction et leur influence sur le développement de l'Offre OTI. Les interactions externes – entre des membres d'Enza et des acteurs externes (e.g. partenaires, clients) – sont associées à des changements au niveau du BM de l'Offre OTI ; alors que les interactions internes – entre des membres d'Enza – sont principalement associées à des ajustements au niveau des tactiques. L'analyse de l'ensemble du processus d'innovation du BM nous permet d'observer ces associations à plusieurs reprises (Tableau 19). Au cours des cinq périodes du développement de l'Offre OTI, nous observons ainsi 15 changements au niveau du BM et 22 au niveau tactique (plusieurs changements par période).

Tableau 19 : Impact des types d'interaction dans le processus d'innovation du BM⁸⁸

	Changement niveau BM	Changement niveau tactique
Interactions externes	12	0
Interactions internes	3	22

Afin d'approfondir la compréhension de ce constat, nous nous intéressons aux procédés de sensemaking des acteurs, i.e. les façons dont les acteurs construisent et donnent du sens au cours de ces interactions.

1.2. Procédés de sensemaking⁸⁹

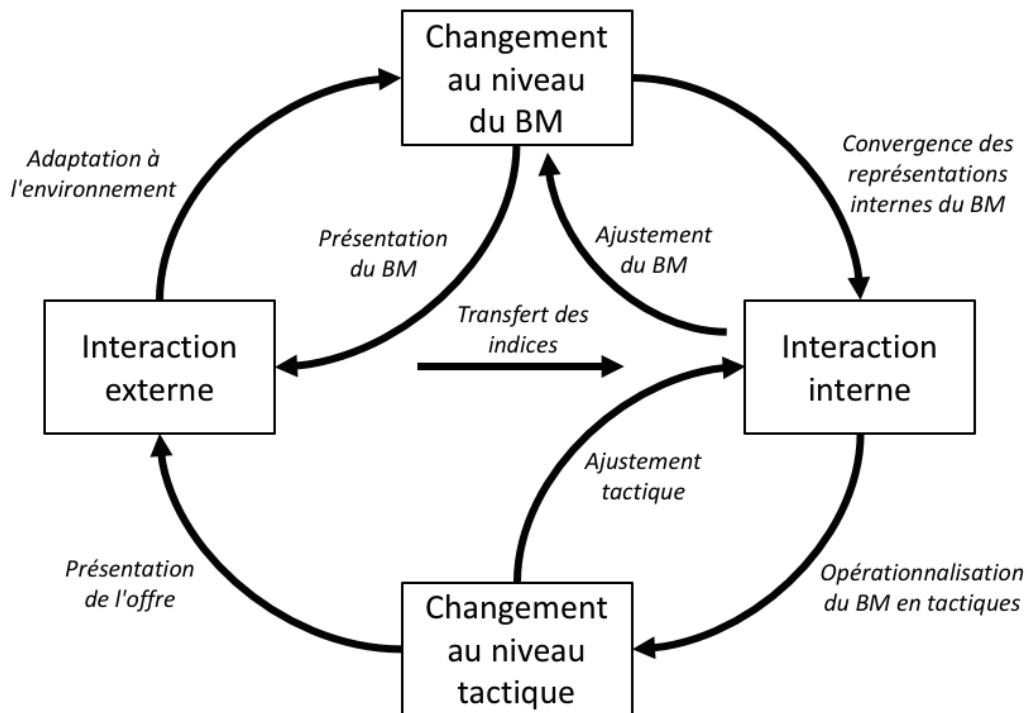
L'analyse processuelle combinée à l'observation des acteurs nous permet d'appréhender – au travers de notre grille théorique (cf. Tableau 16 p.110) – les procédés de sensemaking des acteurs, ces mécanismes qui entremêlent cognition et action et leur permettant de faire sens dans le cadre du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI. Les procédés de sensemaking reflètent les manières dont les acteurs construisent ou donnent du sens dans le cadre d'une interaction sociale, chacun ayant des implications au niveau du BM ou des tactiques. La figure ci-dessous (Figure 41) représente les procédés de sensemaking (par des flèches) ainsi que leurs différentes dynamiques entre interaction sociale et conséquences sur l'Offre OTI. Les sections suivantes détaillent et illustrent chacun de ces huit procédés de construction de sens. Outre leur définition, nous abordons les contextes dans lesquels ils apparaissent ainsi que leurs conséquences. De plus, nous démontrons que c'est au travers de ces procédés que les acteurs

⁸⁸ Le recensement de seulement 37 interactions sur les 48 interactions clés analysées s'explique par fait que ce tableau ne référence que les interactions qui ont un impact direct sur des changements au niveau du BM ou des tactiques (certaines ayant un double impact au niveau du BM et des tactiques). Nous identifions 12 interactions qui contribuent au processus de développement de l'Offre OTI mais dont l'impact est indirect (suivies d'autres interactions qui elles-mêmes ont un impact direct).

⁸⁹ Ce volet de résultats fait l'objet d'une communication scientifique (en collaboration avec L. Garreau) présentée en conférence académique et qui sera soumise à une revue d'ici la fin d'année 2018.

conçoivent l'adéquation de l'offre avec le marché et son fonctionnement. Les procédés de sensemaking contribuent aux mécanismes d'évaluation et d'ajustement de la cohérence du BM (externe et interne). Concernant les tactiques, c'est l'évaluation de leur logique externe (i.e. la pertinence de l'utilisation de chaque tactique) et interne (i.e. la pertinence de la complémentarité de l'ensemble des tactiques) qui permet d'éventuels ajustements.

Figure 41 : Huit procédés de sensemaking



1.2.1. Présentation du BM

Lors de la définition des principales caractéristiques de l'offre, l'équipe OTI confronte le BM de l'offre à l'environnement. Ainsi, les interactions avec des parties prenantes externes à Enza sont perçues comme des occasions pour présenter le fonctionnement et les principales caractéristiques de l'Offre OTI (i.e. son BM) dans l'objectif de recevoir des retours. Pour ce faire, l'équipe OTI est proactive pour générer des interactions avec des interlocuteurs externes variés (e.g. clients, partenaires, etc.). Le principal objectif des échanges est de tester les idées relatives à l'Offre en démontrant la pertinence, c'est un procédé de sensegiving. Deux manières de réaliser cet exercice sont observables. D'une part grâce à une présentation directe du projet de nouvelle offre en soulignant certains aspects et en sondant l'interlocuteur. D'autre part, une confrontation détournée où l'offre en elle-même n'est pas abordée, mais où la pertinence de certains éléments de son BM et de la logique globale est testée. Ce procédé

survient dans des périodes de (re)définition de certaines caractéristiques principales de l'Offre OTI, i.e. des périodes de réflexion au niveau du BM seulement.

Le procédé de « présentation du BM » est illustré par le tableau ci-dessous (Tableau 20). Ce dernier, présente deux interactions clés du développement de l'Offre OTI (cf. Tableau 18) au travers du prisme des caractéristiques qui nous ont permis d'identifier les procédés de sensemaking⁹⁰. Nous mettons ainsi en perspective les éléments empiriques du processus d'innovation de BM (cf. Chapitre 4) avec notre conceptualisation de la construction de sens des acteurs. Les sept autres procédés de sensemaking seront, dans les sections suivantes, illustrés selon la même manière.

Tableau 20 : Illustrations du procédé de « Présenter le BM »

<p>Interaction #2.2</p> <p><i>Juin 2013</i></p> <p>Présentation de l'idée de l'offre à un partenaire.</p>	<p>Interaction externe. François et Arun échangent au sujet de l'offre conjointe que pourraient proposer Enza et IndielTix grâce à la complémentarité de leurs métiers.</p>
	<p>Sensegiving. François argumente pour convaincre Arun de la pertinence d'adresser le segment des entreprises de taille intermédiaire. Ces dernières répondent au critère d'autonomie incontournable pour Enza et IndielTix ; représentent une cible cohérente avec les expériences d'IndielTix en France ; sont nombreuses et enfin dans le contexte actuel leur développement est considéré comme un objectif socioéconomique essentiel.</p>
	<p>Niveau BM. Au travers de cette interaction, les principales caractéristiques du BM de l'offre naissante (i.e. collaboration d'Enza et IndielTix pour une offre de services clé en main à destination des ETI pour l'accompagnement de leurs projets IT) sont testées auprès d'IndielTix.</p>
<p>Interaction #5.11</p> <p><i>Mai 2016</i></p> <p>Confirmation de la pertinence d'un nouveau modèle de revenu.</p>	<p>Interaction externe. Dans le cadre d'une mission client, Jean collabore avec une consultante indépendante.</p>
	<p>Sensegiving. Au cours d'un échange au sujet des évolutions des activités de conseil, Jean évoque la conviction de l'équipe OTI concernant la facturation des prestations : les dispositifs traditionnels du secteur ne conviennent pas à tous types de clients et doivent être repensés. Son interlocutrice partage cette analyse et y apporte des précisions quant à ses propres pratiques.</p>
	<p>Niveau BM. La pertinence de l'idée d'un nouveau modèle de revenus pour l'Offre OTI est confirmée grâce à la confrontation avec l'environnement. De plus, de nouvelles informations sont recueillies, alimentant la réflexion en ce sens.</p>

⁹⁰ Cf. Grille d'analyse des données (cf. Tableau 16 p.110)

Les actions des acteurs révèlent leur volonté de s'assurer de l'adéquation de l'Offre OTI avec les attentes et besoins du marché visé. Ce procédé constitue donc une manière pour les acteurs de tester la cohérence externe du BM, i.e. s'assurer de son adéquation avec le marché.

1.2.2. Adaptation à l'environnement

Quand un ou plusieurs membres de l'équipe OTI sont impliqués dans une interaction avec un individu externe à Enza – tel qu'un partenaire ou un client – ils captent des informations leur permettant d'interpréter les attentes du marché. Ces dernières sont cruciales pour Enza qui souhaite concevoir une offre qui soit au plus proche des besoins des clients. Fondés sur le contenu de l'échange (i.e. les réactions de l'interlocuteur) les acteurs interprètent les implications pour la configuration du BM de l'offre. L'équipe OTI considère ainsi les interactions externes comme un moyen de préciser leur appréhension de l'environnement pour une meilleure pertinence de l'offre.

Les membres de l'équipe OTI impliqués dans ces interactions externes sont principalement des individus de niveau top management (associés Enza), qui disposent donc du niveau hiérarchique pour la décision de modifications du BM de l'offre. Plusieurs événements au cours du développement de l'Offre OTI illustre ce procédé de sensemaking (Tableau 21).

Tableau 21 : Illustrations du procédé de « Adaptation à l'environnement »

Interaction #3.3 <i>Février 2014</i> Les partenaires deviennent des options.	Interaction interne. Lorsque François échange avec Nicolas au sujet de l'Offre OTI, ce dernier considère que l'intervention des partenaires (IndielTix et SoftOffix) peuvent se révéler être des aspects réfrénant les clients.
	Sensemaking. La teneur de la discussion avec Nicolas génère une réinterprétation du rôle des partenaires : selon les considérations de la cible, l'Offre OTI ne peut imposer l'implication d'IndielTix et de SoftOffix dans le cadre des missions client.
	Niveau BM. Finalement, afin de conserver les partenaires comme des atouts de l'Offre OTI, ils adoptent dorénavant le rôle d'options activables selon les souhaits des clients. Le fonctionnement de l'offre est ainsi perçu comme en adéquation avec les attentes des clients.
Interaction #4.14 <i>Octobre 2015</i> Adoption d'une spécialisation fonctionnelle.	Interaction interne. Au cours du déjeuner avec François, outre l'expression de son avis positif quant au principe de l'offre, Patrick encourage l'équipe OTI à ce que l'offre adopte une spécialisation thématique.
	Sensemaking. En exprimant directement son avis sur l'Offre OTI, le retour de Patrick est très clair et ses arguments font sens pour François. Ce dernier perçoit les aspects soulignés comme déterminants pour répondre aux attentes des clients. Le BM de l'offre doit donc être modifié en conséquence.
	Niveau BM. L'Offre OTI adoptera donc une « spécialisation fonctionnelle » correspondant à une thématique des problématiques et projets adressés.

On constate ici l'importance de l'articulation entre cognition et action dans le processus d'innovation de BM : par leur action (interaction externe), les acteurs sont en mesure de construire du sens pour appréhender leur environnement afin d'y adapter leurs actions (modification du BM). Au travers de ce procédé, les membres de l'équipe OTI assurent l'adéquation de l'offre avec le marché. Le processus de sensemaking des acteurs est donc constituant d'un mécanisme d'évaluation de la cohérence externe du BM (interprétation de l'adéquation du BM avec l'environnement) et de son ajustement (modifications du BM en conséquence de l'appréhension de l'environnement).

Plus globalement, ce procédé de sensemaking permet l'enactment du BM : à la suite de la présentation de l'offre (et donc de son BM) dans une interaction externe, celle-ci fait l'objet de modifications structurelles (i.e. au niveau du BM).

1.2.3. Convergence des représentations internes du BM

Les changements du BM de l'offre (à la suite des interactions externes) induisent des asymétries de représentation entre le(s) membre(s) de l'équipe OTI préalablement impliqué(s) dans

l'interaction externe et les autres. La poursuite du développement de l'offre implique donc une homogénéisation de la conceptualisation du BM des acteurs internes. C'est dans le cadre de réunions de travail formelles sur l'offre ou d'échanges plus informels que les représentations du BM convergent. Le contenu de la dernière interaction externe est partagé au sein de l'équipe OTI pour démontrer la nécessité des modifications du BM. Les acteurs précédemment impliqués dans l'interaction externe, initient une réflexion collective pour l'interprétation des nouvelles informations collectées sur l'environnement, et en déduire que les changements de BM évoqués sont nécessaires. Au travers de cette démarche, les acteurs impliqués dans l'interaction externe accompagnent le processus de sensemaking des autres membres de l'équipe. C'est donc un procédé de sensegiving pour convaincre l'équipe OTI de l'intérêt de la modification du BM (présentée parfois même comme un impératif), contribuant à la convergence des représentations du BM. Les interactions externes n'impliquant qu'une partie de l'équipe OTI, ce procédé est employé à plusieurs reprises au cours du processus d'innovation du BM de l'offre (Tableau 22).

Tableau 22 : Illustrations du procédé de « Convergence des représentations internes du BM »

<p>Interaction #4.14</p> <p><i>Octobre 2015</i> Spécialisation fonctionnelle de l'Offre OTI.</p>	<p>Interaction externe. L'équipe OTI se retrouve pour une session de travail sur l'offre au cours de laquelle elle débrieife du déjeuner de François avec Patrick.</p> <p>Sensegiving. Les explications de François sont progressives, resituant d'abord le contexte de l'échange, la pertinence de l'interlocuteur sur le sujet (ancien consultant aujourd'hui manager dans une OTI) puis chacun de ses arguments. La suggestion de spécialisation de l'offre sur un périmètre fonctionnel clair n'est révélée qu'à l'issue du débriefing – aux allures de démonstration – du contenu de l'échange.</p> <p>Niveau BM. La première partie de la session de travail dédiée aux échanges de François avec Patrick contribue à faire converger l'ensemble de l'équipe OTI vers une seule et même représentation du BM incluant une modification de celui-ci : la spécialisation fonctionnelle.</p>
<p>Interaction #5.6</p> <p><i>February 2016</i> SoftOffix n'est plus considérée comme un partenaire de l'Offre OTI.</p>	<p>Interaction externe. Les membres de l'équipe OTI ont l'occasion de se croiser dans le cadre d'une réunion de l'ensemble d'Enza.</p> <p>Sensegiving. Au cours d'un échange informel juste avant le démarrage de la réunion, l'équipe discute de l'avancement de la mission test auprès des Grappes. A cette occasion, les consultants qui réalisent la mission abordent les difficultés rencontrées avec SoftOffix, suggérant que leurs pratiques de reflètent pas celles d'un partenaire. Notamment, ils soulignent que la complexité (et inefficacité) des processus commerciaux est contraire aux attentes des clients portées sur la rapidité de mise en œuvre des projets et leur efficacité opérationnelle.</p> <p>Niveau BM. Suite à ces événements, le BM de l'Offre OTI n'intègre plus qu'un seul partenaire clé (IndielTix).</p>

Pour faire converger les représentations du BM de l'Offre OTI, les acteurs usent d'une démonstration pédagogique – i.e. qui accompagne le raisonnement des autres – éclairant l'adéquation de la modification du BM avec les attentes de l'environnement. Étant donné que ce procédé de sensegiving contribue à des modifications du BM, il est constitutif du mécanisme d'évaluation de la cohérence externe du BM par les acteurs.

1.2.4. Ajustement du BM

Lorsqu'une modification du BM de l'offre est convenue, les acteurs s'interrogent sur ce changement pour en appréhender les implications, i.e. ils réfléchissent à la manière dont il s'intègre dans l'ensemble du BM. En conséquence de leur analyse, ils interprètent les nécessaires alignements d'autres éléments du BM. C'est collectivement, dans le cadre de réunions internes dédiées au développement de l'offre, que les acteurs observent ce procédé de sensemaking qui leur permet d'ajuster le BM selon ses dernières modifications (Tableau 23).

Tableau 23 : Illustrations du procédé de « Ajustement du BM »

<p>Interaction #4.14</p> <p><i>Octobre 2015</i> Spécialisation fonctionnelle de l'Offre OTI.</p>	<p>Interaction interne. L'équipe OTI se retrouve pour une session de travail sur l'offre au cours de laquelle l'équipe OTI, sur la base des retours de la discussion de François avec Patrick, convient que l'Offre OTI doit se concentrer sur un périmètre fonctionnel particulier.</p> <p>Sensemaking. En raison de la spécialisation fonctionnelle choisie pour l'offre, l'équipe OTI identifie que cette décision implique des ajustements quant aux ressources nécessaires pour réaliser les missions (consultants compétents sur le périmètre fonctionnel), mais impacte aussi les interlocuteurs à adresser chez les clients (les managers concernés par le périmètre fonctionnel) ou encore la manière de réaliser la mission de conseil (adoption d'une approche de spécialiste).</p> <p>Niveau du BM. Plusieurs éléments du BM de l'Offre OTI (la cible, les ressources, les activités) sont alignés en conséquence de la spécialisation fonctionnelle.</p>
<p>Interaction #5.15</p> <p><i>Juillet 2016</i> Modification de l'Offre OTI vers un accompagnement de la gestion de portefeuille de projets.</p>	<p>Interaction interne. Dans le cadre d'une nouvelle approche de l'offre (vers une prestation d'accompagnement des CODIR d'OTI pour la gestion de leur portefeuille de projets), l'équipe OTI se réunit afin de travailler sur sa mise en oeuvre.</p> <p>Sensegiving. Si la nouvelle approche de l'offre est estimée en accord avec une majorité d'aspects de l'offre, le profil des consultants qui pourront réaliser ce type de prestation est à préciser : considérant la nature de la prestation, cette dernière requière des profils expérimentés par souci de compétence et de légitimité (et crédibilité).</p> <p>Niveau tactique. Les ressources nécessaires pour la réalisation des missions de l'Offre OTI sont ajustées selon la dernière modification du BM.</p>

Les ajustements du BM ne sont pas systématiques, ils dépendent de l'interprétation des acteurs, i.e. si ceux-ci estiment que la modification du BM de l'offre impose d'autres changements. Cette démarche reflète donc un mécanisme en deux temps : d'abord d'évaluation de la cohérence interne du BM, i.e. appréciation de l'agencement des éléments qui composent le BM – puis, si nécessaire, un ajustement du BM – i.e. de changements du BM pour en maintenir la cohérence interne - par les acteurs.

1.2.5. Opérationnalisation du BM en tactiques

Le développement de l'Offre OTI intègre la déclinaison opérationnelle du BM en un ensemble de tactiques. La réflexion des acteurs n'étant pas organisée selon le prisme du BM (i.e. ils n'utilisent pas la notion de BM pour le développement de l'offre), la configuration du BM et son opérationnalisation ne sont pas distinguées, mais ont lieu dans un flux continu dans le cadre des réunions de travail dédiées à l'Offre OTI. Lorsque les acteurs définissent des principes de fonctionnement de l'offre (i.e. son BM), ils se projettent immédiatement en termes opérationnels, envisageant concrètement comment ils pourraient concrètement faire (e.g. comment présenter l'offre au client ? Quels outils employer ?). Fondés sur leur interprétation opérationnelle de la logique de l'offre, l'équipe OTI entame une réflexion au niveau tactique. Si la définition des tactiques (i.e. leur imagination par les acteurs, e.g. les propriétés d'un outil de conseil) est entremêlée à celle du BM, leur production (e.g. rédaction et mise en forme d'un document de présentation de l'offre) est souvent décalée dans temps pour y consacrer des sessions de travail dédiées. On observe ici à nouveau l'importance du processus de sensemaking des acteurs pour le développement de l'offre : les acteurs appréhendent la manière dont ils veulent que l'offre fonctionne (cognition) pour la décliner en éléments concrets (action).

Nous distinguons deux grandes catégories de tactiques. La première regroupe les tactiques opérationnelles, i.e. celles relatives aux activités de conseil pour les OTI (e.g. méthodes et outils innovants). La seconde concerne les tactiques commerciales, i.e. celles qui visent à vendre des missions de conseil. C'est une étape cruciale du développement de l'Offre OTI, car ce sont les tactiques qui permettent d'interagir dans un objectif commercial (i.e. vendre l'offre à des clients). Que cela soit en raison d'un changement au niveau du BM de l'offre ou dans l'objectif d'améliorer leur efficacité, les tactiques sont régulièrement retravaillées (Tableau 24).

Tableau 24 : Illustrations du procédé de « Opérationnalisation du BM en tactiques »

<p>Interaction #3.5</p> <p>Avril 2014 Innovation des méthodes de conseil.</p>	<p>Interaction interne. Dans le processus de réflexion et conception de nouvelles méthodes de conseil adaptées aux OTI, l'équipe prévoit d'y intégrer la construction d'une calculatrice d'estimation des charges d'un projet (i.e. les charges de travail relatives à chaque partie prenante impliquée : consultants, équipes internes du client, intégrateurs, etc.). Un atelier de travail est organisé à cet effet.</p>
	<p>Sensemaking. À partir de leurs interprétations des besoins et contraintes des OTI (e.g. rapidité de mise en œuvre des projets, budgets limités), les membres de l'équipe OTI considèrent que l'estimation et la discussion des charges d'un projet est un élément pertinent dans le cadre d'une prestation de conseil auprès des OTI. Sur la base de travaux de recherche en gestion de projet (proposant des méthodes de calcul des charges d'un projet), l'équipe conçoit un outil de calcul des charges selon les principales caractéristiques d'un projet (e.g. périmètre, spécificités des solutions informatiques, etc.).</p>
	<p>Niveau tactique. La calculatrice des charges d'un projet (comme d'autres outils de conseil conçus par l'équipe OTI) représente une déclinaison opérationnelle du BM de l'Offre OTI qui prévoit une adaptation des méthodes de conseil aux caractéristiques et besoin de la cible. Cette calculatrice constitue à la fois une tactique opérationnelle (elle vise à réaliser des missions de conseil pour les OTI) et une tactique commerciale puisque la démonstration de ces outils innovants face à un client est envisagée comme commercialement efficace.</p>
<p>Interaction #5.16</p> <p>Octobre 2016 Nouveau support de présentation de l'Offre OTI.</p>	<p>Interaction interne. Suite à la modification de l'Offre OTI en faveur d'un accompagnement stratégique de la direction générale des OTI, l'équipe OTI retravaille les tactiques en conséquence. C'est notamment le cas des tactiques commerciales. Au cours d'une session de travail dédiée, c'est le support de présentation de l'offre qui est repensé.</p>
	<p>Sensemaking. Considérant les profondes évolutions de l'offre, l'équipe OTI reprend le support de présentation de l'offre pour d'une part en adapter le contenu (afin qu'il reflète les récents changements) et d'autre part pour en améliorer la pertinence auprès des clients. L'équipe envisage notamment sa déclinaison en deux documents : conserver une présentation PowerPoint pour les rendez-vous commerciaux, mais également produire un flyer synthétique et ludique pour la prospection commerciale. Un tel document pourrait ainsi être diffusé via différents canaux (e.g. e-mail, courrier) augmentant par conséquent la probabilité d'atteindre sa cible.</p>
	<p>Niveau tactique. La nouvelle configuration de l'Offre OTI est déclinée au sein des tactiques commerciales. Le nouveau flyer de présentation conçu a pour objectif de générer un premier contact en retenant l'attention des prospects afin que d'autres tactiques soient employées par la suite (jusqu'à la vente d'une mission).</p>

Lors du travail d'opérationnalisation, les tactiques sont envisagées dans un souci de pertinence pour le développement de l'offre. Par conséquent, les membres de l'équipe OTI réalisent un exercice de projection à la place de leurs futurs interlocuteurs (e.g. prospects, clients) pour imaginer et construire les ensembles de tactiques qu'ils envisagent comme pouvant les convaincre. Les tactiques sont donc conçues et ajustées selon l'évaluation par les acteurs de leur logique externe – si l'emploi de chacune est pertinent pour les objectifs de développement de l'offre - et interne – si la complémentarité de l'ensemble des tactiques est pertinente.

1.2.6. Ajustement tactique

Aboutissant à un premier ensemble de tactiques, l'équipe OTI considère que celles-ci doivent être retravaillées. Lors de la conception de tactiques, les acteurs s'interrogent particulièrement sur leur efficacité (auprès des clients notamment). Pour juger de cette dernière, l'équipe OTI se projette dans le futur, i.e. s'imagine la mobilisation des tactiques dans les interactions externes à venir. Au travers de la projection de leur utilisation des tactiques, les acteurs les considèrent insatisfaisantes. Ce procédé de sensemaking apparaît lors de réunions de travail sur l'offre (interactions internes), plutôt au début ou en fin d'échange, quand l'équipe OTI prend du recul sur le travail réalisé afin d'en estimer l'avancement.

L'ajustement des tactiques est interprété comme nécessaire selon différentes situations. Premièrement, par manque de temps l'équipe OTI n'a pu finaliser la construction de certaines tactiques. Deuxièmement, l'équipe OTI estime que l'ensemble des tactiques manque de cohérence, i.e. que « la boîte à outils » de l'offre n'est pas homogène. Certaines tactiques commerciales par exemple se fondent sur des éléments ludiques (e.g. scénaytes humoristiques) et d'autres au contraire pas du tout, créant un décalage jugé incohérent. Troisièmement, une fois face à une première version formalisée de certaines tactiques, l'équipe OTI, se projetant en situation d'interaction externe, ne se sent finalement pas à l'aise à l'idée de les utiliser (e.g. un support de présentation jugé trop dense une fois produit). Enfin, l'absence de nouvelles interactions externes est à l'origine de doutes des acteurs quant à la pertinence de l'utilisation des tactiques pour le développement de l'offre, générant ainsi des inerties dans le développement de l'offre. Par exemple, des actions de prospection commerciale restées sans retour client (e.g. une action de mailing) ont entraîné la remise en question de la pertinence et de l'efficacité des tactiques utilisées pour finalement que l'équipe OTI alloue à nouveau du temps à leur modification.

Certaines périodes du développement de l'Offre OTI sont ponctuées par une succession d'interactions internes qui reflètent ce procédé (Tableau 25).

Tableau 25 : Illustrations du procédé de « Ajustement tactique »

<p>Interaction #3.5</p> <p><i>Mars 2015</i> Présentation de l'Offre OTI à IndielTix.</p>	<p>Interaction interne. L'équipe OTI organise une nouvelle session de travail afin de travailler sur les méthodes de conseil innovantes.</p>
	<p>Sensemaking. Durant l'atelier, l'équipe OTI se livre à un exercice de brainstorming afin d'adapter les méthodes de conseil à la cible de l'offre, i.e. aux besoins et contraintes des OTI. Plusieurs sessions similaires précédentes ont déjà permis d'imaginer et de produire certains nouveaux outils de conseil (tels que la calculatrice des charges d'un projet ou une charte d'engagement des parties prenantes projet). Pourtant, l'équipe considère que les méthodes de l'Offre OTI peuvent être plus innovante encore. Les acteurs estiment que d'autres éléments pertinents peuvent enrichir l'offre, ils poursuivent donc leur réflexion.</p>
	<p>Niveau tactique. Au cours de la session de travail, l'idée d'une méthode de gestion de risques projet adaptée aux OTI émerge. À partir de cette idée, l'équipe entame la construction d'un nouvel outil de conseil dans le même esprit que les précédents.</p>
<p>Interaction #4.2</p> <p><i>Février 2015</i> Construction des supports de communication.</p>	<p>Interaction interne. Au cours d'une réunion dédiée à l'offre, l'équipe OTI travaille sur les documents relatifs à la commercialisation de l'offre (que les acteurs appellent « go-to-market ») incluant un e-mail de prospection commerciale.</p>
	<p>Sensemaking. Dans ses échanges, l'équipe réfléchit activement à la rédaction d'un e-mail pour démarcher des clients. Ce texte, en seulement quelques lignes, doit évoquer à la fois le fonctionnement et les atouts de l'Offre OTI. Une idée de structure de l'e-mail émerge sur la base de laquelle est réalisée une première ébauche de texte. Malgré que celle-ci soit conforme à la structure initialement imaginée (et donc considéré comme satisfaisante), les acteurs la considèrent finalement comme insatisfaisante. Ils estiment que le texte est trop descriptif, pas assez accrocheur et donc ne permettra pas d'obtenir des rendez-vous avec des prospects. L'équipe décide donc de transformer le texte dans cette optique.</p>
	<p>Niveau tactique. Une partie des tactiques commerciales sont retravaillées afin de mieux servir les objectifs de développement de l'Offre OTI.</p>

Au travers de ce procédé de sensemaking, l'équipe OTI vérifie que les tactiques soient adéquates pour leur utilisation lors des prochaines interactions externes. Ce travail sur les tactiques constitue une manière d'en ajuster la logique externe et interne.

1.2.7. Présentation de l'offre

Une fois que l'équipe OTI considère que les tactiques opérationnelles et commerciales sont satisfaisantes, i.e. qu'elles permettent d'entrer en contact avec l'environnement, c'est au travers de celles-ci que l'offre est présentée auprès des parties prenantes externes (e.g. clients, partenaires). Lors de ces interactions, le(s) membre(s) impliqué(s) tente(nt) d'influencer la perception de l'interlocuteur quant à la pertinence de l'offre (i.e. son positionnement, son fonctionnement, ses atouts). Pour ce faire, les membres de l'équipe OTI présents se fondent sur les informations dont ils disposent quant au profil et à l'environnement de leur interlocuteur (e.g. ses fonctions actuelles et passées, la situation économique et sociale de l'organisation au sein de laquelle il travaille) afin de percevoir les arguments à mobiliser et les aspects à souligner au cours de l'interaction. Au travers de ce procédé de sensegiving, les tactiques sont utilisées comme instruments d'argumentation (e.g. utilisation d'une présentation PowerPoint, démonstration d'un outil de conseil). Ces interactions externes sont recherchées par l'équipe OTI selon deux types de situations : d'une part quand les acteurs veulent convaincre des parties prenantes externes de la pertinence de l'offre pour répondre à leurs besoins, notamment dans le cadre d'une démarche commerciale ; ou d'autre part dans l'objectif de tester la réaction de certains interlocuteurs à l'offre et les tactiques associées (Tableau 26).

Tableau 26 : Illustrations du procédé de « Présentation de l'offre »

<p>Interaction #4.6</p> <p>Avril 2014 Construction de méthodes de conseil innovantes.</p>	<p>Interaction interne. L'équipe OTI déjeune avec Arun afin de discuter de la collaboration entre Enza et IndielTix.</p> <p>Sensegiving. Au cours du déjeuner, l'Offre OTI est présentée à Arun. Pour ce faire, les membres de l'équipe OTI utilisent certaines tactiques commerciales comme opérationnelles (e.g. support de présentation PowerPoint, démonstration de la calculatrice des charges d'un projet). Ils essayent de le convaincre afin de recueillir ses retours, mais également son soutien pour le développement de l'offre.</p> <p>Niveau tactique. Les tactiques produites sont utilisées pour convaincre un interlocuteur externe et tester leur effet dans le cadre d'une telle démarche.</p>
<p>Interaction #4.14</p> <p>Octobre 2015 Présentation de l'Offre OTI à un client.</p>	<p>Interaction interne. François discute avec Patrick du projet de l'Offre OTI.</p> <p>Sensegiving. Pour présenter l'Offre OTI à Patrick, François commence par partager l'analyse d'Enza quant aux problématiques et enjeux des projets au sein des OTI ainsi que la conclusion de celle-ci : les prestations de conseil sont majoritairement inadaptées. Il présente ensuite le projet de l'Offre OTI comme une réponse à ce constat. À la suite de cette contextualisation de l'émergence de l'offre et des objectifs, il en explique le contenu et les atouts.</p> <p>Niveau tactique. Les explications de François mobilisent plusieurs tactiques développées : aussi bien orales (e.g. pitch de présentation de l'offre) que visuelles (e.g. schématisation de l'offre).</p>

Le fait que l'Offre OTI soit – dans ces interactions – présentée au travers des tactiques montre que ce procédé de sensegiving correspond à un mécanisme de test de la logique externe des tactiques. La réaction des interlocuteurs témoigne de l'effet des tactiques (individuellement ou collectivement) et de leur adéquation avec les objectifs pour le développement de l'offre.

1.2.8. Transfert des indices

Ce procédé de sensegiving apparaît à la suite d'une interaction externe dont les retours ne concernent que le niveau tactique. Au cours de l'échange avec une partie prenante externe, le(s) membre(s) de l'équipe OTI capte(nt) de nouvelles informations pour le développement de l'offre – i.e. des indices pour faire sens – mais ces retours ne sont pas interprétés comme impliquant de nécessaires modifications du fonctionnement de l'offre. Ils sont alors directement partagés avec le reste de l'équipe OTI afin que tous disposent du même niveau d'information pour la poursuite du développement de l'offre. Pour ce faire, c'est dans le cadre de réunions internes que les indices captés sont transférés et interprétés (Tableau 27). Contrairement aux autres procédés, celui-ci ne correspond à aucun mécanisme d'évaluation ou ajustement, il

représente un transfert d'indices où les acteurs s'emploient à transmettre les informations de manière la plus fidèle possible.

Tableau 27 : Illustrations du procédé de « Transfert des indices »

Interaction #4.4 Avril 2014 Construction de méthodes de conseil innovantes	Interaction interne. À la suite de l'échec des actions de prospection commerciale (e.g. e-mailing, relances téléphoniques), l'équipe OTI se retrouve pour débriefing.
	Sensegiving. Les membres de l'équipe OTI qui ont réalisé les actions commerciales racontent aux autres ce qui s'est passé et notamment les difficultés rencontrées. Ils montrent par exemple les emails de réponse négative aux demandes de rendez-vous ou expliquent les réactions et commentaires des interlocuteurs téléphoniques.
	Niveau tactique. Grâce à ce retour, l'ensemble de l'équipe OTI va pouvoir retravailler sur les tactiques pour outrepasser ces obstacles.
Interaction #4.14 Octobre 2015 Présentation de l'Offre OTI à un client.	Interaction interne. Au cours de la mission test auprès des Grappes, l'équipe OTI se retrouve pour le suivi de l'avancement du projet. Celui-ci inclut notamment un débriefing du dernier atelier de travail avec l'équipe des Grappes.
	Sensegiving. Jean et Alexis – qui ont mené le dernier atelier avec Vins.com - reprennent synthétiquement les échanges et soulignent que dans sa conception actuelle, l'outil de cadrage de projet ne permet pas d'intégrer certaines informations importantes recueillies (i.e. les catégories d'informations de l'outil de cadrage semblent incomplètes). Ils ne suggèrent pas d'idées particulières pour y remédier, mais partagent juste l'information avec le reste de l'équipe.
	Niveau tactique. Sur la base des éléments rapportés, l'ensemble de l'équipe travaillera dans l'objectif d'améliorer l'outil de cadrage projet.

1.2.9. Synthèse des procédés de sensemaking

Afin de synthétiser notre conceptualisation des manières dont les acteurs construisent et donnent du sens dans le cadre du processus d'innovation de BM, nous définissons chacun des huit procédés de sensemaking au travers d'un ensemble propriétés. Pour ce faire, le tableau suivant reprend la structuration de la grille d'analyse des procédés de sensemaking mobilisée précédemment pour leur illustration (Tableau 28). Nous répertorions également le nombre d'apparitions de chacun des patterns au cours de la période étudiée.

Tableau 28 : Propriétés des huit procédés de sensemaking

Procédés de sensemaking	Propriétés des procédés	Occurrences
Présentation du BM	Interaction externe. Un (ou plusieurs) membre(s) de l'équipe OTI interagis(sent) avec un individu externe à Enza.	4 occurrences
	Sensegiving. Le(s) membre(s) de l'équipe OTI tente(nt) d'influencer l'interlocuteur quant à sa perception des principales caractéristiques de l'offre.	
	Niveau BM. Le BM de l'Offre OTI est confronté à l'environnement [Test de la cohérence externe du BM].	
Adaptation à l'environnement	Interaction externe. Un (ou plusieurs) membre(s) de l'équipe OTI interagis(sent) avec un individu externe à Enza.	11 occurrences
	Sensemaking. Les retours de l'individu externe sont interprétés par le(s) membre(s) de l'équipe OTI comme des indices les incitant à des modifications du fonctionnement de l'offre.	
	Niveau BM. Un ou plusieurs éléments du BM de l'Offre OTI sont modifiés en conséquence de la compréhension du contenu de l'échange [Évaluation et ajustement de la cohérence externe du BM].	
Convergence des représentations internes du BM	Interaction interne. Les membres de l'équipe OTI interagissent entre eux dans le cadre de réunions de travail dédiées au développement de l'Offre OTI.	7 occurrences
	Sensegiving. Le(s) membre(s) de l'équipe OTI impliqué(s) préalablement dans une interaction externe tentent de convaincre les autres des nécessaires changements à apporter à l'offre.	
	Niveau BM. La nouvelle représentation du BM de l'Offre OTI converge jusqu'à ce qu'elle soit partagée par l'ensemble des membres de l'équipe OTI [Évaluation et ajustement de la cohérence externe du BM].	
Ajustement du BM	Interaction interne. Les membres de l'équipe OTI interagissent entre eux dans le cadre de réunions de travail dédiées au développement de l'Offre OTI.	3 occurrences
	Sensemaking. Les membres de l'équipe OTI estiment que les dernières modifications de l'offre impliquent d'en ajuster d'autres aspects.	
	Niveau BM. Certains éléments du BM de l'Offre OTI sont ajustés en conséquence des changements effectués [Évaluation et ajustement de la cohérence interne du BM]	
Opérationnalisation du BM en tactiques	Interaction interne. Les membres de l'équipe OTI interagissent entre eux dans le cadre de réunions de travail dédiées au développement de l'Offre OTI.	34 occurrences
	Sensemaking. Au travers de leurs échanges, les membres de l'équipe OTI réfléchissent à la manière dont le BM de l'offre peut être opérationnellement implémenté.	
	Niveau tactique. Les éléments du BM de l'Offre OTI sont traduits en un ensemble de tactiques opérationnelles [Évaluation et ajustement de la logique externe et interne des tactiques].	

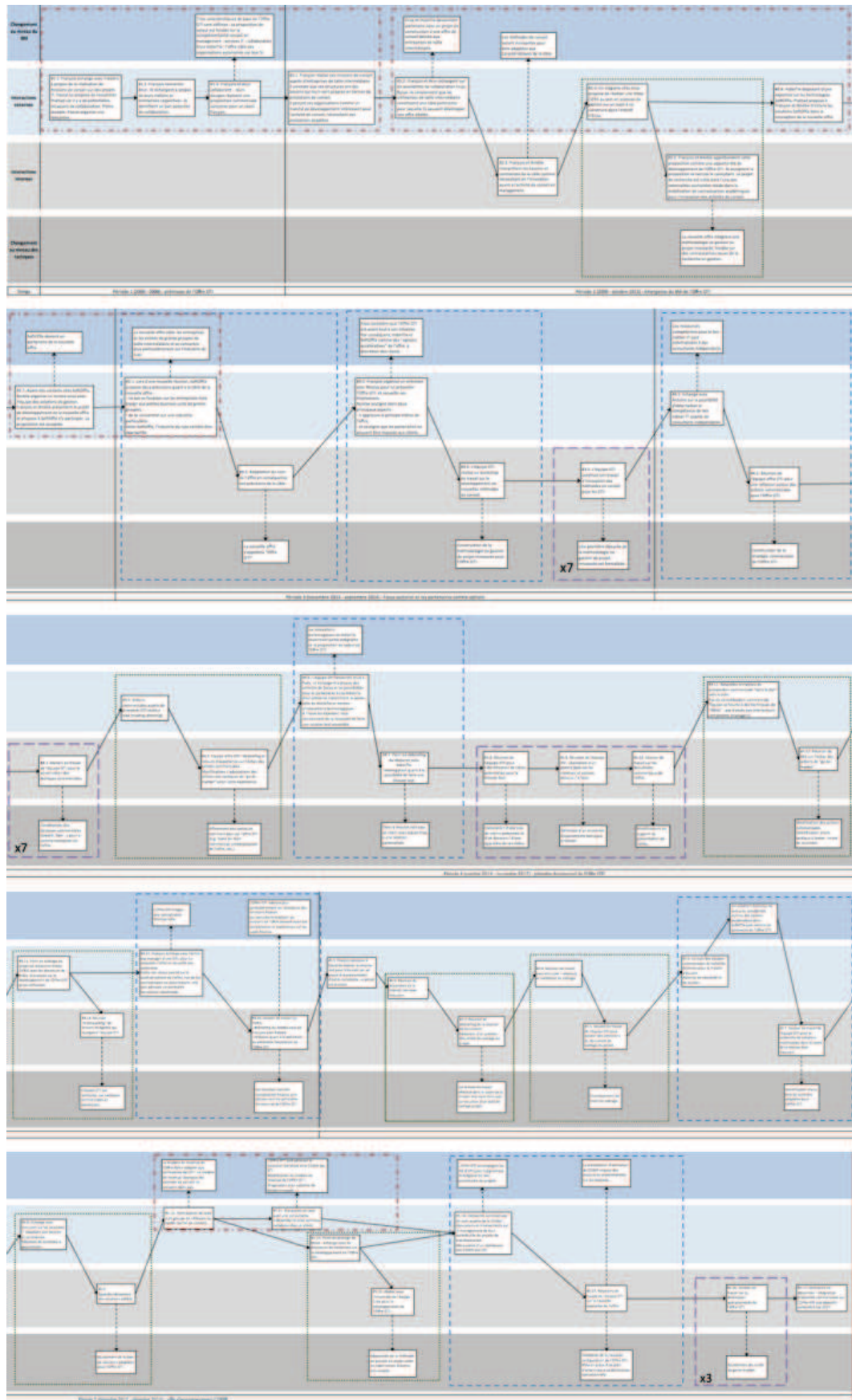
Ajustement tactique	Interaction interne. Les membres de l'équipe OTI interagissent entre eux dans le cadre de réunions de travail dédiées au développement de l'Offre OTI.	19 occurrences
	Sensemaking. En l'état et considérant les objectifs de développement de l'offre, les tactiques produites sont interprétées par l'équipe OTI comme insatisfaisantes. Par conséquent, les membres de l'équipe considèrent que les tactiques doivent être ajustées.	
	Niveau tactique. Les tactiques doivent être adaptées pour servir le développement de l'Offre OTI [Évaluation et ajustement de la logique externe et interne des tactiques].	
Présentation de l'offre	Interaction externe. Un (ou plusieurs) membre(s) de l'équipe OTI interagis(sent) avec un individu externe à Enza.	15 occurrences
	Sensegiving. Le(s) membre(s) de l'équipe OTI tente(nt) d'influencer l'interlocuteur afin qu'il perçoive l'offre comme pertinente.	
	Niveau tactique. La nouvelle offre est présentée en détail au travers des tactiques opérationnelles [Test de la logique externe des tactiques].	
Transfert des indices	Interaction interne. Les membres de l'équipe OTI interagissent entre eux à la suite suite d'une interaction externe d'un ou plusieurs membre(s).	8 occurrences
	Sensegiving. Le(s) membre(s) de l'équipe OTI impliqué(s) dans l'interaction externe tentent de transférer aux autres membres les indices collectés pour la construction de sens.	
	Niveau tactique. Des éléments de discussion sont transférés à l'équipe en vue de l'opérationnalisation.	

Nous observons tout au long du processus de développement de l'offre OTI, que les procédés de sensemaking sont combinés au travers d'interactions externes et internes impliquant des changements au niveau du BM de l'offre ou de ses tactiques. Ces combinaisons – que nous labellisons ces combinaisons « patterns de sensemaking » sont détaillées dans la section suivante.

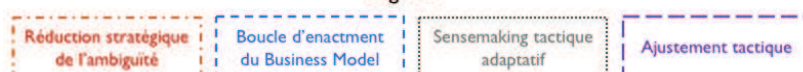
I.3. Patterns de sensemaking

Fondé sur la représentation visuelle du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI, nous identifions quatre patterns de sensemaking – i.e. différentes combinaisons de procédés et leurs effets (cf. Chap. 3 section 5.3.2 p.112) - récurrents qui combinent interactions (internes ou externes), procédés de sensemaking et impacts sur le développement de l'offre (changements au niveau du BM ou des tactiques). Les patterns apparaissent à plusieurs reprises au cours du développement de l'Offre OTI (Figure 42), chacun reflétant une dynamique interactionnelle adoptée par les acteurs en fonction des situations auxquelles ils font face. Les sections suivantes développent ces quatre patterns de sensemaking selon leur définition, leur illustration, les contextes dans lesquels ils apparaissent ainsi que leurs implications dans le développement du BM de l'Offre OTI.

Figure 42 : Identification des patterns de sensemaking au cours du développement de l'Offre OTI



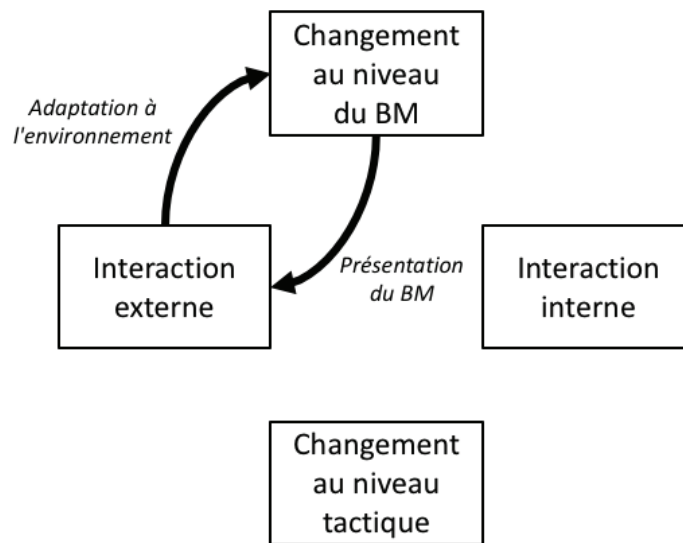
Légende



1.3.1. Réduction de l'ambiguïté stratégique

Ce pattern représente la façon dont l'équipe OTI interagi avec son environnement et en réduit l'ambiguïté. Il apparaît 4 fois au cours du développement de l'Offre OTI, quand les acteurs en (re)définissent progressivement certaines caractéristiques principales au travers d'interactions externes (e.g. au tout début du processus quand l'offre n'est encore qu'une idée se structurant peu à peu). Premièrement, un ou plusieurs acteurs internes rencontre(nt) des parties prenantes externes (e.g. un client ou partenaire potentiel) et échangent relatifs à leurs activités professionnelles (e.g. opportunités de collaboration, projets en cours, difficultés rencontrées, etc.). Les sujets de ces discussions sont particuliers aux situations dans lesquelles elles se réalisent et ne concernent initialement pas l'Offre OTI [interaction externe]. Au travers de cet échange, le(s) acteur(s) interne(s) captent des informations sur l'environnement (e.g. opinion d'un client, compétences d'un partenaire) à partir desquelles il(s) fait (font) sens. Ces nouvelles informations sont interprétées comme pertinentes dans le cadre du développement de l'Offre OTI et les acteurs y associent un (ou plusieurs) changement(s) du BM de l'offre en conséquence dans l'objectif que celui-ci soit en adéquation avec l'environnement [changements au niveau du BM]. On retrouve dans ce phénomène le procédé de sensemaking d'adaptation du BM à l'environnement. Par la suite, le BM de l'offre sera à nouveau confronté à l'environnement grâce à de nouvelles interactions externes initiant le même enchaînement. L'appréhension progressive de l'environnement par les acteurs au travers de cet enchaînement leur permet d'interpréter peu à peu les attentes et besoins du marché (i.e. la cible de l'offre). Sur la base de ces éléments de compréhension, les acteurs génèrent de nombreuses idées pour les adresser dont certaines sont associées à des changements au niveau du BM de l'offre (Figure 43).

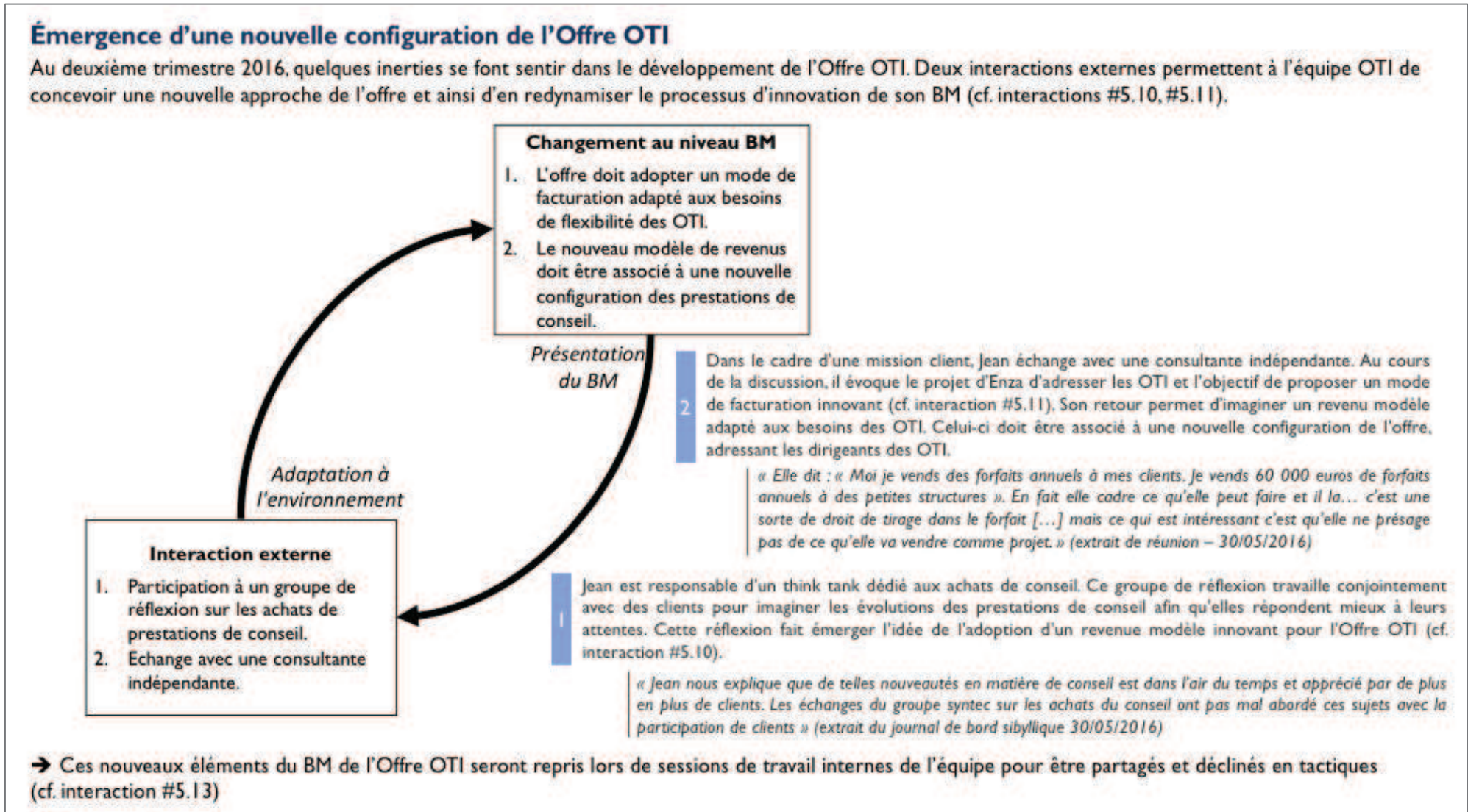
Figure 43 : Pattern de sensemaking – Réduction de l'ambiguïté stratégique



Nous appelons ce pattern « Réduction de l'ambiguïté stratégique », car, face à l'environnement, la collecte d'informations sur celui-ci, au travers d'interactions avec des parties prenantes externes, permet aux acteurs internes de réduire l'ambiguïté pour construire du sens. Alors que la construction du BM de l'offre peut être entreprise dans de nombreuses voies différentes, les informations collectées (i.e. les indices de sensemaking) orientent le processus d'innovation du BM. Grâce à la confrontation du fonctionnement de l'offre (i.e. son BM) avec des parties prenantes externes (i.e. qui représentent l'environnement), les acteurs internes captent des informations sur l'environnement en réduisant ainsi l'ambiguïté.

À des fins illustratives, nous reprenons et agençons graphiquement le contenu de plusieurs interactions clés du développement de l'Offre OTI (cf. Tableau 18) pour mettre en perspective les éléments empiriques avec notre conceptualisation du pattern de sensemaking (Vignette 1). Les trois autres patterns seront, au sein des sections suivantes, illustrés selon le même principe.

Vignette 1 : Illustration du pattern de sensemaking "Réduction de l'ambiguïté stratégique"



Ce pattern reflète indistinctement les mécanismes par lesquels sont évaluées et ajustées la cohérence externe et la cohérence interne du BM. En confrontant le BM à l'environnement, c'est la cohérence externe du BM qui est testée. Les retours de l'interlocuteur donnent lieu à une évaluation de l'adéquation de l'offre avec l'environnement, et des ajustements éventuels (évaluation et ajustement de la cohérence externe du BM). En revanche, les mécanismes d'évaluation et d'ajustement de l'agencement des éléments du BM entre eux sont plus vagues. Par la réduction de l'ambiguïté stratégique, les acteurs réfléchissent et appréhendent globalement la manière dont l'offre pourrait fonctionner.

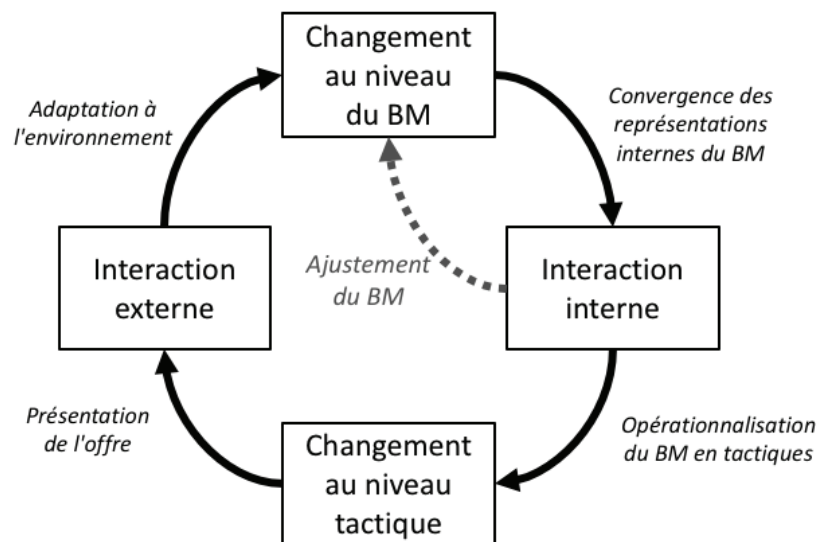
1.3.2. Boucle d'enactment du Business Model

Au travers de la boucle d'enactment du BM, l'équipe OTI adapte le BM afin qu'il soit, selon son interprétation, en adéquation avec l'environnement. Les modifications au niveau du BM sont déclinées en continu au niveau des tactiques dans l'objectif de confronter à nouveau l'offre à l'environnement. La boucle d'enactment du BM apparaît à 7 reprises au cours de la période étudiée et suit l'enchaînement suivant. Premièrement, un (ou plusieurs) membre(s) de l'équipe OTI rencontre une partie prenante externe estimée pertinente afin d'échanger au sujet du développement de l'Offre OTI (e.g. un client, un prospect ou un partenaire) [interaction externe]. L'interlocuteur externe est considéré comme faisant partie de l'environnement avec lequel l'offre doit être alignée pour assurer son succès commercial (i.e. vendre des missions de conseil). Échanger avec cet interlocuteur est considéré comme une manière de confronter l'offre à l'environnement, i.e. la tester. On retrouve ici le procédé de sensemaking de présentation de l'offre (cf. section 1.2.7 ci-dessus). Alors que l'interlocuteur externe fait des retours exprimant sa perception de l'offre (e.g. forces et faiblesses, adéquation avec les besoins du marché, etc.), le(s) membre(s) de l'équipe OTI impliqué(s) dans l'interaction fait sens de ces nouvelles informations et en détermine les implications pour le développement de l'offre. Des modifications au niveau du BM sont associées à l'interprétation de ces implications, dans une volonté d'alignement de l'offre avec l'environnement [changement au niveau BM].

Deuxièmement, le contenu de l'interaction externe (i.e. les informations sur l'environnement collectées) ainsi que les changements au niveau du BM associés sont partagés avec les autres membres de l'équipe OTI. Cet échange ne constitue pas un simple transfert d'informations, mais constitue un réel exercice de sensegiving afin de partager collectivement l'interprétation et de faire converger les représentations internes du BM de l'offre. Même si les échanges de l'interaction externe peuvent ne concerner directement que la modification d'un seul élément du BM, plusieurs peuvent être indirectement impactés. En effet, les membres de l'équipe OTI

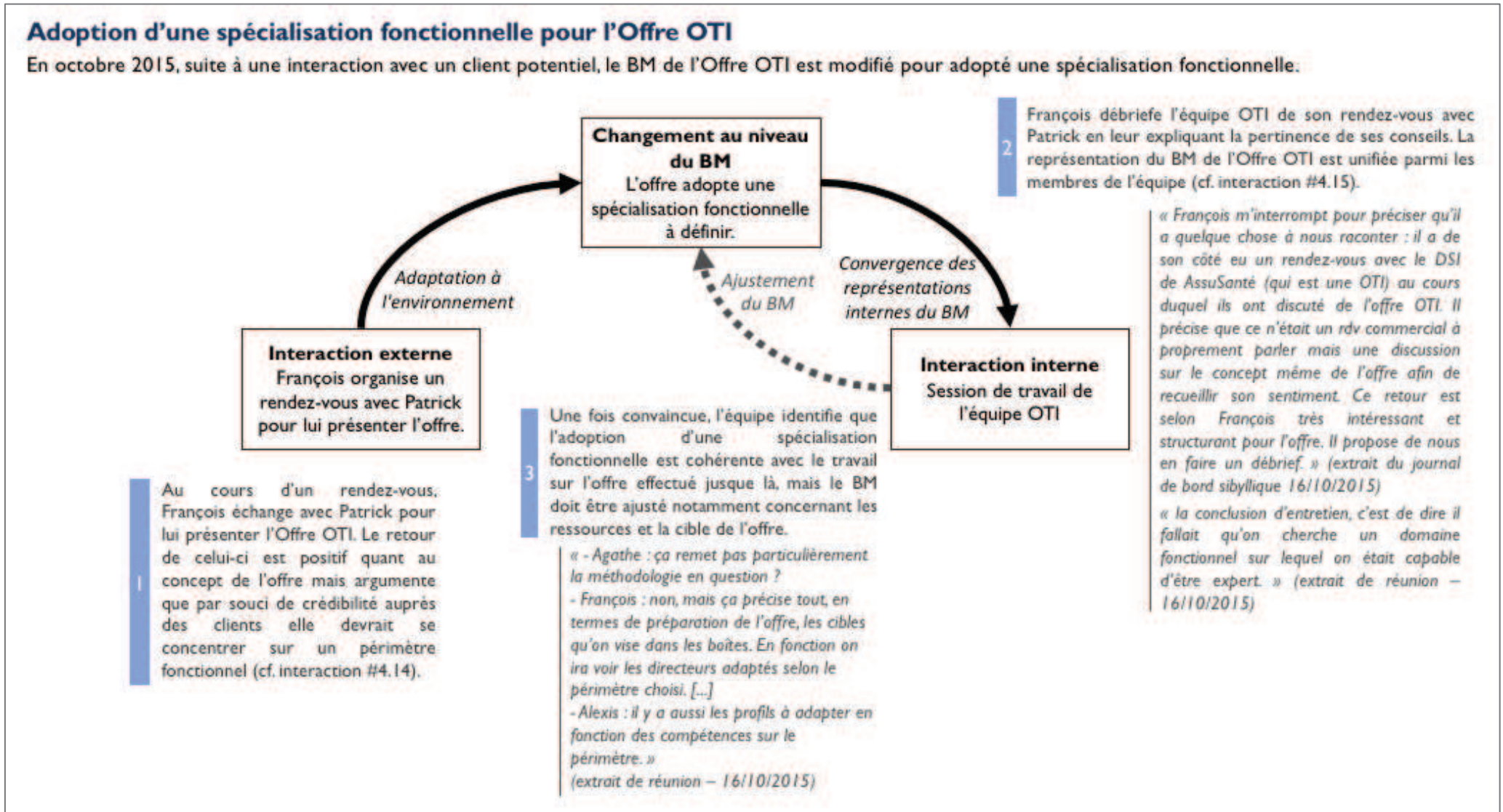
peuvent estimer que le changement nécessite l'alignement d'autres éléments afin d'assurer la cohérence interne du BM. Ce mécanisme correspondant au procédé d'ajustement du BM (cf. section 1.2.4). Ensuite, sur cette base les membres de l'équipe OTI réfléchissent et travaillent collectivement dans l'objectif d'opérationnaliser les nouvelles modifications du BM [interaction interne]. Ils adaptent ainsi les tactiques selon les nouveaux changements au niveau du BM [changement au niveau tactique]. Afin de confronter la nouvelle version de l'Offre OTI à l'environnement, de nouvelles interactions externes sont générées. On retrouve au travers du caractère cyclique de cette logique la notion d'enactment où l'environnement influence les actions des acteurs et inversement (Figure 44).

Figure 44 : Pattern de sensemaking – Boucle d'enactment du Business Model

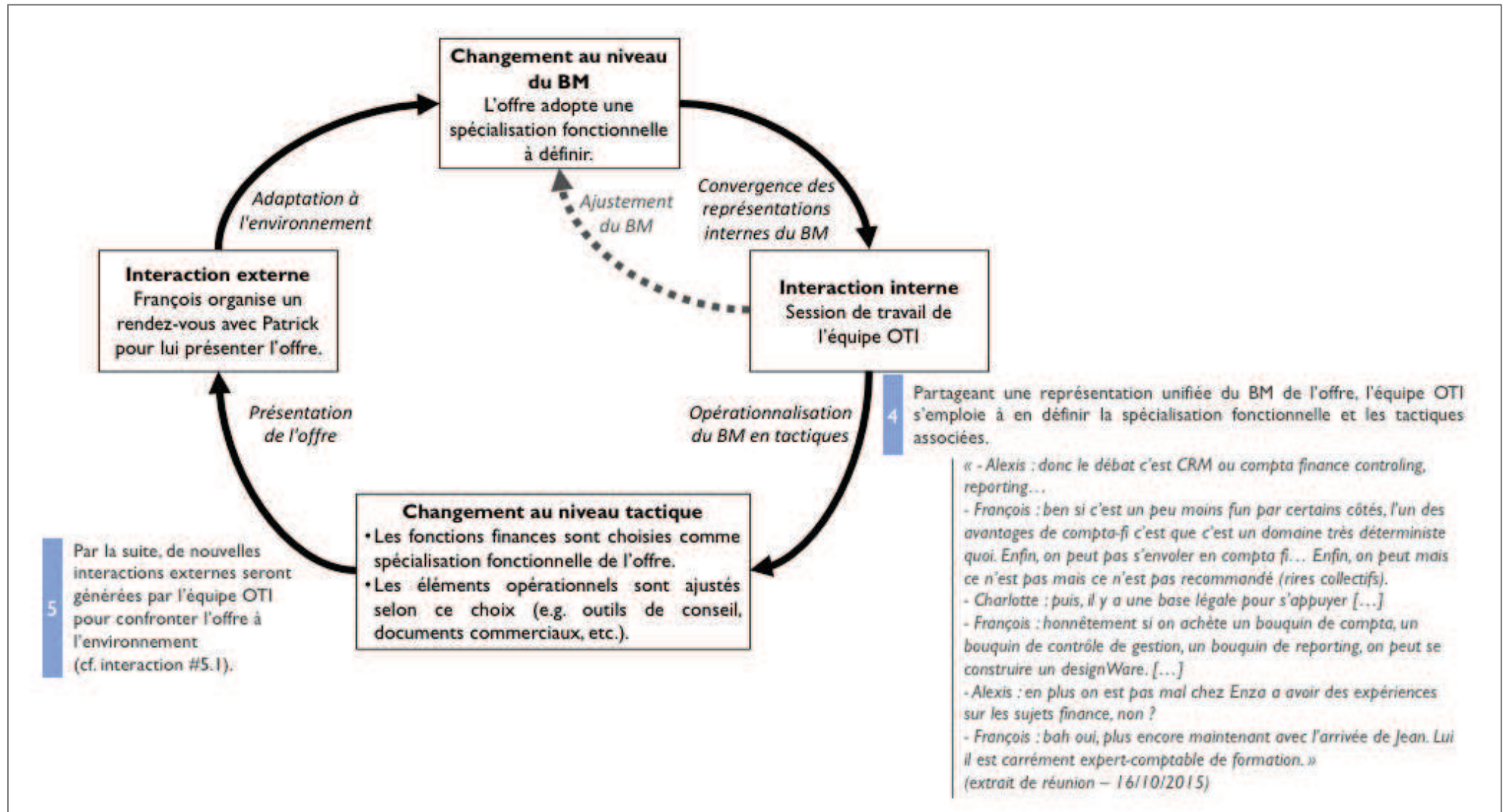


Nous retrouvons ce pattern de sensemaking dans deux principaux cas de figure. Dans un premier cas, l'équipe OTI considère l'offre dans sa forme actuelle (i.e. son BM et les tactiques) comme en adéquation avec l'environnement (i.e. pertinente pour répondre aux besoins des clients, adaptés aux caractéristiques des partenaires, etc.), donc prête à être commercialisée générant des interactions externes dans ce but. Dans un second cas, les membres de l'équipe OTI ne sont pas satisfaits de l'état actuel de l'offre, mais ne savent pas comment l'améliorer (dans certains cas par exemple, l'équipe OTI ne parvient pas à intégrer des retours précédemment récoltés). L'offre est alors confrontée à nouveau à l'environnement, i.e. de nouvelles interactions avec des parties prenantes externes sont organisées afin de densifier les retours. Nous illustrons ce pattern avec un exemple issu des données (Vignette 2).

Vignette 2 : Illustration du pattern de sensemaking "Boucle d'enactment du BM"



Vignette 2 : Illustration du pattern de sensemaking "Boucle d'enactment du BM" (suite)



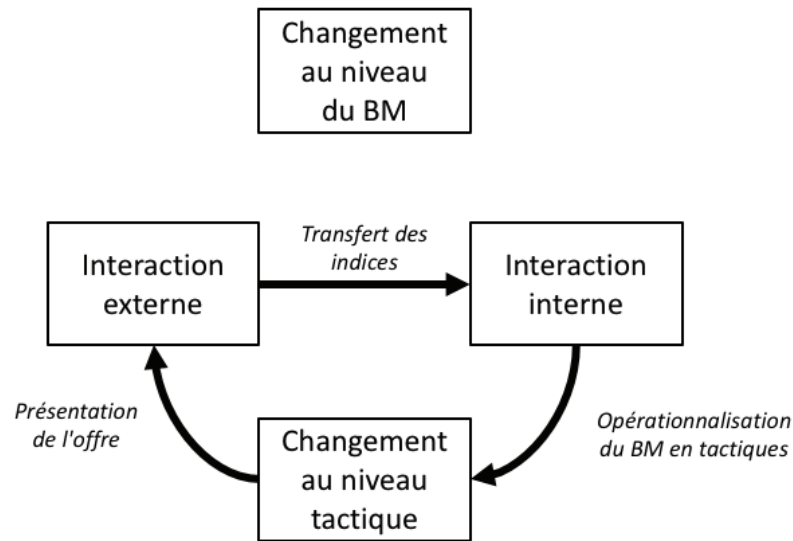
Ce pattern intègre ainsi l'ensemble des mécanismes d'évaluation et d'ajustement de la cohérence du BM et de la logique des tactiques. La construction de sens associée à l'interaction externe permet aux acteurs d'évaluer l'adéquation du BM de l'offre avec l'environnement et de l'ajuster si nécessaire (évaluation et ajustement de la cohérence externe du BM). L'interaction interne quant à elle donne lieu à l'appréciation de l'agencement des éléments du BM et d'éventuels ajustements (évaluation et ajustement de la cohérence interne du BM), mais aussi à une déclinaison opérationnelle prenant en compte la pertinence individuelle et collective des tactiques pour la confrontation de l'offre à l'environnement (évaluation et ajustement de la logique interne et externe des tactiques).

1.3.3. Boucle d'enactment des tactiques

Ce pattern fait référence à des passages du processus de développement de l'Offre OTI qui n'intègrent pas de changement au niveau du BM malgré la réalisation d'interactions externes, mais correspond plutôt un affinage tactique. Nous observons l'apparition de ce pattern 8 fois au cours du processus de développement de l'Offre OTI.

Comme pour les patterns précédents, celui-ci démarre par un échange entre des acteurs internes (i.e. un ou plusieurs membres de l'équipe OTI) et des parties prenantes externes (e.g. un client ou un partenaire) [interaction externe]. Grâce à la discussion, les acteurs internes captent des informations qui contribuent à leur compréhension de l'environnement. Seulement dans certains cas, les informations captées ne sont pas interprétées comme nécessitant un changement de BM, mais perçues comme pertinentes à un niveau opérationnel, i.e. pour les tactiques. Ainsi le(s) acteur(s) impliqué(s) dans l'interaction externe tente de transférer les indices de sensemaking collectés auprès des autres membres de l'équipe OTI dans le but de faire sens collectivement de ces éléments afin de travailler sur les tactiques. Pour ce faire, l'équipe OTI se réunit [interaction interne] pour associer à ces informations des changements au niveau des tactiques (Figure 45). On retrouve ici le procédé de sensemaking d'opérationnalisation.

Figure 45 : Pattern de sensemaking – Boucle d'enactment des tactiques



Dans ce pattern, la construction de sens des acteurs façonne l'adaptation tactique. Nous appelons ce pattern « Boucle d'enactment des tactique », car de la même manière que pour le pattern précédent, on y retrouve la notion d'enactment où l'environnement influence les tactiques et inversement. L'analyse de l'ensemble du processus de développement de l'Offre OTI sur la période étudiée révèle que ce pattern ne correspond pas à un affinage tactique final, puisqu'à plusieurs reprises il est suivi par d'autres patterns impliquant des changements plus importants, au niveau du BM (Réduction de l'ambiguïté stratégique ou Boucle d'enactment du BM). La vignette ci-après propose une illustration de pattern de sensemaking (Vignette 3).

Ce pattern ne concerne que le niveau tactique et reflète donc les mécanismes par lesquels les acteurs testent leur pertinence en les confrontant à l'environnement. Sur la base des interactions externes, ils apprécient cette pertinence et réalisent de possibles ajustements (évaluation et ajustement de la logique interne et externe des tactiques).

Vignette 3 : Illustration du pattern de sensemaking "Boucle d'enactment tactique"

Amélioration des méthodes de prospection commerciale

En juin 2015, certains membres de l'équipe OTI réalisent des tentatives de prospection commerciale (cf. interaction #4.10) auprès d'entreprises cible (i.e. entreprises de l'industrie du luxe).

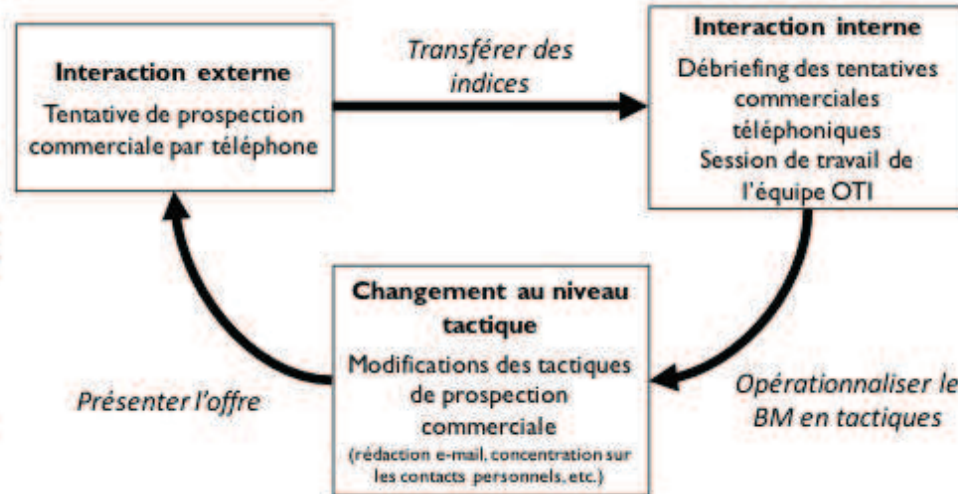
François et moi avons réservé un après-midi entier pour faire des relances téléphoniques suite au mailing de prospection commerciale. Nous contactons ainsi une série de managers d'entreprises appartenant à la cible de l'Offre OTI.

« - François (F) : Comment s'appelle-t-elle déjà ?
- Alexis : Mme Doré
- F : Ah oui, Mme Doré, Mme Doré...
- Standard téléphonique (ST) : Allo oui ?
- F : Oui bonjour. Pourrais-je parler à l'assistante de Mme Doré s'il vous plaît ?
- ST : Oui, quel est son nom s'il vous plaît ?
- F : Ah je ne la connais pas, mais suite à un échange de mails Mme Doré m'a demandé de contacter son assistante...
- ST : Mais on ne connaît pas de Mme Doré ici... [silence]
- F : Ah bon... Et bien je vais revoir ma copie et vous rappellerai. Merci, au revoir. »
(extrait de réunion – 22/06/2015)

2 Nous sommes ensuite rejoints par Charlotte afin de travailler sur le développement de l'offre. Nous démarrons la session de travail en la débriant de nos tentatives commerciales.

« - Alexis : [...] l'idée aussi aujourd'hui c'était de faire le point sur les actions commerciales [...] après nos essais difficiles de phoning, hein François ? (rires)
- Charlotte : Oui alors, qu'est-ce que ça a donné ?
- François : Ah bah on mène 2 à 0 ! Mails et coups de téléphone... Mais on aimerait bien ne pas jouer seuls quoi ! (rires collectifs) » (extrait de réunion – 22/06/2015)

« Nous avons débrié Charlotte des actions de phoning auprès des entreprises du luxe. Nous lui avons expliqué les différentes stratégies de filtre des standards téléphoniques auxquels nous avons été confrontés [...] Nos réflexions pour réussir à dépasser ces barrières de contact m'ont finalement fait penser à certaines techniques adoptées par des amis doctorants qui cherchent des terrains [...] J'ai vu que pour accéder à certains terrains le courrier postal pouvait être plus efficace [...] en plus, il suffit d'avoir l'adresse du lieu de travail souvent plus facile à trouver que les mails des gens. » (extrait du journal de bord sibyllique - 22/06/2015)

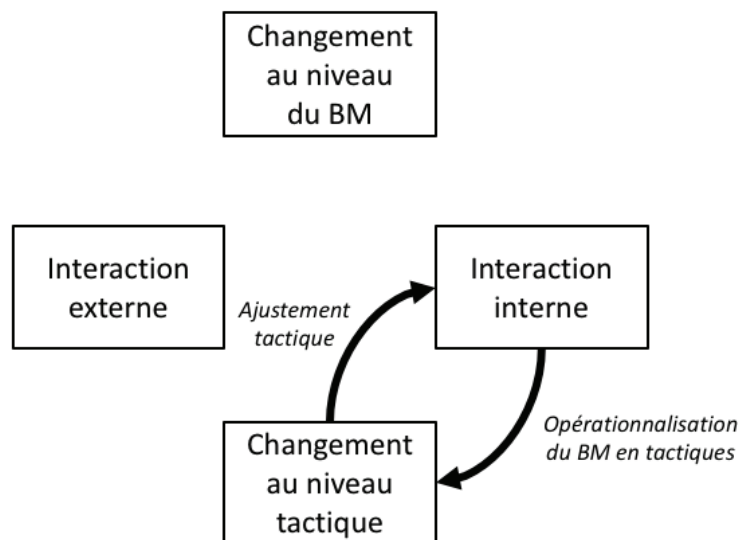


3 D'autres sessions de travail sur l'Offre OTI seront par la suite dédiées à la construction d'un courrier postal pour la prospection commerciale (e.g. interaction #4.13).

1.3.4. Ajustement tactique

Ce pattern ne concerne également que le niveau tactique, mais n'intègre que des interactions internes. Il apparaît dans des périodes où les acteurs internes réalisent entre eux, un affinage des tactiques. Ces dernières sont élaborées au cours de sessions de travail de l'équipe OTI dans le but de décliner le BM à un niveau opérationnel [interaction interne]. À l'issue de telles interactions, les acteurs disposent de nouvelles tactiques (ou existantes, mais améliorées) [changements au niveau tactique], mais les considèrent cependant comme insatisfaisantes pour être confrontées à l'environnement (i.e. utilisées dans de futures interactions externes). Cette interprétation des tactiques entraîne donc les acteurs à les ajuster (i.e. les modifier jusqu'à ce qu'elles soient perçues comme satisfaisantes) (Figure 46).

Figure 46 : Pattern de sensemaking – Ajustement tactique



Si ce pattern contribue à l'affinage des tactiques, il représente également une sorte de piège de sensemaking : à 19 reprises sur la période étudiée, sans interaction avec des acteurs externes, l'équipe OTI semble comme bloquée dans son raisonnement tactique. Elle alloue du temps et des efforts sur l'ajustement des tactiques l'empêchant ainsi de générer de nouvelles interactions externes. Cette situation conduit à la réplication de cet enchaînement jusqu'à sept fois sans avancée significative pour le développement de l'offre. Ce sont finalement des interactions externes émergentes, i.e. non sollicitées par les acteurs (e.g. une conversation inattendue avec un client) qui permettent à l'équipe OTI de s'extirper de ce cercle vicieux. Les nouvelles informations captées au travers de ces interactions permettent de faire sens pour la poursuite du développement de l'Offre OTI. L'apparition de ce pattern n'implique pas systématiquement un

tel enfermement du raisonnement des acteurs à un niveau tactique (raison pour laquelle nous conservons une labellisation neutre), mais nous observons qu'il représente un risque pour le processus de développement de l'offre (et de son BM). La vignette ci-après propose une illustration de pattern de sensemaking (Vignette 4).

En outre, ce pattern intègre les mécanismes relatifs à l'évaluation et l'ajustement des logiques externe et interne des tactiques. Au travers de l'enchaînement, les acteurs apprécient la pertinence de l'ensemble des tactiques utilisées dans le cadre d'une interaction externe et réalisent d'éventuelles modifications.

Vignette 4 : Illustration du pattern de sensemaking "Ajustement tactique"

Construction d'un support de présentation de l'Offre OTI

En janvier 2015, l'équipe OTI travaille à la construction d'un ensemble de tactiques pour la commercialisation de l'offre (cf. interaction #4.3). Ces actions incluent la construction d'un support de présentation de l'Offre OTI pour l'animation de futurs rendez-vous avec des clients.

2

Une fois une première version du support produite (i.e. une vingtaine de diapositives à finaliser sur la rédaction et la mise en page), François estime qu'en l'état le document est inadapté à l'exercice d'un rendez-vous client. L'échange avec un client doit être au maximum fluide, naturel et orienté autour de ses enjeux. Utiliser un support trop volumineux et trop dense serait contreproductif.

« Une fois qu'on avait un draft de la prez [...] on s'est dit que c'était un peu long, qu'il y avait trop de slides qu'on pourrait jamais montrer en rdv. François nous a rappelé que pendant de son rdv avec Nicolas, il avait aucun support pour parler de l'offre, d'ailleurs comme souvent dans ses discussions commerciales. A priori, un ppt peut « freiner » la discussion [...] tout montrer de l'offre ferait un peu « vendeur de tapis » alors que l'idée là c'est de parler plutôt du client et de ses besoins » (extrait du journal de bord sibyllique 26/01/2015)

Changement au niveau tactique
Production d'un support de présentation de l'offre

Ajuster les tactiques

Interaction interne
Session de travail de l'équipe OTI

Opérationnaliser le BM en tactiques

→ Lors des sessions de travail suivantes, le support de présentation sera retravaillé pour sa déclinaison en deux documents distincts : l'un très synthétique destiné aux premières discussions avec des clients, l'autre plus complet comme support d'échanges approfondis ou pour sa lecture.

1

En tant que consultants, le réflexe de l'équipe OTI est d'utiliser un support Powerpoint pour la présentation de l'offre. Ce document reprend les codes du conseil : structuration du message (e.g. mise en place d'une scénarisation autour de l'offre) et aspects méthodologiques pour appuyer l'argumentation (e.g. présentation des savoir-faire et outils).

➤ Aux Directeurs métiers, aux DSI, aux DG, aux acteurs « projet »

Vous êtes une ETI qui souhaite améliorer la performance de ses démarches de projet

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/>
Vous avez un projet en tête, dont vous êtes le bénéficiaire , vous voulez... | <input type="checkbox"/>
Vous êtes le maître d'œuvre interne de ce projet, vous voulez... | <input type="checkbox"/>
Vous êtes le réassureur ou le sponsor de ce projet, vous voulez... |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aligner votre organisation, vos processus métier, les compétences de vos équipes et votre SI pour atteindre au plus vite vos objectifs • Trouver le budget le plus économique pour cette opération, pour maximiser vos gains | <ul style="list-style-type: none"> • Garantir les délais de réalisation • Aider le métier à aller à l'essentiel • Déléguer une partie de ce projet à un partenaire extérieur | <ul style="list-style-type: none"> • Donner le feu vert au lancement de ce projet avec les meilleures garanties de succès • Contrôler le bon déroulement de l'opération, étape par étape • Éviter d'être dans l'obligation de prendre des décisions défensives : réduire l'ambition du projet, augmenter le budget en cours de projet pour tenter de tenir les objectifs... |

Si vous avez coché deux cases au moins, vous êtes intéressé par l'offre Efficacité Projet proposée par Enza

17

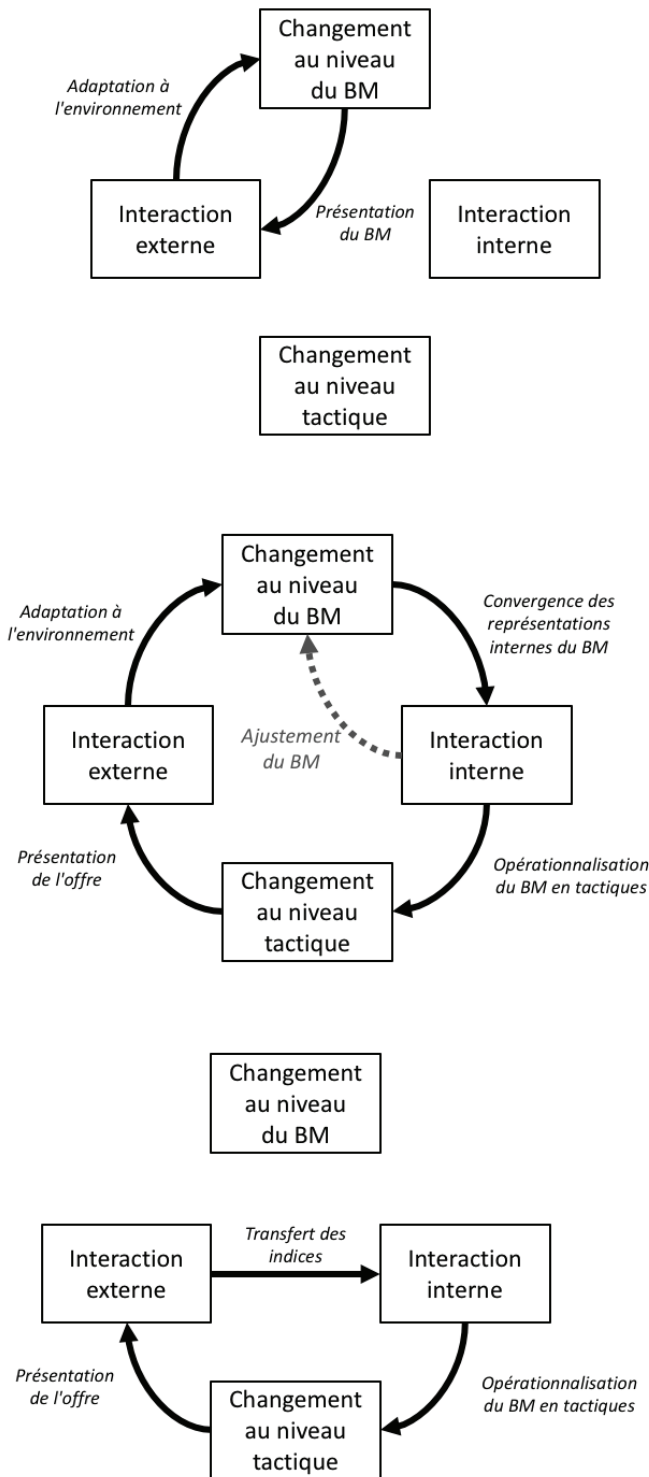
Enza

Extrait du support de présentation de l'Offre OTI

1.3.5. Patterns de sensemaking : synthèse et succession

Le développement de l'Offre OTI se réalise donc au travers de quatre patterns de sensemaking qui façonnent l'innovation de son BM et la construction des tactiques associées (Figure 47).

Figure 47 : Les quatre patterns de sensemaking



Réduction stratégique de l'ambiguïté

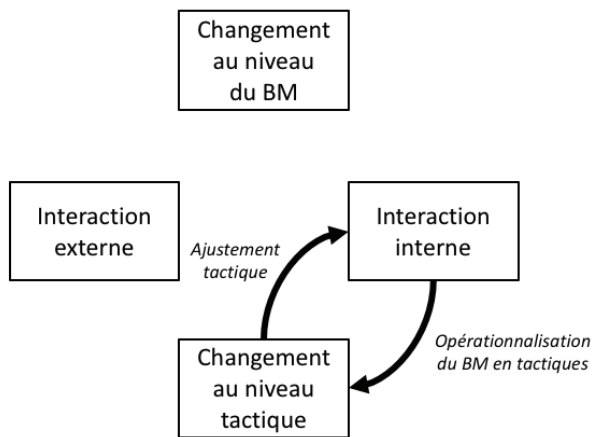
Grâce à la présentation du BM au travers d'interactions externes, les acteurs internes appréhendent les attentes des parties prenantes externes. La collecte d'indices de sens permet la (re)définition des principaux éléments du BM. Ce pattern permet la réduction de l'ambiguïté de l'environnement.

Boucle d'enactment du Business Model

Ce pattern permet la compréhension de l'environnement via l'interaction externe pour l'adaptation du BM puis sa déclinaison opérationnelle via l'interaction interne. La boucle complète permet l'enactment du BM comme des tactiques.

Boucle d'enactment des tactiques

L'interaction externe permet aux acteurs de capter de nouveaux indices de sens qui sont directement transférés à l'ensemble de l'équipe OTI pour l'adaptation des tactiques. Ces dernières sont utilisées dans de nouvelles interactions externes. Cette boucle permet l'enactment des tactiques.



Ajustement tactique

Les tactiques produites sont interprétées comme insatisfaisantes pour le développement de l'Offre OTI. Les acteurs les retravaillent donc.

Chacun de ces patterns apparaît plusieurs fois au cours du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI (Tableau 29).

Tableau 29 : Apparitions des patterns de sensemaking au cours du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI

Patterns de sensemaking	Occurrences
Réduction stratégique de l'ambiguïté	4 occurrences
Boucle d'enactment du Business Model	7 occurrences
Boucle d'enactment des tactiques	8 occurrences
Ajustement tactique	19 occurrences

L'observation des patterns sur l'ensemble de la période étudiée souligne l'absence de linéarité dans leur succession au cours du temps. L'apparition de chacun des patterns ne correspond pas à quelconque phase de développement du BM, mais les patterns apparaissent plusieurs fois au cours du processus d'innovation de BM. Le processus de sensemaking dans lequel sont engagés les acteurs est continu et façonne progressivement le BM de l'Offre OTI.

Les patterns de sensemaking sont complémentaires et se succèdent sans ordonnancement particulier, mais plutôt en fonction des situations rencontrées par les acteurs. De plus, nous observons que la construction du BM et celle des tactiques ne constituent pas deux phases distinctes du processus d'innovation de BM, mais sont au contraire étroitement entremêlées. Cette analyse suggère que la définition du BM et sa mise en œuvre (au travers des tactiques) ne sont pas séquentielles, mais observent un même processus continu. Les interactions sociales sont des éléments déterminants de ce processus puisque c'est à la fois l'interlocuteur et la teneur des échanges qui agissent sur la construction de sens des acteurs impliquant des changements au niveau du BM ou des tactiques. La mise en lumière des patterns de sensemaking montre que

la construction de sens des acteurs – qui sont impliqués dans diverses situations et interactions sociales – façonne progressivement le processus d'innovation de BM. Par conséquent, le développement du nouveau BM résulte d'un ensemble d'évènements survenant dans le cadre des activités quotidiennes de l'entreprise, et ne peut être considéré uniquement comme le fruit de l'action délibérée des acteurs. Les patterns de sensemaking et leur enchaînement reflètent la dynamique continue entre cognition et action au niveau des acteurs. De plus, considérant ces derniers dans le développement de l'Offre OTI, les acteurs externes comme internes y contribuent de manière cruciale. Ces résultats concourent ainsi à apporter des éléments de compréhension quant à la temporalité du processus d'innovation de BM au gré de la survenance des interactions et de la construction des acteurs.

L'étude des interactions sociales entre les acteurs démontre donc que celles-ci façonnent le processus d'innovation du BM, nous permettant ainsi d'apporter des éléments de réponse à deux de nos questions de recherche. D'une part, nous définissons un ensemble de huit procédés de sensemaking et sensegiving employés par les acteurs pour faire ou donner du sens au cours du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI [QR2]. D'autre part, l'identification des patterns de sensemaking - combinant les procédés de sensemaking, les interactions et leurs conséquences - enrichit notre compréhension des processus de construction de sens des acteurs. Ces combinaisons constituent des dynamiques interactionnelles par lesquelles les acteurs font sens pour développer le BM de l'Offre OTI [QR1].

Si les interactions sociales constituent le canal par lequel les acteurs captent de nouvelles informations pour la construction de sens, ces processus sont également influencés par d'autres éléments tels que le BM initial d'Enza.

2. Influence du BM initial dans le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI

Afin d'apporter une réponse à notre troisième question de recherche, nous étudions la manière dont les acteurs (via les processus de construction de sens) sont influencés par le BM initial d'Enza pour le développement de l'Offre OTI (et de son BM). Au sein des sections de résultats suivantes, nous appelons BMini le fonctionnement des activités de conseil d'Enza hors du périmètre de l'Offre OTI. Notre analyse (cf. Chap. 3 section 5.3.3 p.119) nous permet

d'identifier que le BMini – jouant un rôle de logique dominante⁹¹ – agit sur les interprétations des acteurs dans le cadre du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI (appelé dorénavant BMoti). Plus précisément, nous observons un mécanisme de réplication-différenciation par lequel les acteurs reproduisent le BMini ou au contraire s'en affranchissent pour développer le BMoti. Face aux situations qu'ils rencontrent, les acteurs mobilisent le BMini comme un schéma mental qui oriente leur construction de sens les amenant à en reproduire les différents éléments dans le BMoti. Au fil du développement de l'Offre OTI, les acteurs sont impliqués dans de nombreuses interactions les amenant à développer de nouvelles interprétations et donc à réviser les différents éléments du BMoti. Ce dernier se différencie progressivement du BMini. Les sections suivantes, selon les différentes périodes du processus d'innovation du BMoti, démontrent ce mécanisme de réplication-différenciation. Ainsi, nous reprenons les représentations du BMoti au cours de son développement (cf. chapitre 4). En revanche, ces figures représentent uniquement les éléments du BMoti explicitement définis par l'équipe OTI au cours du processus de développement de l'offre. Cependant, afin de montrer l'influence de la logique dominante sur la construction du BM, nous complétons – via notre propre analyse - ces représentations avec les aspects implicites du BMoti, i.e. des éléments qui participent au fonctionnement de l'Offre OTI, mais qui ne font pas explicitement l'objet de conversations et/ou de travail de l'équipe OTI, car directement répliqués depuis la logique dominante.

2.1. Période I (2000 – 2008) : prémisses de l'Offre OTI

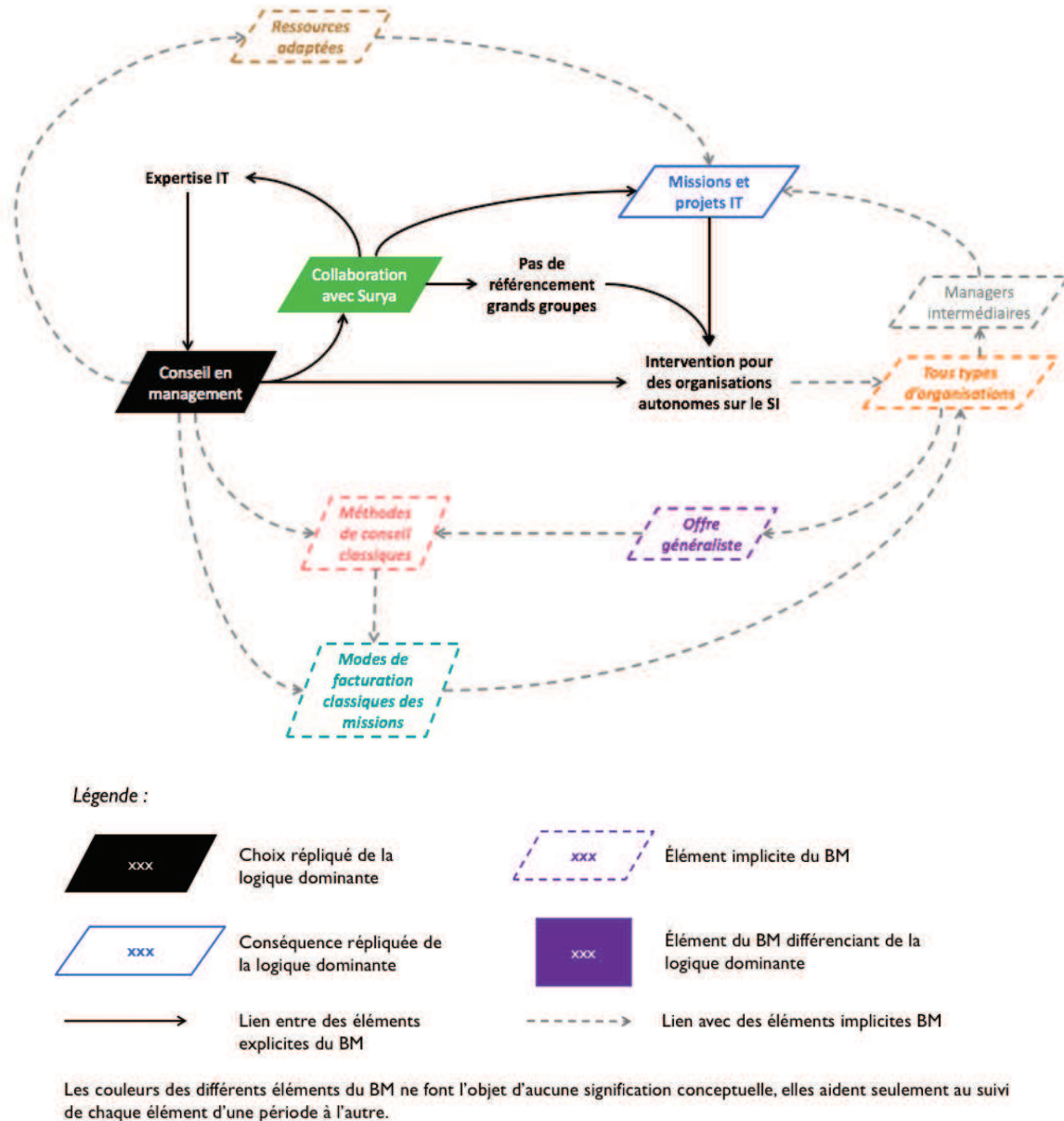
Les prémisses de l'Offre OTI sont empreintes de la logique dominante. En effet, si l'offre ne dispose pas encore de BM à part entière (elle n'est encore qu'une idée de collaboration avec IndieITix), plusieurs de ses aspects se fondent sur le fonctionnement des activités classiques de conseil.

La rencontre de François et Arun initie leur souhait de collaborer, car ils perçoivent tous deux la complémentarité de leurs métiers respectifs. Outre ces premiers éléments du BMoti, les acteurs n'en précisent pas les autres aspects induisant une réplication tacite du BMini : l'offre adresse tous types d'organisations (à condition qu'elles soient autonomes sur leur système d'information) pour tous types de missions impliquant donc de viser des managers intermédiaires, eux-mêmes responsables de projets qui peuvent avoir besoin de tels services. La réalisation de ces missions requiert les mêmes consultants utilisant les mêmes méthodes

⁹¹ au sens de Bettis et Prahalad (1995) (cf. Chap. 1 section 1.2.2).

qu'auprès d'autres types de clients. Enfin, la facturation de ces prestations repose sur les pratiques courantes du secteur du conseil, i.e. une facturation selon un montant forfaitaire ou en fonction du temps passé sur la mission. La figure suivante représente le BMoti à la fin de la période 1 en intégrant les éléments implicites (Figure 48).

Figure 48 : BM de l'Offre à la fin de la période 1 (complété avec les éléments implicites)



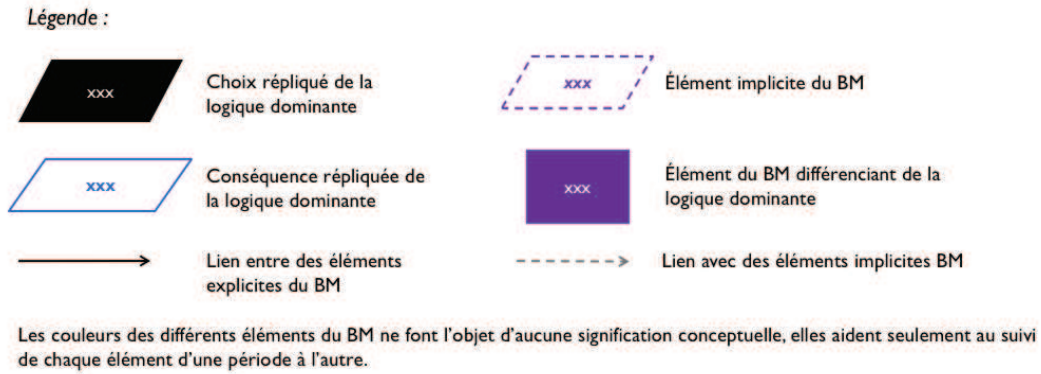
À l'issue de la première période de développement de l'Offre OTI, on observe donc que l'ensemble de ses caractéristiques correspondent à une réplique du BMini, i.e. du fonctionnement classique des activités de conseil en management. Au cours des périodes suivantes, ces éléments seront modifiés pour devenir des éléments propres au BMoti, le différenciant ainsi de la logique dominante.

2.2. Période 2 (2009 - octobre 2013) : émergence du BM de l'Offre OTI

Au cours de la seconde période, l'interaction avec SoftOffix permet de le percevoir comme un partenaire aux activités complémentaires avec le métier de conseil, poursuivant ainsi la répliation du BMini (i.e. intervention conjointe de partenaires pour la combinaison de profils compétents). Cependant, deux éléments du BMoti évoluent pour se différencier de la logique dominante. D'une part, les interactions avec de nouveaux types de clients (les entreprises de taille intermédiaires) dans le cadre de missions de conseil, amènent François à réaliser que ceux-ci constituent une cible intéressante pour la nouvelle offre. D'autre part, dans le cadre de l'intervention auprès de ces nouveaux clients, les méthodes de conseil usuelles sont interprétées comme inadaptées. Les acteurs considèrent donc la nécessité de développer des méthodes innovantes, spécialement développées à cet effet. La figure suivante illustre ces changements (Figure 49).

Figure 49 : BM de l'Offre à la fin de la période 2 (complété avec les éléments implicites)

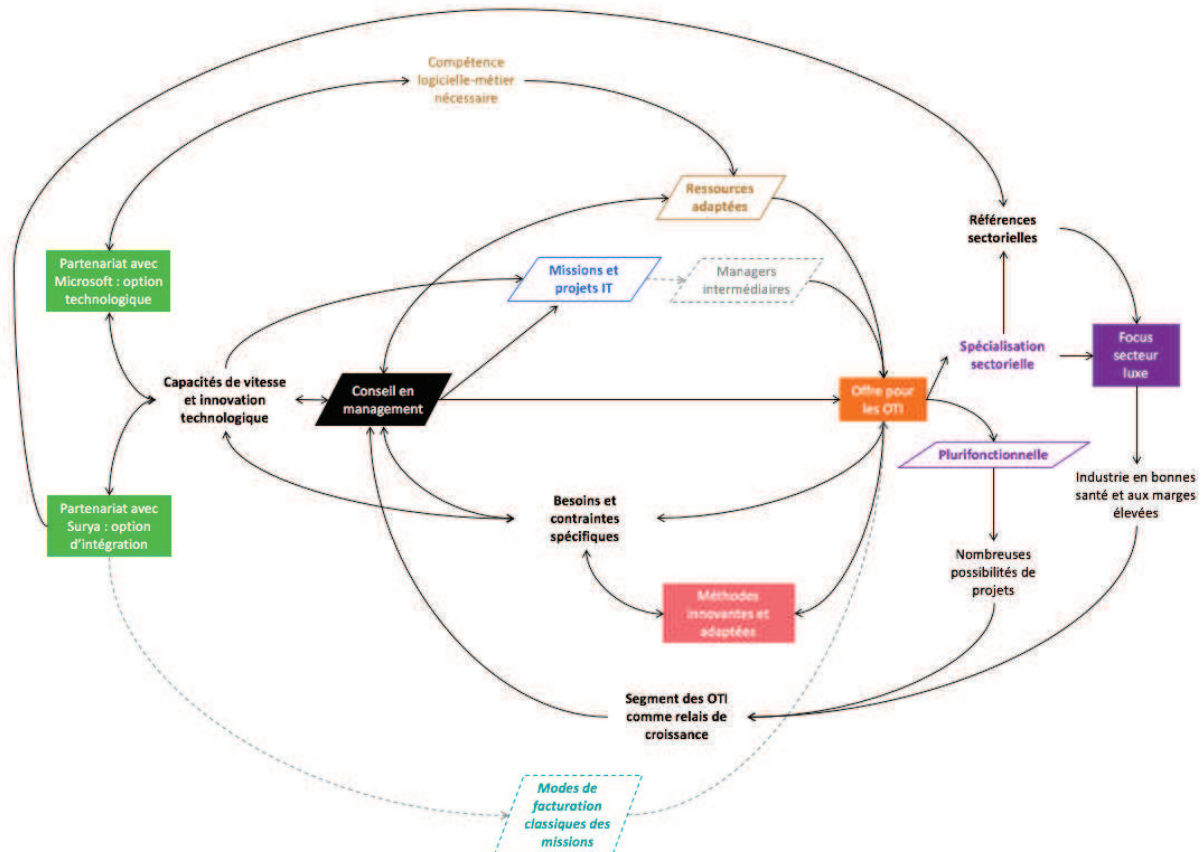


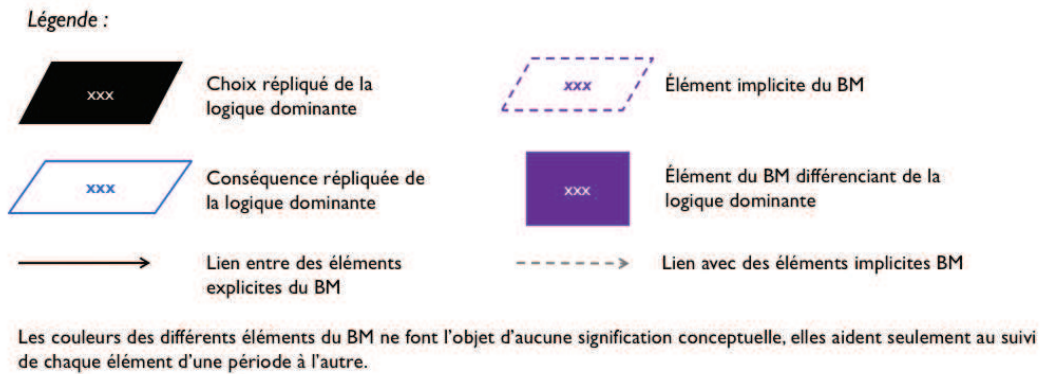


2.3. Période 3 (novembre 2013 - septembre 2014) : spécialisation sectorielle et les partenaires comme options

De nouvelles interactions amènent les acteurs à construire du sens concernant certains éléments du BMoti et donc à les différencier du BMini (e.g. spécialisation sectorielle ou le rôle des partenaires). D'autres éléments du BMoti restent en revanche des réplifications du BMini, car toujours interprétés comme cohérents et compatibles avec les modifications de l'offre (e.g. réalisation de missions et projets IT ou les modes de facturation des missions) (Figure 50).

Figure 50 : BM de l'Offre à la fin de la période 3 (complété avec les éléments implicites)

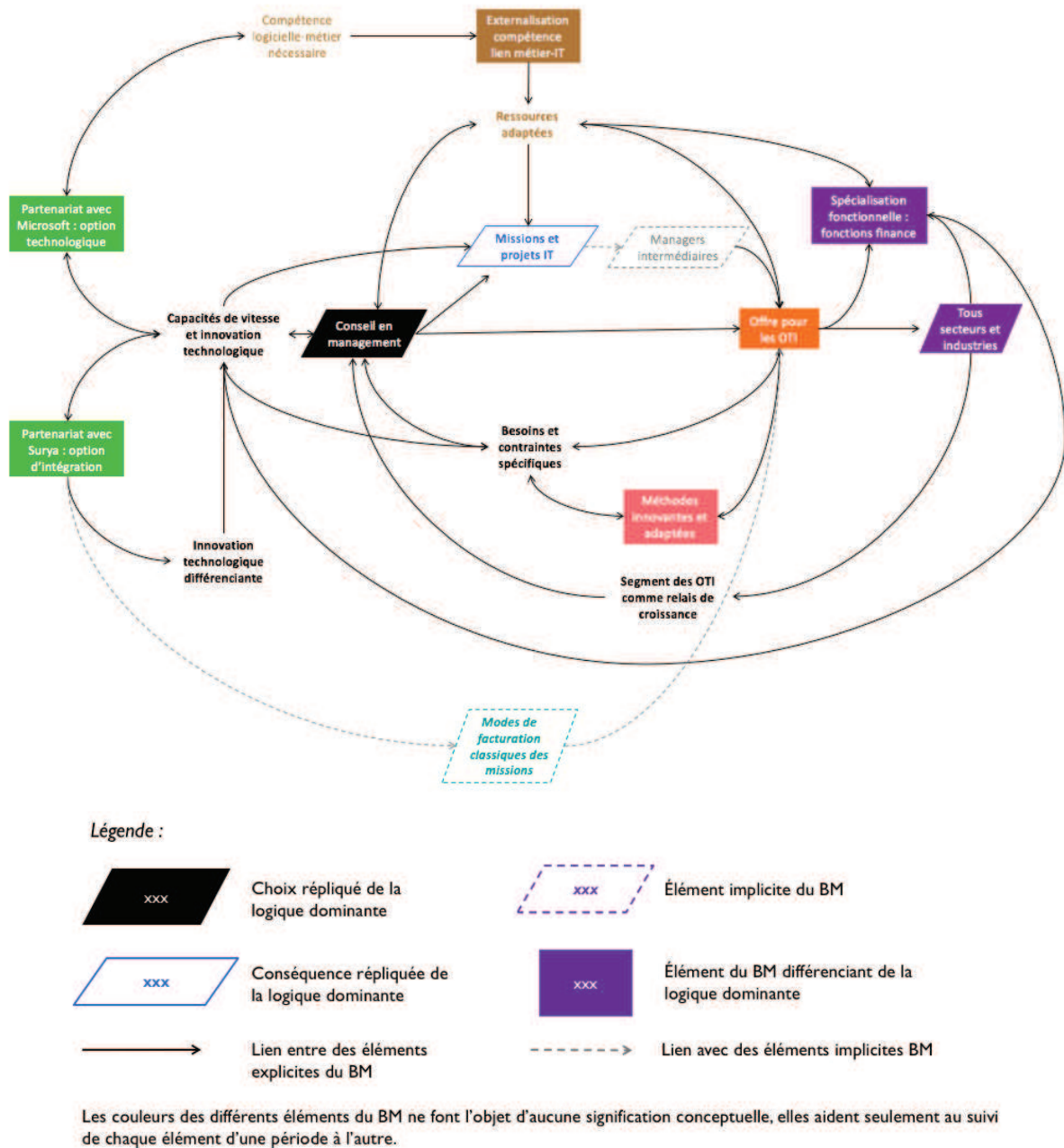




2.4. Période 4 (octobre 2014 - novembre 2015) : spécialisation fonctionnelle de l'Offre OTI

De la même manière, en période 4, à la suite de nouvelles interactions, les acteurs remettent en question des éléments du BMoti contribuant à sa différenciation du BMini. D'une part, concernant l'acquisition de ressources adaptées l'offre, des échanges (cf. interaction #4.1) amènent les acteurs à finalement reconsidérer leur solution initiale (i.e. le recrutement de consultants compétents comme dans le cadre du BMini) pour externaliser certaines compétences (lien entre expertise métier et expertise IT) auprès de consultants indépendants, dérogeant ainsi aux pratiques usuelles chez Enza (i.e. pas d'intervention de consultants indépendants). D'autre part, les acteurs réinterprètent à nouveau le positionnement de l'Offre OTI pour se concentrer sur un périmètre fonctionnel particulier. Les acteurs réalisent alors que l'abandon de la spécialisation sectorielle permet, comme dans le cadre du BMini, d'adresser des organisations de secteurs d'activités variés. La construction de sens des acteurs pour le repositionnement de l'offre les amène donc à répliquer de nouveau un aspect du BMini. La figure suivante illustre ces changements (Figure 51).

Figure 51 : BM de l'Offre à la fin de la période 4 (complété avec les éléments implicites)



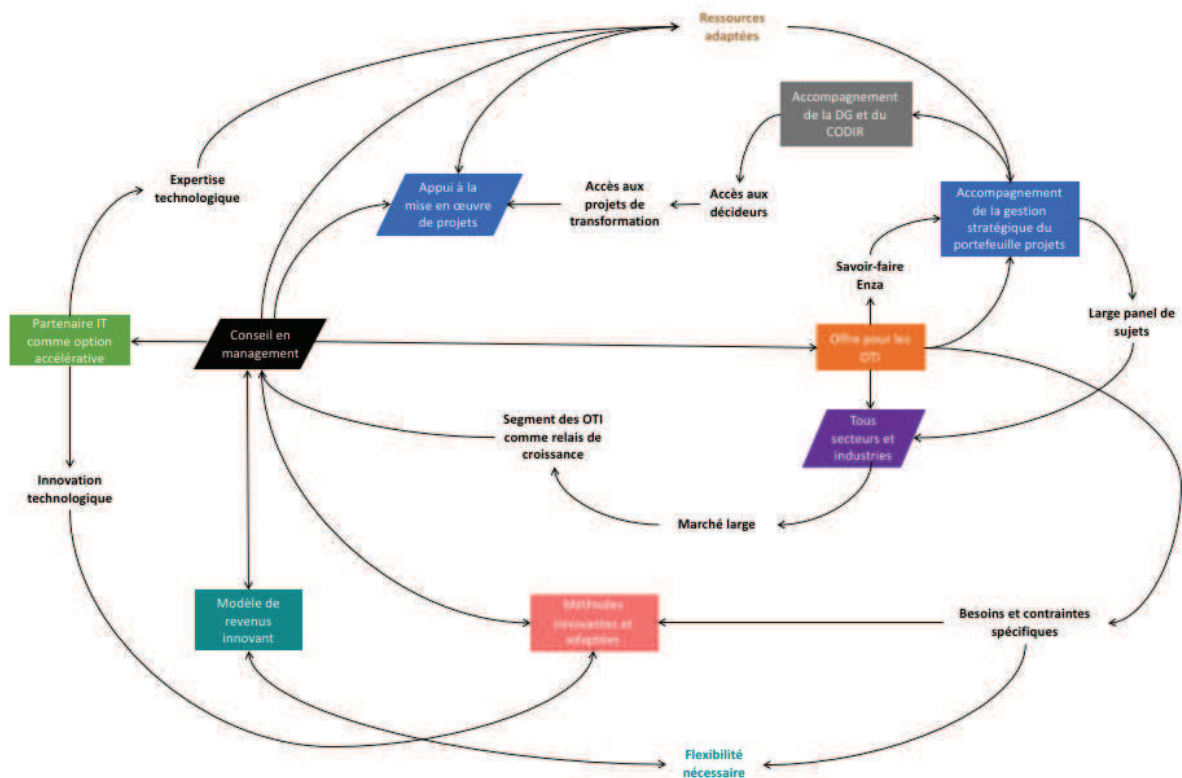
2.5. Période 5 (décembre 2015 - décembre 2016) : offre d'accompagnement CODIR

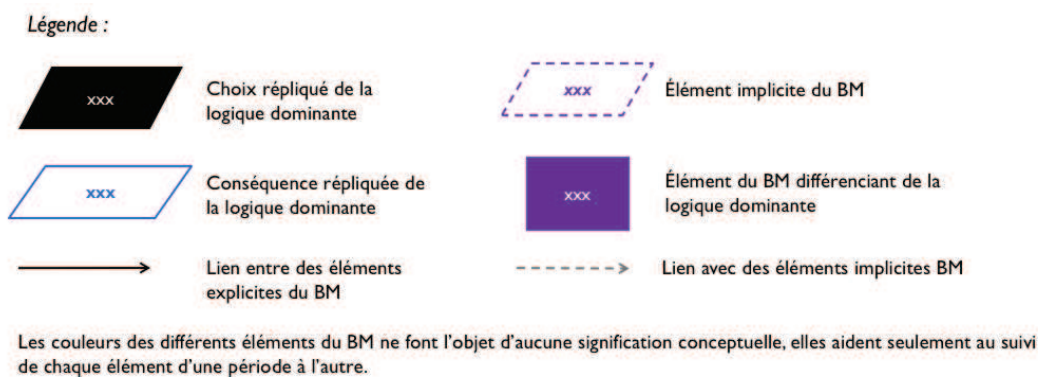
Enfin, l'émergence d'une nouvelle approche de l'offre est également engendrée par la construction de sens de l'équipe OTI à la suite de plusieurs interactions externes, contribuant à l'émancipation du BMoti par rapport au BMini.

D'abord, la nature même de la prestation de conseil proposée par l'Offre OTI se distingue du BMini. L'appui à la mise en œuvre opérationnelle de projets subsiste, mais l'équipe OTI l'interprète dorénavant comme un ensemble d'opportunités qui émergeront de

l'accompagnement amont pour la gestion stratégique du portefeuille de projets. Faisant sens de cette nouvelle approche de l'offre, les acteurs considèrent en conséquence que la population cible d'une telle prestation ne se situe plus au niveau du management intermédiaire, mais à celui des instances de direction des organisations. Enfin, alors que le modèle de revenus du BMoti est longtemps resté un élément implicitement répliqué du BMini (une reproduction des pratiques usuelles du secteur du conseil), les acteurs imaginent un nouveau mode de facturation des missions, adapté aux OTI. Comme précédemment, ces changements amènent les acteurs à remettre en question certaines caractéristiques du BMoti précédemment définies. Leur construction de sens induit à nouveau la réplification de certains éléments du BMini (e.g. après des spécialisations sectorielle et fonctionnelle, l'offre reprend un positionnement généraliste, i.e. toutes les thématiques de projet sans distinction de secteur d'activité). La figure suivante représente le BMoti à l'issue de la période étudiée (Figure 52).

Figure 52 : BM de l'Offre à la fin de la période 5 (complété avec les éléments implicites)





2.6. Synthèse des réplifications-différenciations de la logique dominante

On observe ainsi que le mécanisme de réplication-différenciation du BMini en tant que logique dominante apparaît neuf fois au cours du processus de développement de l'offre, concernant huit éléments différents du BMoti. Le tableau ci-dessous synthétise les changements du BMoti qui révèlent ce mécanisme (Tableau 30).

Tableau 30 : Synthèse des apparitions du phénomène de réplication-différenciation de la logique dominante

#	Élément du BM	Période	Réplification de la logique dominante	Différenciation
1	Cible de l'Offre OTI	Période 2	L'offre adresse indifféremment tous types d'organisation.	Les Entreprises de Taille Intermédiaires constituent le segment de clientèle visé par l'Offre OTI.
2	Méthodes de conseil	Période 2	Les activités de conseil de l'offre reposent sur les mêmes méthodes que pour toute mission/tout client.	L'Offre OTI intègre des méthodes de conseil innovantes adaptées à la cible.
3	Rôle des partenaires	Période 3	Les partenaires font partie intégrante du fonctionnement et de la proposition de valeur de l'offre.	Les partenaires deviennent des options activables à discrétion des clients.
4	Positionnement de l'offre	Période 3	L'offre adresse indifféremment tous types de projets/missions dans quelque secteur d'activité.	L'Offre OTI adopte une spécialisation sectorielle en visant l'industrie du luxe.

5	Ressources	Période 4	Les consultants réalisent les missions de l'offre selon la logique classique d'adéquation entre le sujet de la mission et leurs expériences.	Les ressources de l'Offre OTI intègrent des consultants indépendants experts des technologies SoftOffix.
6	Positionnement de l'offre	Période 4	L'offre adresse tous types de projets/missions aux sujets variés (offre plurifonctionnelle).	L'Offre OTI passe d'une spécialisation sectorielle à une spécialisation fonctionnelle dédiée aux fonctions finance des organisations cibles.
7	Modèle de revenue	Période 5	Le mode de facturation des missions de l'offre correspond aux pratiques classiques du secteur du conseil.	L'Offre OTI propose un mode de facturation innovant fondé sur la combinaison d'un forfait annuel et d'une enveloppe temps à discrétion des clients.
8	Client de l'offre	Période 5	L'offre s'adresse aux managers intermédiaires.	L'offre OTI adresse la direction générale des OTI.
9	Prestation de l'offre	Période 5	L'offre propose une prestation de conseil pour la mise en œuvre opérationnelle de projets concernant le système d'information des organisations ciblées.	L'Offre OTI accompagne les instances de direction des OTI pour la gestion stratégique de leur portefeuille de projets et la mise en œuvre de certains d'entre eux.

L'éclairage de la manière dont la construction de sens des acteurs est influencée par le BMini d'Enza au cours du processus d'innovation du BMoti apporte des éléments de réponse à notre troisième question de recherche [QR3]. Le rôle de logique dominante opéré par le BMini semble en partie conditionner les processus de sensemaking des acteurs entraînant sa répliation. Cette dernière s'exerce au niveau des éléments du BMoti. On observe cependant que cette répliation n'est pas immuable puisqu'au cours du processus de développement de l'Offre OTI, certains des éléments répliqués deviennent par la suite des éléments de différenciation, contribuant à l'innovation du BMoti. Ce phénomène révèle que le BMini joue un rôle ambivalent dans le processus d'innovation du BMoti. D'une part il l'entrave, i.e. de par son influence, il conditionne la construction de sens de l'équipe OTI l'empêchant d'envisager d'autres manières de faire les choses que ce qui est fait au niveau du BMini (e.g. répliation du modèle de revenus usuel pour l'Offre OTI). D'autre part, le BMini peut faciliter l'innovation du BMoti en constituant un repère permettant aux acteurs d'imaginer délibérément des solutions

innovantes, i.e. que l'équipe OTI s'applique à faire les choses différemment que dans les activités de conseil initiales d'Enza.

Si cette analyse du rôle du BMini au cours du processus d'innovation du BMoti permet de mettre en lumière l'existence d'un mécanisme de réplication-différenciation du BMini en tant que logique dominante, le fonctionnement de ce mécanisme permettant qu'un élément du BMoti se différencie du BMini alors qu'il est initialement répliqué reste à éclaircir. Pour ce faire, le chapitre de résultats suivant examine les implications de l'ambiguïté à laquelle font face les acteurs dans le cadre du développement de l'Offre OTI.

Synthèse du chapitre 5 - résultats de deuxième ordre

Les résultats de deuxième ordre adoptent une perspective analytique plus théorique en capitalisant sur les résultats précédents. Cette relecture de « l'histoire » de l'Offre OTI éclaire plus particulièrement la manière dont les processus de construction de sens des acteurs façonnent le développement de l'offre tout au long de la période étudiée.

Les résultats de deuxième ordre répondent ainsi à un triple objectif en lien direct avec nos trois questions de recherche. Premièrement, comprendre l'implication des interactions sociales dans le développement de l'Offre OTI [QR1]. Deuxièmement, éclairer les procédés de sensemaking par lesquels les acteurs font sens pour le développement de l'Offre OTI [QR2]. Troisièmement, appréhender l'influence exercée par le BM initial d'Enza sur le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI [QR3].

Ainsi, dans le cadre de cette deuxième partie de résultats, nous soulignons d'abord le rôle déterminant des interactions sociales dans le processus d'innovation du BMoti. Nous distinguons deux types d'interactions aux conséquences distinctes : d'une part les interactions externes (avec des interlocuteurs externes à Enza) sont associées à des changements au niveau du BM ; d'autre part, les interactions internes (entre les membres d'Enza) sont associées à des modifications au niveau des tactiques.

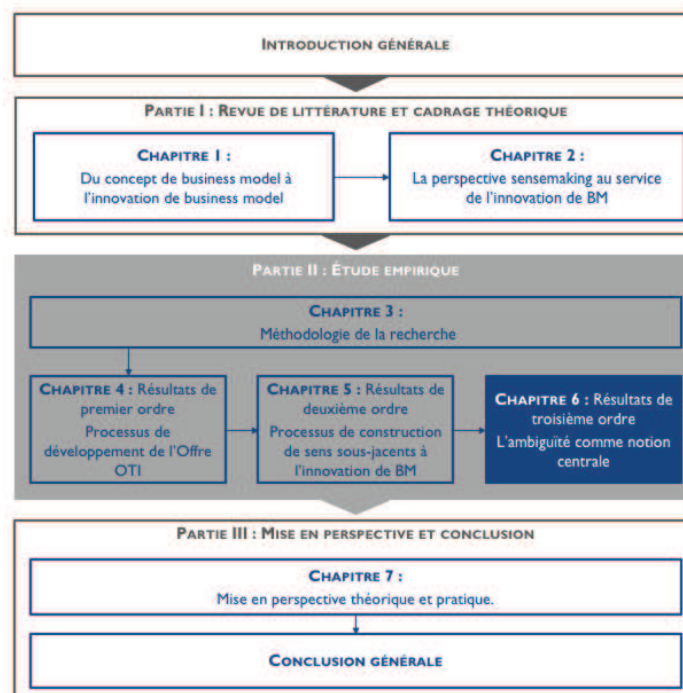
Ensuite, nous identifions huit procédés de sensemaking observés par les acteurs pour construire du sens pour le développement de l'Offre OTI. Chacun de ces procédés se réalise au travers d'une interaction (interne ou externe) et repose sur des processus de sensemaking ou de sensegiving induisant un changement au niveau du BM ou des tactiques. Nous décelons plusieurs combinaisons de procédés de sensemaking : les interactions et leurs conséquences forment des dynamiques interactionnelles distinctes que nous appelons « patterns de sensemaking ». Ces derniers reflètent les dynamiques de construction de sens des acteurs au cours du processus d'innovation du BMoti en fonction des situations auxquelles ils font face. Nous exposons quatre patterns de sensemaking qui façonnent le processus d'innovation du BMoti : la réduction stratégique de l'ambiguïté, la boucle d'enactment du business model, la boucle d'enactment des tactiques, l'ajustement tactique.

Enfin, nous révélons le rôle central du BM initial d'Enza dans le développement de l'Offre OTI. En tant que logique dominante, il influence la construction de sens des acteurs menant à sa réplication au niveau du BMoti. Au cours du développement de l'offre, le BMoti se différencie progressivement du BMini. Nous appréhendons ainsi un mécanisme de réplication-différenciation de la logique dominante au cours du processus d'innovation du BMoti.

CHAPITRE 6 : RESULTATS DE TROISIEME ORDRE – L'AMBIGUÏTE COMME NOTION CENTRALE

Le chapitre 6 dédié aux résultats de troisième ordre propose une relecture des résultats précédents en s'intéressant plus particulièrement à l'aspect central de la notion d'ambiguïté dans le développement de l'Offre OTI (Figure 53). La notion d'ambiguïté a progressivement émergé de nos analyses précédentes permettant l'approfondissement des résultats. Comme nous le précisons dans le chapitre consacré aux aspects méthodologiques de la recherche, les présents résultats relèvent d'une analyse inductive (cf. Chap. 3 section 5.4 p.120). Ainsi, nous éclairons la co-existence de deux types d'ambiguïté : l'une naturelle, i.e. inhérente à l'environnement que les acteurs s'emploient à réduire pour construire du sens ; l'autre délibérée, i.e générée sciemment par les acteurs, car considérée comme au service du développement de l'offre. Cette analyse des effets de l'ambiguïté nous permet notamment d'éclairer le mécanisme de répliation-différenciation du BMini comme logique dominante⁹² ou encore d'approfondir la compréhension de certains procédés de sensemaking⁹³. Les sections suivantes présentent d'abord l'ambiguïté naturelle (1) puis l'ambiguïté délibérée (2) et en précisent les implications dans le processus d'innovation du BMoti.

Figure 53 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 6)



⁹² Cf. Chap. 5 section 2.

⁹³ Cf. Chap. 5 section 1.2.

I. Ambiguïté naturelle

Les acteurs font face à une ambiguïté inhérente à l’environnement⁹⁴ – que nous appelons ambiguïté naturelle – qu’ils tentent de réduire au travers de leurs processus de sensemaking.

Au cours du processus de développement de l’Offre OTI, les acteurs sont confrontés à des évènements à forte ambiguïté, générant ce que nous appelons des épisodes de sensebreaking, i.e. des évènements qui détruisent le sens préalablement construit par les acteurs. Nous observons que l’ambiguïté des situations auxquelles sont confrontés les acteurs induit plusieurs interprétations possibles. Certaines de ces dernières contredisent celles développées initialement par les acteurs entraînant une rupture de sens les obligeant à en construire de nouveau. Nous identifions à dix reprises de tels épisodes⁹⁵ au cours du processus d’innovation du BMoti. Nous observons que ces épisodes de sensebreaking surviennent tous au travers d’interactions externes. Les parties prenantes externes avec lesquelles un ou plusieurs membres de l’équipe OTI sont en interaction, au travers de leurs retours sur l’Offre OTI, détruisent la construction de sens des acteurs internes. Les membres de l’équipe OTI font ainsi face à l’obligation de reconstruire du sens sur la base des éléments évoqués durant l’interaction.

Dans les sections suivantes, nous reprenons d’abord la chronologie du développement de l’Offre OTI afin de présenter les épisodes de sensebreaking (1.1). Puis nous analysons ces épisodes de rupture de sens (1.2). Nous démontrons que les épisodes de sensebreaking sont à l’origine du mécanisme de réplication-différenciation de la logique dominante précédemment mis en lumière (cf. Chap. 5 section 2) (1.3). Enfin, nous identifions les ruptures de sens comme des éléments moteurs du processus d’innovation de BM (1.4).

1.1. Les épisodes de sensebreaking au cours du développement de l’Offre OTI

Nous identifions dix épisodes de sensebreaking au cours du processus de développement de l’Offre OTI. Reprenant la chronologie et les différentes périodes du processus d’innovation du BMoti, chacune de ces ruptures de sens est présentée ci-après. L’absence de la période 1 ci-dessous s’explique par le fait qu’aucun épisode de sensebreaking ne survient au cours de celle-ci.

⁹⁴ Nous nous ancrons ici dans la continuité des travaux qui définissent l’ambiguïté comme la possibilité de plusieurs interprétations attribuables à une même situation (McCaskey, 1982; Weick, 1995), et caractérisant l’environnement (Zong & Demil, 2015).

⁹⁵ Nous employons ici le terme « épisodes » de la même manière que Denis et al. (2011) pour désigner des ensembles d’évènements dans le processus étudié.

1.1.1. Période 2 (2009 - octobre 2013) : émergence du BM de l'Offre OTI

La période 2 intègre un épisode de sensebreaking concernant la considération de François des entreprises de taille intermédiaires (et grosses PME) comme cibles potentielles pour le conseil en management.

La majeure partie des entreprises consommatrices de conseil en management est composée de grandes entreprises. Les prestations sont d'ailleurs principalement configurées pour s'adapter au fonctionnement de ces entreprises (e.g. intervention d'équipes de consultants, modes de facturation, activités de gestion de projet, etc.). Les sociétés de taille plus restreintes (e.g. ETI, PME) ne constituent principalement pas des cibles comme commercialement intéressantes pour le développement d'activités de conseil d'un cabinet classique. En effet, ses structures sont perçues comme ne disposant pas de besoins de prestations de conseil en management (e.g. projets de petite envergure) et surtout ne pouvant financièrement se le permettre. À ses premières heures, l'Offre OTI n'adresse d'ailleurs pas les structures de taille intermédiaire, mais, par réplication de la logique dominante, plutôt de grandes entreprises disposant d'une certaine autonomie sur leur système d'information (cf. Chap 4. section 1). Cependant, avant même l'existence d'Enza et au démarrage du cabinet, François est amené de manière émergente à pratiquer une activité de conseil auprès de structures à la taille bien plus modeste que les clients traditionnels (i.e. sans volonté délibérée d'intervenir auprès de telles sociétés) (cf. interaction #2.1). Ces expériences sont des occasions pour découvrir plus en profondeur les enjeux et besoins de ces organisations dont François perçoit indéniablement leurs besoins en termes de conseil en faisant de potentielles cibles, et contredisant ainsi l'interprétation initiale (issue de la logique dominante).

« Et sinon, il y a une Start-up dont on n'a pas beaucoup parlé, mais qu'on a très fortement aidée chez Enza euh dans les mêmes années, là, en 2010. C'est euh, c'est une boîte qui s'appelait Pointe-rouge et qui faisait de la coiffure, qui était montée à Marseille par un ancien de Columbus.[...] et les expériences avec LabCorp et Medinnov ont contribuées à cette réflexion. » (François – entretien)

L'interaction avec des PME et ETI engendre donc une rupture de sens, à la suite de laquelle une nouvelle interprétation est construite. Ce segment de clientèle est identifié comme un potentiel relais de croissance pour les activités de conseil en management dont le marché et sa cible principale (i.e. les grandes entreprises) sont saturés.

« Ben, en fait le point, qui pour moi est un peu à la racine de tout ça, c'est que [...] le conseil en management est un peu, à mon avis, dans une impasse. [...] S'il ne change pas son business model, il se fait très fortement euh pousser, 'corner'iser' vers plus du service que des conseils. » (François – entretien)

1.1.2. Période 3 (novembre 2013 - septembre 2014) : spécialisation sectorielle et les partenaires comme options

La période 3 intègre deux épisodes de sensebreaking dont l’un concerne la cible de l’offre, et l’autre le rôle des partenaires.

D’abord, alors qu’Enza envisage l’Offre OTI – comme l’ensemble de ses activités de conseil – dans une perspective généraliste (i.e. sans spécialisation aucune), les interlocuteurs de SoftOffix argumentent en faveur de l’adoption d’une spécialisation fonctionnelle (cf. interaction #3.1). Ensuite, lors de l’échange entre François et Nicolas (cf. interaction #3.3), l’implication des partenaires est considérée par l’équipe OTI comme l’un des principaux points forts de l’offre. Cependant, le retour de Nicolas va directement réfuter cette interprétation. Il explique à François que du point de vue d’une entreprise comme la sienne, l’intervention des partenaires constitue un point discriminant du fait que l’« offshoring » et les choix technologiques sont des sujets internes sensibles et politiques. Par conséquent, cette caractéristique de l’offre, interprétée comme une force par l’équipe OTI, empêcherait l’achat de missions de conseil par Nicolas. La rupture de sens est d’autant plus nette que ce retour contredit une pratique courante dans les activités d’Enza (i.e. intervention conjointe avec des partenaires). À la suite du sensebreaking, la nouvelle construction de sens amène à considérer l’Offre OTI non plus comme une offre conjointe tripartite, mais comme une offre Enza qui intègre des options à discrétion des clients.

1.1.3. Période 4 (octobre 2014 - novembre 2015) : spécialisation fonctionnelle de l’Offre OTI

Au cours de la période 4, trois épisodes de sensebreaking surviennent qui concernent : la compétence de lien métier-IT, le savoir-faire en termes d’innovation technologique d’IndieITix et la spécialisation fonctionnelle de l’offre.

D’abord, c’est l’élément de la compétence lien métier-IT qui fait l’objet d’un double sensebreaking. D’une part, alors que l’équipe OTI percevait ce sujet comme l’une des principales difficultés du développement de l’offre (acquisition de ressources disposant de cette compétence), la découverte d’une entreprise spécialisée pour l’identification de telles ressources n’en fait plus un obstacle. D’autre part, si dans ces activités de conseil Enza ne fait pas (ou très peu) appel à des consultants indépendants, la pertinence de l’intervention de tels profils dans le cadre de l’offre OTI modifie l’interprétation de leur mobilisation en soulignant d’autres aspects (e.g. flexibilité, expertise).

Plus tard, c'est la perception d'IndieITix et de ses savoir-faire qui fait l'objet d'une rupture de sens. Au cours du déjeuner avec Arun (interaction #4.6), celui-ci présente et souligne les capacités d'innovation technologique de l'équipe IndieITix, différant de l'interprétation de l'équipe OTI d'IndieITix comme un simple intégrateur. Suite à la rupture de sens, l'équipe OTI interprète IndieITix d'une nouvelle manière, comme une potentielle source d'innovation, i.e. de valeur ajoutée pour l'offre. Ensuite, la discussion de François avec Patrick au sujet de l'Offre OTI (interaction #4.14) engendre une rupture de sens qui mène à l'adoption d'une spécialisation fonctionnelle pour l'offre.

1.1.4. Période 5 (décembre 2015 - décembre 2016) : offre d'accompagnement CODIR

Enfin, la période 5 intègre quatre ruptures de sens concernant : le rôle de SoftOffix comme partenaire, le modèle de revenu de l'offre, sa cible et la nature de la prestation proposée.

Au cours de la réalisation de la mission test chez Vins.com, l'absence de réactivité et le manque de soutien des équipes commerciales de SoftOffix génèrent une rupture de sens de l'équipe quant au statut de SoftOffix dans l'offre. Ces constats forcent l'équipe OTI à une réinterprétation de l'offre à ce niveau pour finalement considérer que SoftOffix n'en est plus un partenaire.

Lorsqu'il participe aux ateliers du groupe de réflexion sur la valeur des prestations de conseil et leur prix (interaction #5.10), Jean perçoit les implications de ces échanges comme à l'encontre de la manière dont l'Offre OTI facture ses missions, i.e. reprenant les modes de facturations traditionnels du secteur du conseil (i.e. régie ou forfait). Le modèle de revenus est un élément du BMoti qui n'a jusque là fait l'objet d'aucune réflexion ou changement particulier, il était implicitement reproduit à l'identique des activités de conseil classiques d'Enza. Cependant les conclusions de la réflexion du think tank soulignent que l'adaptation du modèle de revenus aux besoins et contraintes des clients est un moyen important de faire évoluer les prestations de conseil. Ces éléments impactent directement l'interprétation de l'aspect innovant de l'offre par l'équipe OTI, reposant principalement sur les nouvelles méthodes et nouveaux outils de conseil développés. Il y a donc une rupture de sens concernant le caractère innovant de l'offre et de ce qui fait sa différence sur le marché. L'innovation du modèle de revenus est

par la suite interprétée comme un aspect de différenciation de l'offre donc celle-ci devra intégrer un modèle de revenus différent que les modes classiques du secteur.

Ensuite, la rupture de sens concernant la cible de l'offre est directement en lien avec la précédente puisque c'est en échangeant avec une consultante indépendante quant à ses pratiques de facturation auprès de ses clients (interaction #5.11), que les instances de direction sont interprétées comme la cible appropriée de l'offre, au détriment des managers intermédiaires. En effet, la construction de sens de l'équipe OTI (via celle de Jean) est la suivante : pour innover le modèle de revenus, il faut convenir avec le client d'une intervention globale annuelle (cf. Chap. 4 section 5), décision principalement à la main de la direction générale dans les OTI. Il y a donc ici une rupture de sens quant à ce que les acteurs appellent « le point d'entrée chez le client », qui évolue des managers intermédiaires – principaux interlocuteurs d'Enza sur la plupart de ses missions de conseil – vers les instances de direction.

Enfin, la réalisation d'une mission client éclaire un besoin des OTI qui n'est pas celui envisagé initialement par l'offre. Au contact de la direction générale de ClinInc (interaction #5.14), Jean interprète que le réel besoin de cette cible ne se situe pas (uniquement) au niveau de la mise en œuvre de projets, mais en amont, concernant la gestion et l'alignement du portefeuille de projets de l'entreprise avec ses enjeux stratégiques. Ce constat implique donc une autre prestation que celle réalisée globalement par Enza. C'est une rupture de sens quant à la nature même de la prestation de conseil proposée dans le cadre de l'Offre OTI.

Parmi ces dix épisodes de sensebreaking, nous opérons une double distinction, d'une part quant à la forme du sensebreaking, d'autre part concernant le contenu de la rupture de sens.

1.2. Une double distinction des épisodes de sensebreaking

L'étude des épisodes de sensebreaking nous permet de formuler une double distinction des ruptures de sens.

Premièrement, nous identifions des épisodes de sensebreaking de deux natures différentes, i.e. deux manières dont ceux-ci surviennent. Nous discernons ainsi des épisodes de sensebreaking direct et des épisodes de sensebreaking indirect (Tableau 31). Les premiers correspondent à des interactions externes où l'interlocuteur commente un aspect particulier de l'offre (i.e. un élément de son BM) et son interprétation est en contradiction directe avec celle de l'équipe OTI

(Vignette 5). L'argumentation de son opinion génère de l'ambiguïté, car induit plusieurs interprétations possibles, détruisant ainsi le sens de l'équipe OTI concernant la caractéristique du BM de l'offre en question (e.g. entretien de François avec Nicolas au sujet du rôle des partenaires, cf. interaction #3.3). Les épisodes de sensebreaking indirect correspondent à des interactions où le développement de l'Offre OTI n'est pas forcément le sujet des échanges (Vignette 6). Les acteurs participent à des conversations ou assistent à des événements au cours desquels ils captent des informations (e.g. certains consultants facturent leurs prestations selon d'autres systèmes que le forfait ou la régie, cf. interaction #5.11). Ces dernières sont perçues comme en contradiction avec des interprétations concernant l'offre. La différence avec les épisodes de sensebreaking direct réside dans le fait que dans ce second type, l'(es) interlocuteur(s) ne commente(nt) pas l'Offre OTI afin d'en contredire un élément particulier de son BM.

Afin d'illustrer cette distinction entre sensebreaking direct et indirect, les vignettes suivantes mettent en scène le décryptage de deux interactions clés du processus de développement de l'Offre OTI.

Tableau 31 : Distinction des formes des sensebreaking

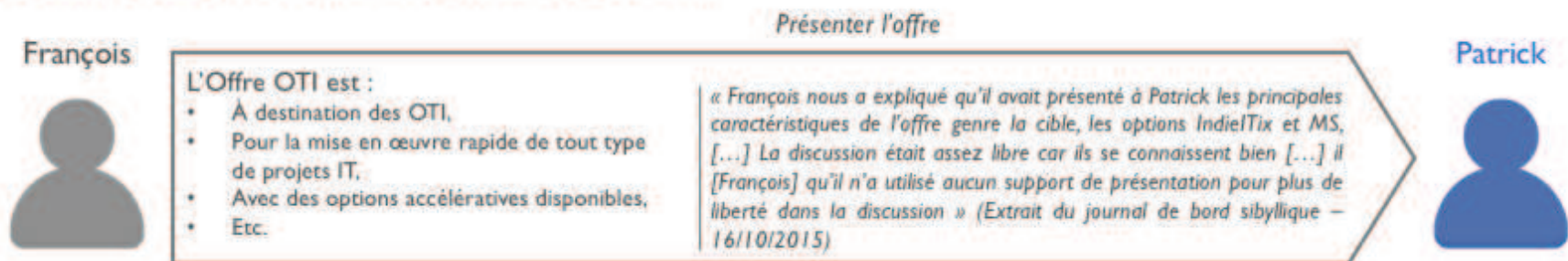
<i>Sensebreaking</i>	Direct	Indirect
<i>Définition</i>	Rupture de sens conséquente à une interaction externe concernant directement l'Offre OTI.	Rupture de sens due à des informations captées par les acteurs qui sont en contradiction avec certaines interprétations concernant l'Offre OTI.
<i>Interactions illustratives</i>	#3.1 ; #3.3 ; #4.14	#4.6 ; #5.6 ; #5.11

Vignette 5 : Illustration d'un épisode de sensebreaking direct

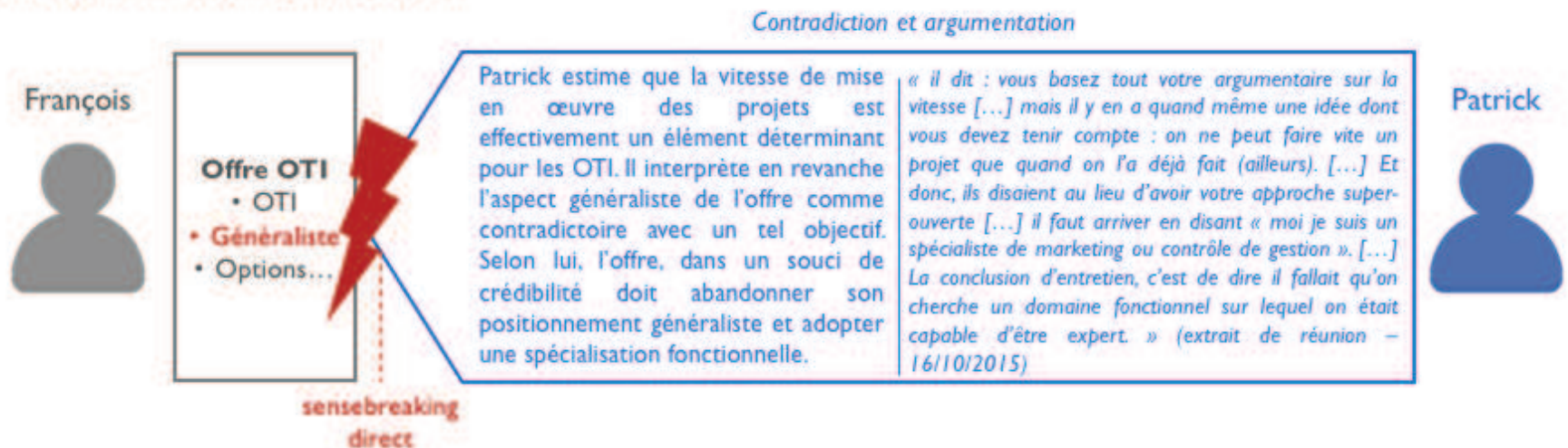
Adoption d'une spécialisation fonctionnelle pour l'Offre OTI

En octobre 2015, c'est une discussion entre François et Patrick qui mène à l'abandon de l'aspect généraliste de l'offre au profit de l'adoption d'une spécialisation fonctionnelle (cf. interaction #4.14).

1 François présente l'Offre OTI à Patrick afin de recueillir son sentiment.



2 Patrick partage avec François son interprétation.

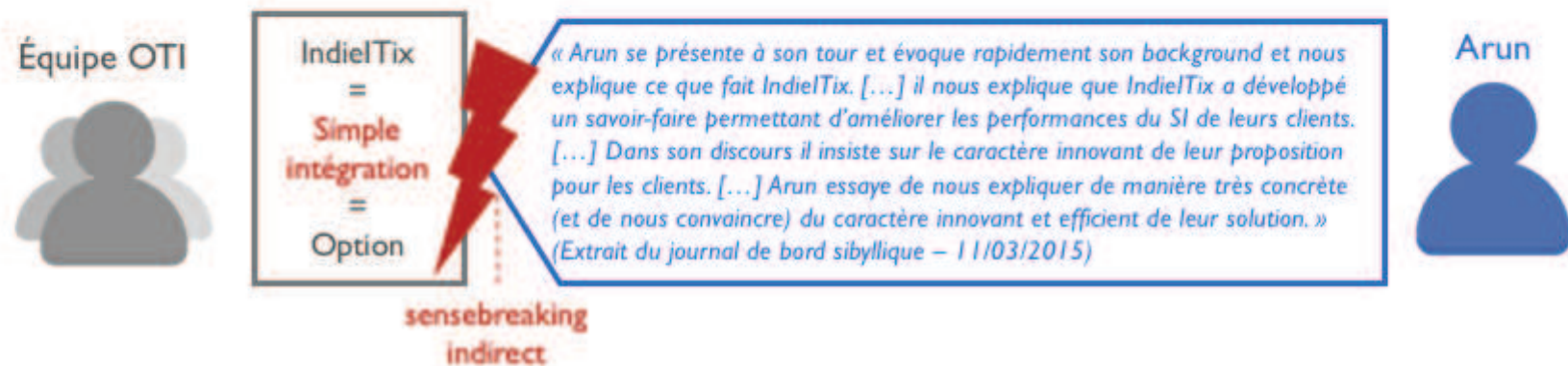


Vignette 6 : Illustration d'un épisode de sensebreaking indirect

IndielTix comme source d'innovation

En mars 2015, l'équipe OTI déjeune avec Arun pour discuter du développement de l'offre (cf. interaction #4.6).

1 Arun présente IndielTix et ses activités en soulignant leur savoir-faire en matière d'innovation.



2 La rupture de sens génère la construction d'une nouvelle interprétation de l'équipe OTI à propos de IndielTix.



Deuxièmement, nous opérons une distinction quant au contenu de la rupture de sens, distinguant les épisodes de sensebreaking concernant des interprétations propres à l'Offre OTI, et les épisodes dont la rupture constitue une contradiction de la logique dominante⁹⁶ (Tableau 32). Les premiers correspondent à la réinterprétation d'un aspect de l'offre alors que les seconds constituent une remise en question de schémas mentaux inhérents à la logique dominante, soit du BMini.

Tableau 32 : Distinction des contenus des sensebreaking

<i>Sensebreaking</i>	Relatif à la logique dominante	Relatif à l' Offre OTI
<i>Définition</i>	Éléments qui remettent en question les raisonnements des acteurs fondés sur les schémas mentaux induits par la logique dominante.	Éléments qui remettent en question des interprétations des acteurs développées dans le cadre du développement de l'Offre OTI.
<i>Interactions illustratives</i>	#4.14 ; #5.10	#4.6 ; #5.6

Le tableau suivant (Tableau 33) propose une synthèse des dix épisodes de sensebreaking survenant au cours du développement de l'offre.

⁹⁶ Nous rappelons ici que nous considérons que le BM initial opère un rôle de logique dominante au sens de Bettis et Pralhad (1995) (cf. Chap. 1 section 1.2.2).

Tableau 33 : Synthèse des épisodes de sensebreaking

#	Période	Sujet de sensebreaking	Situation initiale	Interaction et interlocuteur concernés	Contenu de l'interaction	Conséquences du sensebreaking	Nature du sensebreaking	Contenu du sensebreaking
1	P2	Conseil pour les ETI	Les prestations de conseil sont principalement dédiées à de grandes entreprises et les structures plus restreintes ne représentent pas des cibles intéressantes pour les cabinets.	Missions de conseil auprès d'ETI (interaction #2.1)	Découverte que les ETI sont des organisations qui ont des besoins en termes de prestation de conseil.	La nouvelle offre de conseil adresse les ETI.	Indirect	Logique dominante
2	P3	Spécialisation sectorielle	Dans ses activités de conseil, Enza adresse indistinctement toutes les industries. Le même principe est appliqué à la nouvelle offre.	Rendez-vous avec SoftOffix (interaction #3.1)	SoftOffix encourage que l'Offre OTI se concentre sur un secteur d'activité particulier.	L'Offre OTI vise l'industrie du luxe.	Direct	Logique dominante
3	P3	Rôle des partenaires	Les partenaires font partie intégrante de la proposition de l'offre au client.	Rendez-vous avec Nicolas (interaction #3.3)	La participation des partenaires est un point délicat pour les clients, potentiellement bloquant.	Les partenaires deviennent des options activables à discrétion des clients.	Direct	Logique dominante
4	P4	Compétence lien métier-IT	La compétence de lien métier-IT nécessite le recrutement d'un consultant expérimenté. Le processus de recrutement est envisagé comme délicat.	Échange avec Antoine (interaction #4.1)	Découverte d'un réseau de consultants indépendants spécialisés et d'un service de mise en relation.	La compétence de lien métier-IT est externalisée auprès de consultants indépendants. L'acquisition de ressources compétentes sera plus facile qu'envisagé.	Indirect	Logique dominante Développement de l'offre OTI

5	P4	Innovation technologique d'IndielTix	L'équipe OTI perçoit IndielTix comme un simple intégrateur technologique.	Déjeuner avec Arun (interaction #4.6)	Arun présente les savoir-faire d'IndielTix en termes d'innovation technologique.	Le savoir-faire d'IndielTix est interprété comme un élément de contribution à la proposition de valeur de l'Offre OTI.	Indirect	Développement de l'offre OTI
6	P4	Spécialisation fonctionnelle	Dans ses activités de conseil, Enza adresse indistinctement tout sujet de missions chez un client. Le même principe est appliqué à l'Offre OTI.	Rendez-vous avec Patrick (interaction #4.14)	Par souci de crédibilité, l'Offre OTI doit se concentrer sur un périmètre fonctionnel particulier.	L'Offre OTI adopte une spécialisation fonctionnelle.	Direct	Logique dominante
7	P5	SoftOffix comme partenaire	SoftOffix est un des trois partenaires de l'Offre OTI.	Interactions avec les équipes commerciales des solutions Activitics (interaction #5.6)	L'équipe OTI n'obtient aucun soutien de la part de SoftOffix pour la réalisation de la mission test auprès des Grappes.	SoftOffix n'est plus considéré comme un partenaire de l'Offre OTI.	Indirect	Développement de l'offre OTI
8	P5	Nouveau modèle de revenus	Les modes de facturation classiques du conseil sont appliqués aux missions de l'Offre OTI.	Participation de Jean à un think tank sur les achats de conseil (interaction #5.10)	Le groupe opère une réflexion sur la valeur des prestations de conseil, leur facturation et leur prix.	L'Offre OTI doit proposer un mode de facturation innovant, adapté aux besoins de flexibilité des OTI.	Indirect	Logique dominante
9	P5	Offre pour la DG et le CODIR	L'Offre OTI s'adresse aux managers intermédiaires responsables de projets.	Discussion de Jean avec une consultante indépendante (interaction #5.11)	La consultante indépendante explique à Jean la manière dont elle fait du conseil auprès de petite structure en adressant la direction générale.	L'offre adresse la DG et le CODIR des OTI.	Indirect	Logique dominante
10	P5	Accompagnement pour la gestion	L'offre propose un accompagnement pour	Intervention de Jean en mission	Jean intervient sur une mission client	L'Offre OTI propose un accompagnement	Indirect	Logique dominante

		stratégique du portefeuille de projets	la mise en œuvre opérationnelle de projets.	chez ClinInc (interaction #5.14)	consistant à aligner le portefeuille de projets avec les enjeux stratégiques de l'entreprise.	pour l'alignement stratégique du portefeuille de projets des OTI.		
--	--	--	---	----------------------------------	---	---	--	--

Le croisement de cette double distinction des ruptures de sens nous permet de proposer une matrice à deux axes concernant leur « forme » (sensebreaking direct ou indirect) et leur « contenu » (sensebreaking relatif à la logique dominante ou seulement à l'Offre OTI). La répartition des épisodes de sensebreaking selon cette matrice nous invite à leur réanalyse en termes de conséquences sur le BM de l'Offre OTI (Figure 54).

Figure 54 : Matrice des impacts des épisodes de sensebreaking sur le BMoti⁹⁷

		Forme	
		Indirect	Direct
C o n t e n u	relatif à la Logique dominante	Reconfiguration progressive Changements importants et progressifs au niveau du BM. (épisodes de sensebreaking #1, #4, #8, #9, #10)	Reconfiguration réactive Changements importants et rapides au niveau du BM. (épisodes de sensebreaking #2, #3, #6)
	relatif à l'Offre OTI	Réinterprétation progressive Changements modestes et progressifs au niveau du BM. (épisodes de sensebreaking #4, #5, #7)	Réinterprétation réactive Changements modestes et rapides au niveau du BM.

↑
Ampleur du changement au niveau du BM

→
Rapidité de changement au niveau du BM

D'une part, la distinction de la forme de sensebreaking reflète une caractéristique du processus d'innovation du BMoti : la rapidité de modification du BM à la suite de la rupture de sens. Nous observons une propension des acteurs à une réaction rapide pour modifier le BM à la suite d'un épisode de sensebreaking direct. En effet, lorsque la participation immuable des partenaires est évoquée comme un potentiel élément discriminant de l'offre dans le cadre d'une interaction externe (cf. interaction #3.3), la réaction de l'équipe OTI est immédiate, lors de leur réunion de travail suivante (cf. interaction #3.4), ils font sens de ce commentaire pour finalement reconfigurer le rôle et la participation des partenaires. Les autres épisodes de sensebreaking direct (#3, #6) témoignent également du caractère immédiat de la réaction des acteurs à la suite de la rupture de sens. On constate les modifications du BM dès l'interaction interne suivante où les acteurs partagent et s'emploient à la déclinaison opérationnelle. En contraste, dans le cas

⁹⁷ Dans la matrice, les épisodes de sensebreaking sont désignés selon la numérotation du Tableau 33 p.221.

de sensebreaking indirect, les acteurs réalisent plus progressivement des modifications sur le BM. Par exemple, le modèle de revenus différent des pratiques usuelles du secteur du conseil émerge progressivement quelques semaines après l’interaction externe qui a induit la rupture de sens (cf. interaction #5.10). La modification progressive du BMoti est également observable à la suite des autres épisodes de sensebreaking indirect (#1, #4, #8, #9, #10). Ces observations quant à la vitesse de réaction des acteurs permettent de constater que la reconstruction de sens à la suite d’une rupture de sens semble plus rapide et immédiate dans le cas de sensebreaking direct qu’indirect. En d’autres termes, la forme de la contradiction ou de la critique du BM influence la réactivité du sensemaking des acteurs. Par conséquent, nous qualifions donc ces différents types de conséquences sur le BM de « réactives » - pour des modifications rapides du BM ou « progressives » - pour des modifications plus lentes à survenir.

D’autre part, la distinction quant au contenu du sensebreaking implique des conséquences plus ou moins fortes sur le BMoti, i.e. des modifications du BM d’ampleur différentes. Nous observons que les ruptures de sens qui concernent la logique dominante entraînent des changements au niveau du BM plus importants que celles relatives à l’Offre OTI. Les principales modifications du BMoti, qui ont impliqué des reconfigurations, telles que l’adoption d’une spécialisation sectorielle ou fonctionnelle (sensebreaking #2, #6) ou la définition d’un modèle de revenus innovant (sensebreaking #8), sont apparues à la suite d’une rupture de sens relative à la logique dominante. Les changements au niveau du BMoti à la suite de sensebreaking relatifs à l’Offre OTI sont de moindre ampleur entraînant par exemple la réinterprétation des compétences d’un partenaire (sensebreaking #5). Nous labellisons donc ces autres types de conséquences sur le BM de « réinterprétation » - modifications du BM de faible ampleur – et de « reconfiguration » - modifications importantes du BM.

Les observations empiriques et l’étude des épisodes de sensebreaking nous permettent d’expliquer l’absence de conséquences sur le BMoti de type « Réinterprétation réactive » dans le cadre du développement de l’Offre OTI. Nous constatons que les modifications du BMoti liées à une rupture de sens inhérente à l’Offre OTI sont engendrées par la confrontation des acteurs à la pratique. C’est -à-dire que la configuration de l’Offre OTI « sur le papier » (i.e. lorsque les acteurs la conçoivent) est perçue comme possible, opérationnelle, mais que dans la pratique, le fonctionnement de certains aspects de l’offre s’avère différent. La participation de SoftOffix comme partenaire de l’offre illustre ce type de situation (sensebreaking #5) : si les trois partenaires sont initialement d’accord quant au rôle de chacun et leurs intérêts respectifs à s’engager dans le projet d’une offre conjointe, au moment de passer à la pratique pour la

réalisation d’une mission test, l’équipe OTI constate l’absence de réactivité de SoftOffix (cf. interaction #5.6) engendrant une rupture de sens puis une modification modeste du BMoti (SoftOffix n’est plus considéré ni comme un partenaire, ni une option de l’Offre OTI). Les situations de confrontation à la pratique sont par définition des situations où le sensebreaking provient d’un ensemble d’informations captées par les acteurs et dont l’interprétation engendre une rupture de sens (sensebreaking indirect). Dans la mise en œuvre pratique, l’offre n’est pas directement commentée par des interlocuteurs externes.

Outre la distinction de ces différents types de ruptures de sens et leurs conséquences, nous approfondissons l’étude des épisodes de sensebreaking concernant la logique dominante afin d’expliquer le mécanisme de réplication-contradiction révélé précédemment (cf. Chap. 5 section 2).

1.3. Les ruptures de sens comme mécanisme d’innovation du BM

L’étude des épisodes de sensebreaking de la logique dominante montre que les ruptures de sens engendrées par certaines interactions externes incitent les acteurs à s’affranchir des raisonnements inhérents à la logique dominante. Par conséquent, nous identifions ces épisodes de sensebreaking comme à l’origine du mécanisme de réplication-différenciation de la logique dominante. Reprenant la chronologie du processus de développement de l’Offre OTI, nous observons que les acteurs façonnent le BMoti en répliquant différents éléments du BMini, jusqu’à ce qu’une interaction externe génère un épisode de sensebreaking. C’est seulement à partir d’un tel épisode que le BMoti se différencie du BMini. L’existence d’interprétations différentes de celle associée à la logique dominante engendre une rupture de sens, imposant alors aux membres de l’équipe OTI de reconstruire du sens, i.e. de construire une autre interprétation du BMoti que la simple reproduction du BMini. Chaque épisode de sensebreaking concerne un élément particulier du BMoti. Le tableau suivant met en perspective au cours du développement de l’offre OTI, les épisodes de sensebreaking avec les réplifications et différenciations du BMoti par rapport au BMini (Tableau 34).

Tableau 34 : Implications des épisodes de sensebreaking pour le mécanisme de réplication-différenciation de la logique dominante

Période	Réplication BMini	Sensebreaking ⁹⁸	Différenciation BMoti	Élément du BMoti concerné
2	Les clients des prestations de conseil sont de grandes entreprises.	#1 Conseil pour les ETI	La nouvelle offre de conseil adresse les ETI au travers de méthodes de conseil adaptées.	Cible de l'offre ; méthodes de conseil
3	L'offre est généraliste et adresse toute industrie.	#2 Spécialisation sectorielle	Spécialisation sectorielle sur l'industrie du luxe.	Cible et positionnement de l'offre
3	L'intervention des partenaires est incontournable dans les prestations proposées par l'offre.	#3 Intervention des partenaires discriminantes	Les partenaires deviennent des options.	Partenaires
4	Pas de recours à des consultants indépendants.	#4 Existence d'experts indépendants	Externalisation de compétences auprès de consultants indépendants.	Ressources compétentes
4	L'offre adresse tous projets et sujets de mission.	#6 Spécialisation fonctionnelle	Spécialisation de l'offre sur les fonctions finances des organisations cibles.	Cible et positionnement de l'offre
5	Les prestations de l'Offre OTI sont facturées selon les modes usuelles du conseil.	#8 Besoin de flexibilité tarifaire	L'Offre OTI doit proposer un mode de facturation innovant, adapté aux besoins de flexibilité des OTI.	Modèle de revenus
5	Les prestations de conseil de l'offre concernent les managers intermédiaires responsables de projets.	#9 Nécessité d'adresser la direction générale	L'offre adresse les instances de direction des organisations cibles.	Interlocuteurs de référence
5	Intervention pour la mise en œuvre opérationnelle des projets.	#10 Accompagnement stratégique	L'Offre OTI propose une prestation d'accompagnement stratégique du portefeuille de projets.	Activités de conseil

Progressivement, au fil de la survenance des épisodes de sensebreaking, les différents éléments qui composent le BMoti évoluent : de réplication du BMini ils deviennent des éléments de différenciation du BMoti. Le mécanisme de réplication-différenciation du BMini contribue donc à l'innovation progressive du BMoti, i.e. sa nouveauté pour l'entreprise. Nous retrouvons

⁹⁸ Le détail relatif à chaque épisode de sensebreaking figure au sein du Tableau 33 p.221.

donc dans le développement de l'Offre OTI, un processus d'innovation incrémentale continu de son BM grâce en partie à sept épisodes de sensebreaking (ceux qui remettent en question la logique dominante).

Outre l'implication des épisodes de sensebreaking pour la différenciation de la logique dominante, nous souhaitons mieux appréhender leur rôle dans le cadre du processus d'innovation du BMoti. Pour ce faire, nous prêtons attention à leurs antécédents ainsi qu'à leurs conséquences.

1.4. Les épisodes de sensebreaking au service du processus d'innovation de BM

Nous approfondissons l'étude des épisodes de sensebreaking dans le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI en éclairant deux aspects : d'une part, leurs antécédents – i.e. les situations dans lesquelles ils surviennent – et d'autre part, leurs conséquences – i.e. effets sur le processus d'innovation du BMoti. Pour ce faire, nous nous intéressons aux patterns de sensemaking qui précèdent et qui suivent les interactions qui engendrent les ruptures de sens.

D'une part, concernant les antécédents, nous observons qu'une importante partie des épisodes de sensebreaking (cf. Tableau 33, épisodes de sensebreaking #4, #5, #6, #7, #10) surviennent dans un contexte que nous qualifions d'enlèvement tactique, i.e. où la réflexion des acteurs ne concerne que le niveau tactique. Ces situations se caractérisent par l'observation des patterns de sensemaking impliquant des changements au niveau tactique, i.e. les patterns de boucle d'enactment tactique et d'ajustement tactique (cf. Chap. 5 section 1.3). Nous analysons les périodes du développement de l'Offre OTI où ces patterns s'enchaînent comme des périodes au cours desquelles les acteurs sont comme enfermés dans une réflexion au niveau des tactiques induisant ainsi de l'inertie dans le processus d'innovation du BMoti (i.e. stagnation dans le développement de l'offre et de son BM). D'autre part, l'ensemble des épisodes de sensebreaking, à la suite de leur survenance, initie des patterns de sensemaking impliquant un changement au niveau du BM, i.e. soit les patterns de Réduction de l'ambiguïté stratégique et le Boucle d'enactment du BM qui relancent une dynamique de développement du BM et sa déclinaison en tactiques. Le tableau suivant synthétise les épisodes de sensebreaking qui redynamisent le processus d'innovation du BMoti en extrayant les acteurs d'un enlèvement tactique (Tableau 35).

Tableau 35 : Épisodes de sensebreaking dynamisant le processus d'innovation du BMoti

Période	Patterns de sensemaking précédents	Épisode de sensebreaking ⁹⁹	Patterns de sensemaking suivants
3	Ajustement tactique (x7)	#4	Boucle d'enactment du BM
4	Ajustement tactique (x7) puis Boucle d'enactment des tactiques	#5	Boucle d'enactment du BM
5	Ajustement tactique puis Boucle d'enactment des tactiques (x2)	#6	Boucle d'enactment du BM
5	Boucle d'enactment des tactiques (x2)	#7	Boucle d'enactment du BM
5	Boucle d'enactment des tactiques (x2)	#10	Réduction de l'ambiguïté stratégique

Par conséquent, nous observons que les épisodes de sensebreaking ont un impact direct sur le développement du BMoti : parmi les 15 changements au niveau du BM¹⁰⁰ au cours du processus d'innovation du BMoti, une rupture de sens est à l'origine de 10 d'entre eux. Alors que le raisonnement des acteurs stagne à un niveau tactique, c'est finalement une rupture de sens qui oblige l'équipe OTI à nouveau à faire sens, i.e. à développer de nouvelles interprétations quant à certaines caractéristiques de l'offre, générant des modifications du BMoti et redynamisant donc le processus d'innovation (Vignette 7). Les épisodes de sensebreaking permettent donc d'extraire les acteurs d'une sorte de piège de sensemaking les restreignant à une réflexion au niveau tactique, source d'inertie pour le processus d'innovation du BMoti.

L'étude des épisodes de sensebreaking nous conduit à une double conclusion quant aux éléments qui façonnent le processus d'innovation du BMoti. D'une part, les épisodes de sensebreaking permettent aux acteurs de s'affranchir d'une logique de réplication du BMini, donc de s'émanciper de la logique dominante. D'autre part, les ruptures de sens ne sont pas à l'origine d'inerties dans le développement de l'offre, mais au contraire permettent aux acteurs de s'en extraire, redynamisant le processus d'innovation du BMoti dans périodes de stagnation. Les épisodes de sensebreaking sont donc des événements déterminants pour le développement de l'Offre OTI. L'ambiguïté naturelle à laquelle font face les acteurs, les obligeant à de multiples constructions de sens, contribue à la dynamique du processus d'innovation du BMoti. Ces résultats complètent ainsi les réponses à nos questions de recherche sur le rôle des

⁹⁹ Le détail relatif à chaque épisode de sensebreaking figure au sein du Tableau 33 p.221.

¹⁰⁰ Cf. Tableau 19 p.166.

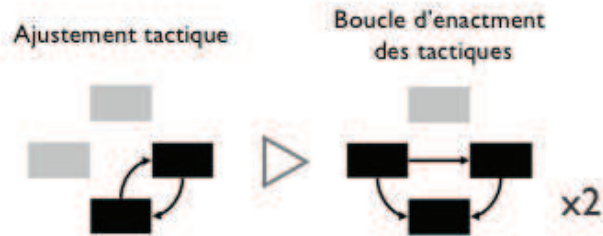
interactions sociales dans le processus d'innovation d'un BM [QR1], quant aux procédés de sensemaking qui sous-tendent ces processus [QR2] et approfondissent notre compréhension de l'influence du BM initial en tant que logique dominante [QR3].

Vignette 7 : Illustration de l'extraction d'un enlèvement tactique par un épisode de sensebreaking

Enlèvement tactique et piège de sensemaking : concentration sur le commercial

Entre mai et octobre 2015, le développement de l'Offre OTI se concentre sur l'ajustement des tactiques commerciales pour répondre aux difficultés rencontrées dans le cadre d'actions de prise de contact auprès de prospects.

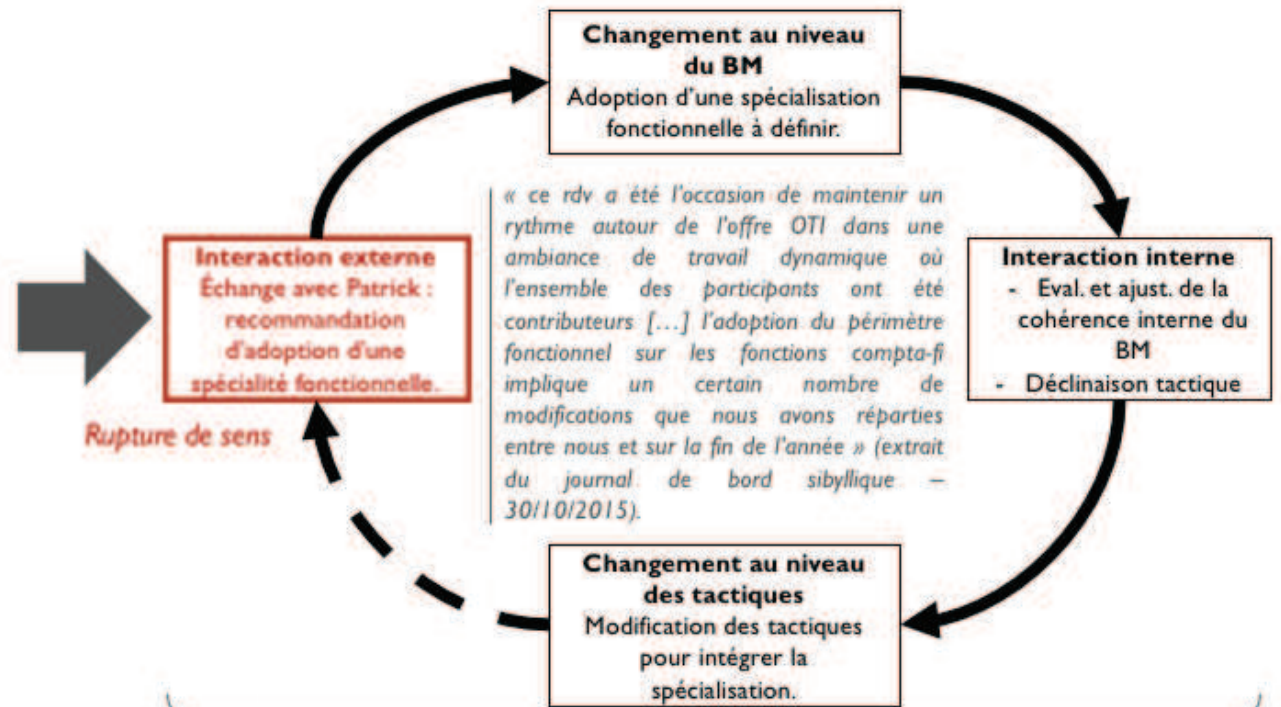
1 Les échecs et difficultés de la démarche commerciale entraînent l'équipe OTI travailler sur les tactiques commerciales afin de les améliorer et les adapter aux obstacles rencontrés.



« cette séance de relance téléphonique n'est pas une réussite [...] nous avons ainsi eu la joie et la chance de découvrir les quelques techniques « d'évacuation » des standards des différentes sociétés contactées [...] nous avons immédiatement remis en cause nos méthodes et imaginés quelques solutions pour les améliorer. [...] Aujourd'hui nous nous sommes confrontés à ces techniques de filtre téléphonique. Nous allons modifier nos méthodes pour sûrement découvrir d'autres obstacles, etc. » (extrait du journal de bord sibyllique – 22/07/2015)

Enlèvement tactique

2 En octobre, François échange avec Patrick à propos de l'Offre OTI (cf. interaction #4.14). La recommandation d'adoption d'une spécialité fonctionnelle génère une rupture de sens (cf. sensebreaking #6). Suivre cette recommandation implique des modifications au niveau du BM.



Relance du développement de l'Offre OTI

2. Ambiguïté délibérée

Outre l'ambiguïté naturelle inhérente à l'environnement, nous observons un autre type d'ambiguïté au cours du développement de l'Offre OTI. Ce deuxième type d'ambiguïté est souhaité et généré par les acteurs, par conséquent nous la nommons ambiguïté délibérée. Nous observons en effet que dans certains cas, les acteurs estiment que l'ambiguïté est bénéfique pour le développement de l'offre, ils en usent donc pour atteindre leurs objectifs. En d'autres mots, les acteurs génèrent et/ou entretiennent délibérément de l'ambiguïté. Si les procédés de sensemaking permettent principalement de réduire l'ambiguïté stratégique tel que nous l'avons montré précédemment (cf. Chap. 5 section 1.2), nous identifions certaines situations où ceux-ci contribuent au contraire à l'entretenir au profit du processus d'innovation du BMoti.

Afin d'approfondir ce point d'analyse, les sections suivantes présentent d'abord les situations dans lesquelles les acteurs agissent en faveur de l'entretien de l'ambiguïté ainsi que leurs objectifs sous-jacents (2.1). Ensuite nous éclairons les procédés de sensemaking qui permettent aux acteurs d'entretenir l'ambiguïté (2.2). Enfin, nous démontrons que la démarche d'entretien de l'ambiguïté n'est pas sans risque et peut avoir des conséquences négatives pour le développement de l'Offre OTI (2.3).

2.1. Entretien de l'ambiguïté dans le processus d'innovation du BMoti

Tout au long du développement de l'Offre OTI, les acteurs cherchent à réduire l'ambiguïté à laquelle ils font face (cf. Chap 5. section 1.3). Cependant, nos observations et analyses permettent d'identifier également des situations où les actions de l'équipe OTI génèrent et entretiennent de l'ambiguïté. Dans ces situations, les acteurs estiment que le manque de clarté quant à certains aspects de l'offre sert leurs objectifs. De plus, cette ambiguïté délibérée est soigneusement adaptée aux différentes situations. En effet, l'équipe adapte son discours en fonction de deux paramètres : les parties prenantes avec qui elle est en interaction et les différents éléments du BMoti. L'équipe OTI fait donc preuve de plus ou moins de précision à propos d'un élément du BM selon son interlocuteur. La présentation du rôle des partenaires dans l'offre illustre cette adaptation. À la suite de la discussion avec Nicolas (cf. interaction #3.3), lors de la présentation de l'offre auprès d'un potentiel client, les participations d'IndieITix et SoftOffix sont clairement présentées comme des options contribuant à la rapidité de mise en œuvre des projets, totalement à discrétion du client.

Lors du débriefing de son échange avec Patrick auprès de l'équipe OTI, François précise : « *il [Patrick] a bien noté les options accélératives qu'on avait déjà, car je*

lui ai bien expliqué l'idée qu'on avait que ça soit totalement selon les souhaits des différents clients. » (extrait de réunion – 16/10/2015)

Au contraire, dans le cadre de discussions avec les partenaires, la collaboration est abordée de manière plus floue, laissant à chacun le soin de sa propre interprétation. Si dans l'exemple précédent, l'équipe OTI soigne la précision du discours auprès du client, c'est dans l'objectif de ne pas compromettre son intérêt pour l'offre en mentionnant l'intervention des partenaires qui peut se révéler un point bloquant (cf. Chap. 4 section 3). Cependant, la précision à destination des clients n'est pas systématiquement de mise, dans d'autres cas l'équipe OTI s'emploie à entretenir de l'ambiguïté, adaptant ses pratiques pour ce faire. Lors du rendez-vous avec Nicolas par exemple (cf. interaction #3.3), François n'utilise aucun support de présentation dans l'objectif d'une conversation fluide, ne revêtant pas les allures d'une entrevue commerciale.

François nous a débriefés de sa conversation avec Nicolas qui lui a donné son feedback sur l'offre. François a commencé par lui présenter le projet de l'offre, le concept avec les partenaires, la cible et les ambitions, le tout à l'oral, sans support quelconque afin, selon François, de rester dans un échange informel constructif et ne pas basculer dans une relation commerciale. (Extrait du journal de bord sibyllique – 20/02/2014)

Dans le cadre d'interactions avec les clients, selon notre analyse l'ambiguïté délibérée est cruciale, car elle permet d'atteindre le double objectif de ces discussions : d'une part d'influencer la construction de sens des interlocuteurs quant à la pertinence de l'offre afin de vendre des missions ; mais d'autre part aussi de confronter l'offre à l'environnement afin de collecter de nouvelles informations. Concernant ce second objectif, c'est en laissant émerger les propres interprétations des clients que l'équipe OTI capte de nouvelles informations concernant leurs opinions, leurs contraintes, leurs besoins, etc. Sur cette base, l'Offre OTI est ajustée pour assurer son adéquation avec le marché. C'est par exemple ce raisonnement qui guide progressivement l'équipe OTI pour la présentation de l'offre dans un document de communication à destination des clients (cf. Vignette 8 p.236).

Selon l'équipe OTI, c'est à partir d'un niveau de détails suffisant que les clients peuvent développer leur interprétation de l'offre et y projeter leurs propres attentes, i.e. percevoir que le service proposé peut répondre à leurs besoins et enjeux. En revanche, trop de précisions empêcheraient l'émergence de ces interprétations et donc diminuent fortement les chances de progresser dans la démarche commerciale avec le client.

« J'ai compris avec ces sessions de travail que tout l'enjeu de ces schémas (mais j'imagine de globalement tous les documents de communication) est d'en dire assez pour donner envie de rencontrer Enza et en même temps de ne pas trop détailler pour ne pas risquer d'être 'rangé dans une case', c'est-à-dire être catalogué pour seulement un type de job. » (Extrait du journal de bord sibyllique – 06/02/2015)

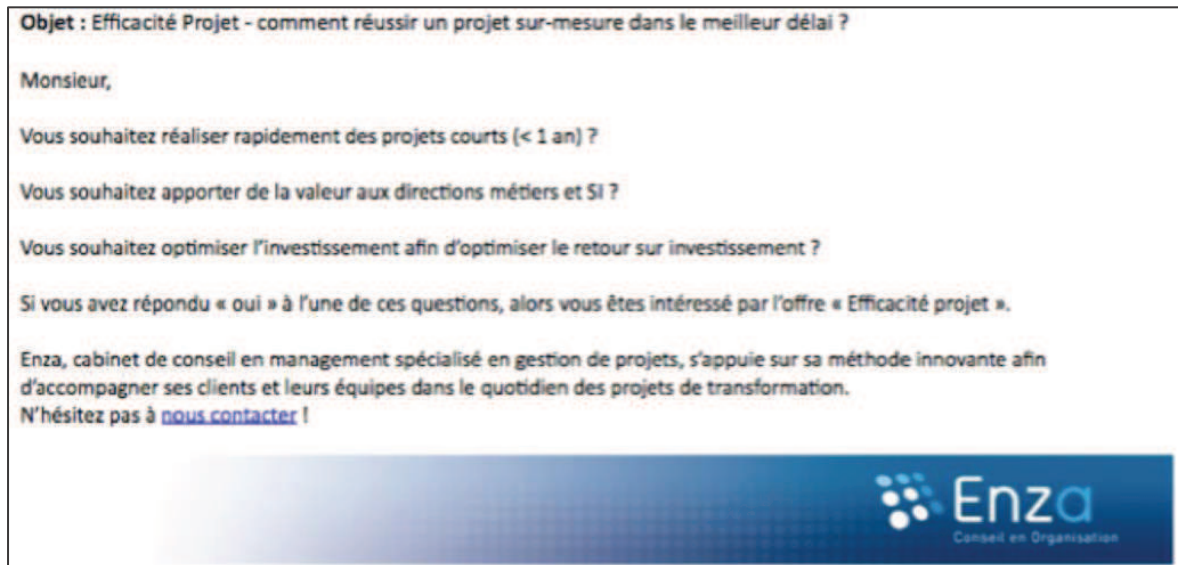
Si ce raisonnement concerne la présentation de l'Offre OTI, il sert un objectif qui va au-delà, portant plus globalement sur l'ensemble des activités d'Enza. En effet, en oeuvrant pour la prospection de l'Offre OTI, l'équipe n'exclut pas que le client puisse être intéressé par une autre prestation de conseil que celles relatives à l'offre et qu'Enza pourrait réaliser. Pour identifier les éventuels besoins du client hors périmètre de l'offre OTI, il faut que la démarche commerciale de l'offre suscite la projection du client. Un niveau de détails trop important sur les caractéristiques de l'offre entraverait ce mécanisme. Le développement de l'offre OTI a donc un rôle plus global au service du développement commercial d'Enza.

« C'est pas le seul objectif de vendre l'offre packagée pile-poil telle qu'elle est [...] l'autre objectif qui est de se légitimer et de jouer le rebond vers là où est le besoin du client, le vrai besoin dans son actualité du moment, et ça, on ne peut jamais le savoir à l'avance. Mais, c'est en lui présentant l'offre qu'il va nous appeler pour une réorganisation, et peut-être qu'on n'utilisera pas les éléments de l'offre, enfin peut-être que oui, mais c'est pas très grave. » (François – entretien)

La rédaction de l'e-mail de prospection commerciale pour l'Offre OTI illustre ce raisonnement (cf. interaction #4.3). Bien que la prospection soit réalisée dans le cadre de la démarche commerciale de l'Offre OTI, le contenu de l'e-mail ne mentionne pas directement que l'offre s'adresse aux organisations de taille intermédiaire (Figure 55). L'ambiguïté est donc ici sciemment générée à destination des clients concernant le positionnement et la cible de l'offre. L'e-mail étant envoyé à des managers officiants dans des organisations identifiées par l'équipe comme des OTI, dans cette situation, l'équivocité¹⁰¹ est considérée comme un moyen retenir l'attention de tous les destinataires, même ceux qui ne considèrent pas leur organisation comme une OTI. Dans ce document, d'autres éléments du BMoti sont omis (e.g. partenaires) afin de recentrer le message autour d'Enza et de ses savoir-faire (e.g. méthodes de conseil innovantes).

¹⁰¹ Fondés sur les travaux de Weick (1995), nous assimilons la notion d'équivocité à celle d'ambiguïté.

Figure 55 : Extrait de l'e-mail de prospection commerciale pour l'Offre OTI



L'ambiguïté délibérée ne concerne pas uniquement les parties prenantes externes. Au cours du développement de l'offre, l'équipe OTI a également entretenue de l'ambiguïté auprès du reste de l'équipe Enza dont implications ne sont pas que bénéfiques (cf. section 2.3 ci-après).

2.2. L'ambiguïté délibérée comme un élément de sensegiving

Notre analyse des situations au cours desquelles l'équipe OTI entretient l'ambiguïté nous permet d'observer que de telles actions sont envisagées dans le but de convaincre des interlocuteurs au sujet de l'offre, i.e. de réaliser des actions de sensegiving. Dans cet objectif, les acteurs entretiennent l'équivocité au travers de deux procédés de sensemaking : « Opérationnaliser l'offre en tactiques » et « Présenter l'offre ».

Dans le cadre du premier, au cours de leur construction de sens pour la déclinaison opérationnelle du BM, les acteurs envisagent leur utilisation des tactiques lors de prochaines interactions externes. En d'autres termes, ils projettent leurs futures actions de sensegiving. Nous observons que pour la construction des tactiques, les acteurs s'emploient à imaginer des manières d'influencer la construction de sens de leurs futurs interlocuteurs (dans le but qu'ils perçoivent la pertinence de l'offre) notamment en donnant de la visibilité sur l'offre (i.e. apportant des précisions quant à ses caractéristiques), mais aussi en restant sciemment flous quant à certains aspects (e.g. présentation de l'offre uniquement à l'oral, sans support afin de s'adapter à l'interlocuteur). La vignette suivante illustre la construction de tactiques intégrant une part d'ambiguïté délibérée (Vignette 8).

Vignette 8 : Illustration d'ambiguïté délibérée au travers du procédé de sensemaking "Opérationnaliser le BM en tactiques"

Schématisation de l'Offre OTI

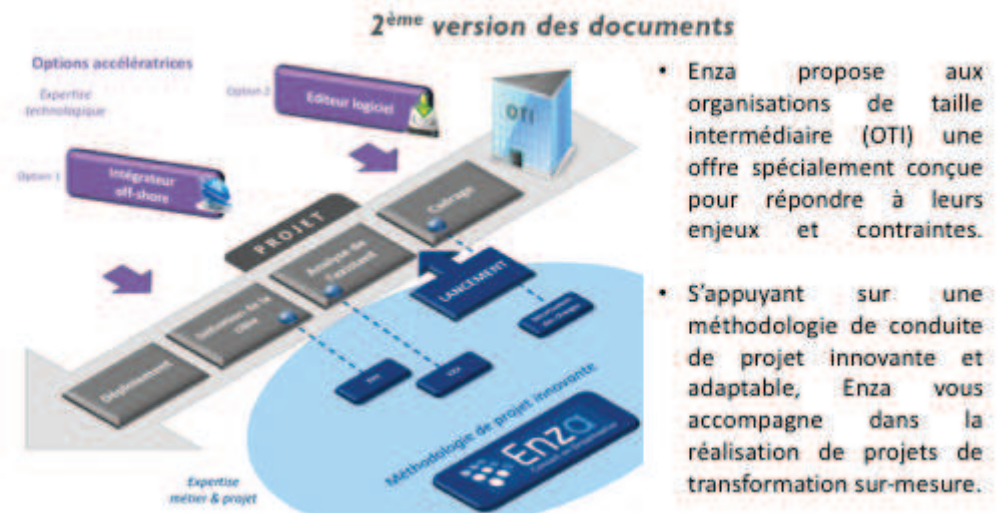
Début 2015, afin de communiquer sur l'Offre OTI au travers de canaux web (site web Enza et réseaux sociaux), l'équipe OTI travaille à la représentation de l'offre. L'équipe souhaite présenter celle-ci au travers d'un schéma unique accompagné d'un bref pitch (cf. interaction #4.3).

1 Une première version du schéma et du texte explicatif de l'Offre OTI est conçue. Sur cette base, l'équipe OTI échange au cours d'une réunion de travail.



2 Sur la base de cette première version, l'équipe OTI échange et estime nécessaire de réaliser une deuxième version du schéma et du texte.

« Nous avons fait le point avec Charlotte sur le schéma et le texte de la description de l'offre OTI. Elle a trouvé le texte bien : à arranger en deux phrases afin de ne pas trop en dire pour ne pas trop s'engager. Selon elle les principales informations à mettre en avant sont : méthodologie de conduite de projet innovante, projets sur-mesure, réponse aux contraintes et enjeux des OTI. Evoquer les options accélératrices ne semble pas judicieux : cela brouillerait le message. Quant au schéma elle le conçoit d'un point de vue plus micro : représenter le projet et faire figurer l'action Enza et les apports de la méthode innovante et les options accélératrices. Nous partons sur une représentation des 4 phases projet de base comme trame et placer les flèches ou des étiquettes pour représenter notre intervention. » (extrait du journal de bord sibyllique – 30/01/2015).



Vignette 8 : Illustration d'ambiguïté délibérée au travers du procédé de sensemaking "Opérationnaliser le BM en tactiques" (suite)

Schématisation de l'Offre OTI

Début 2015, afin de communiquer sur l'Offre OTI au travers de canaux web (site web Enza et réseaux sociaux), l'équipe OTI travaille à la représentation de l'offre. L'équipe souhaite présenter celle-ci au travers d'un schéma unique accompagné d'un bref pitch (cf. interaction #4.3).

3 De la même manière, sur la base de la deuxième version, l'équipe OTI échange à nouveau pour produire une troisième version des documents.

« Intervention/apport de sa part [François], il a introduit son interrogation : doit-on forcément centrer ce schéma et cette description sur l'offre OTI ? Son raisonnement était le suivant : ces éléments figureront sur notre site internet sur lequel il n'y a pour l'instant pas beaucoup de visite, pourquoi donc restreinte ce petit élément de communication aux seules OTI. Cela risque éventuellement de faire perdre certains contacts à Enza. Il nous propose donc d'élargir à tous types d'organisation. Il tient à ce que sur le schéma comme dans la description, nous ne nous engageons pas précisément sur le contenu de l'offre, utilisons des termes génériques derrière lesquels on peut y mettre plein de choses. Il suggère l'idée que nous reprenions un peu le schéma en ce sens. » (extrait du journal de bord sibyllique – 05/02/2015).

3^{ème} version des documents



- Enza, conscient des enjeux et des contraintes portées par les organisations de taille intermédiaire (OTI), a conçu/élaboré une offre leur étant dédiée.
- S'appuyant sur une méthodologie de conduite de projet innovante et adaptable, Enza vous accompagne et sécurise le cadrage et la mise en oeuvre de vos projets de transformation sur-mesure.
- Pour en savoir plus, n'hésitez pas à nous contacter.

4 Quelque temps plus tard, c'est finalement une quatrième version qui est mise en ligne sur le site web Enza.

« Etonné de découvrir la news du site web Enza sur l'offre OTI différente du schéma convenu lors du dernier point, j'ai appelé François pour comprendre ce changement de dernière minute. [...] Il m'a expliqué que finalement, compte tenu de notre dernière conversation nous avons intérêt – à des fins commerciales – de rester le plus ouvert possible. » (extrait du journal de bord sibyllique – 06/02/2015).

4^{ème} version des documents

OTI : quelle offre pour répondre à quels besoins ?

ENZA a conçu une méthode accélérée de conduite de projet dédiée aux organisations de taille intermédiaire (OTI).
Filiales de grands groupes, ETI, holdings, vous avez besoin de réaliser des projets conçus et pilotés pour s'adapter à vos organisations, sans être pénalisées par les standards utilisés pour les transformations complexes.
Nous avons permis à Novescia (2.000 p.) de passer de 10 à plus de 100 sites opérationnels en moins de trois ans. Nous accompagnons Medissimo (200 p.) dans le lancement de nouveaux produits innovants de santé connectée et FEV (500 p.) dans leur processus d'intégration post fusion.
Parlons-en !



→ On observe au cours des différentes versions des documents une ambiguïté délibérée de plus en plus marquée. Celle-ci vise à ne pas livrer trop de précisions sur le contenu et le positionnement de l'offre. L'équipe OTI considère que l'ambiguïté des supports permet aux lecteurs d'y projeter plus facilement leurs attentes et donc auront plus tendance à contacter Enza.

Via le second procédé permettant l'entretien de l'ambiguïté, les acteurs utilisent les tactiques pour confronter l'offre à l'environnement et influencer l'interprétation de leurs interlocuteurs. Selon leurs perceptions de la situation (e.g. le profil de l'interlocuteur, leur relation avec lui), les membres de l'équipe OTI adaptent leurs actions lors de l'interaction. Ainsi, ils mobilisent les tactiques qu'ils estiment pertinentes en étant délibérément vagues sur certains aspects de l'offre (e.g. le positionnement de l'offre pour les OTI). La vignette suivante illustre la manière dont les acteurs peuvent présenter l'offre tout étant approximatifs quant à certaines de ses caractéristiques (Vignette 9).

Le soin qu'apportent les acteurs à laisser la possibilité de multiples interprétations vise à ce que leurs interlocuteurs s'approprient les éléments qui leur sont présentés, i.e. qu'ils les interprètent de la manière qui fait sens pour eux afin d'être ainsi convaincus. L'équipe OTI entretient donc délibérément une part d'ambiguïté dans ses actions de sensegiving afin de parvenir à leurs fins (notamment commerciales dans le cadre de l'Offre OTI). En outre, cette analyse nous permet de constater que les actions de sensegiving sont réalisées selon deux manières d'influencer la construction de sens des interlocuteurs : d'une part en apportant des précisions sur l'offre (e.g. présentation des innovations méthodologiques de conseil) ; d'autre part en entretenant au contraire de l'ambiguïté pour laisser libre cours aux interprétations de l'allocataire afin de rebondir dessus.

Vignette 9 : Illustration d'ambiguïté délibérée au travers du procédé de sensemaking "Présenter l'offre"

Présentation de l'Offre OTI à un partenaire

En mars 2015, l'équipe OTI échange avec Arun (IndielTix) qui est de passage à Paris. Pendant le déjeuner, l'équipe présente le travail réalisé sur l'offre jusque là (cf. interaction #4.6).

1 L'équipe OTI utilise un support de présentation qui synthétise les principaux aspects de l'offre. Certains éléments comme le contenu des méthodes de conseil sont présentés avec un niveau de détails important.

2 Alors que d'autres sont au contraire vaguement abordés. Ici c'est le rôle des partenaires qui fait particulièrement l'objet d'ambiguïté délibérée. L'objectif de l'équipe est de ne pas dévoiler à Arun que IndielTix est considérée comme une option de l'offre.

❖ Dedicated methodology and homemade tools

- For each of the identified milestone, we have come up with a dedicated methodology and "homemade" tools
 - > Project framework definition :
 - Best practice : address all components of the organization so as to define a "reasonable" project scope, appoint the right persons at the right place
 - Tools : workload assessment matrix, process analysis (including ELCOMORE methodology), project chart organization, contractual architecture, etc.
 - > Project kick-off
 - Best practice : organize a dedicated event with all project's stakeholders so as to give a proper start and explain clearly what is expected from them
 - Tools : kick-off project presentation, "homemade" RACI, project insurance
 - > Project management
 - Best practice : put in place a dynamic risk management, make sure decisions are made when needed and that key stakeholders take responsibilities
 - Tools : risk follow-up, earned- value follow-up, etc.

❖ What and for whom is the offer?

- The "Fastline" offer targets **middle size organizations** working or wishing to work on "short" **transformational projects (< 1 year)**
 - What does middle size organization mean?
 - > Big SMEs ; small business units of huge groups, mid-caps companies, etc.
 - Organizations with autonomy on their information system.
- The first customer segment identified is **luxury market companies**
 - ❖ Discussions with SoftOffix have led to that first target
 - ❖ We have identified different types of luxury products : tourism, fashion, gastronomy, etc.
- In collaboration with our technological partners : IndielTix & SoftOffix

2.3. Entretien de l'ambiguïté : une démarche à double tranchant

Outre l'aspect positif de l'ambiguïté délibérée, nous observons également que celle-ci peut représenter un risque pour le développement de l'Offre OTI. En effet, l'entretien de l'ambiguïté étant perçu comme un bon moyen de ne pas contraindre les interprétations de l'offre pour que les interlocuteurs se l'approprient (permettant ainsi le développement de l'offre), les acteurs ont tendance à appliquer ce raisonnement à outrance, avec des interlocuteurs ou dans des situations où la clarté se révèle - a posteriori - préférable. L'entretien de l'ambiguïté engendre alors une confusion néfaste au développement de l'offre. Nous observons particulièrement ce phénomène en ce qui concerne la diffusion de l'offre au sein d'Enza. À force d'entretenir l'ambiguïté sur le contenu de l'offre et de son BM délibérément envers certaines parties prenantes (e.g. les clients, les partenaires), l'équipe OTI a longtemps fait de même – sans en avoir conscience – avec le reste de l'équipe interne Enza. Cette pratique involontaire a généré de la confusion et apporté de l'inertie dans le développement de l'offre, e.g. malgré les demandes de contribution de l'équipe OTI pour la promotion commerciale de l'offre (i.e. apporter de l'aide pour obtenir des rendez-vous avec des clients et vendre des missions), le reste de l'équipe Enza en était incapable du fait du manque de connaissances sur l'offre. C'est seulement en mai 2016 que l'Offre OTI est présentée en profondeur à l'équipe Enza leur permettant de disposer d'un niveau de connaissances suffisant de l'offre pour ensuite la porter commercialement. Cette présentation avait été planifiée quatre fois entre janvier 2014 et mai 2016, chaque fois reportée au profit de sujets estimés plus urgents. Ce manque de diffusion de l'offre en interne explique certainement en partie certaines difficultés du développement de l'offre (temporalité longue, inerties, échecs, etc.).

« Il semblerait que cette fois, la présentation de l'offre soit bien inscrite à l'agenda de la plénière. J'ai perdu le fil des fois où nous l'avons repoussée. [...] Si elle [l'offre] a été abordée ou évoquée par le passé dans quelques plénières ou réunions, elle n'a jamais fait l'objet d'une présentation exhaustive et claire devant l'équipe Enza au complet. Considérant le support produit aujourd'hui l'exhaustivité et la clarté de la présentation de l'offre ne sont pas encore au programme [...] Ayant échangé avec certains collègues, le manque de visibilité sur le contenu de l'offre semble être un élément qui explique pourquoi l'équipe ne prend pas le relais commercial. Je crois qu'il y a une difficulté d'appropriation. »
(Extrait du journal de bord sibyllique – 06/07/2016)

Ainsi, si l'entretien de l'ambiguïté est une démarche délibérée des acteurs, en partie bénéfique pour le développement de l'offre, cette démarche devient comme un réflexe inconscient des acteurs qui l'appliquent y compris à mauvais escient, induisant un risque.

En conclusion, ces résultats nous permettent de comprendre que les acteurs ne visent pas uniquement à réduire l'ambiguïté au cours du processus d'innovation du BMoti. Dans certains cas, les acteurs perçoivent l'ambiguïté comme au service du développement de l'Offre OTI et s'emploient donc à la générer et/ou l'entretenir. Par conséquent, nous analysons que pour influencer la construction de sens des interlocuteurs, les processus de sensegiving de l'équipe OTI ont pour objectif aussi bien d'aider à réduire l'ambiguïté que de l'entretenir. Cette analyse nous permet d'approfondir notre compréhension des procédés de sensemaking des acteurs et ainsi d'apporter des éléments de réponses complémentaires à notre deuxième question de recherche [QR2].

Synthèse du chapitre 6 - résultats de troisième ordre

Les résultats de troisième ordre permettent d'appréhender l'aspect central de l'ambiguïté au cours du processus d'innovation du BMoti. Ils éclairent ainsi les résultats précédents au travers du prisme de la gestion de l'ambiguïté par les acteurs. Ce chapitre permet également d'appréhender la façon dont les procédés de sensemaking des acteurs contribuent à la gestion de l'ambiguïté au cours du développement de l'Offre OTI.

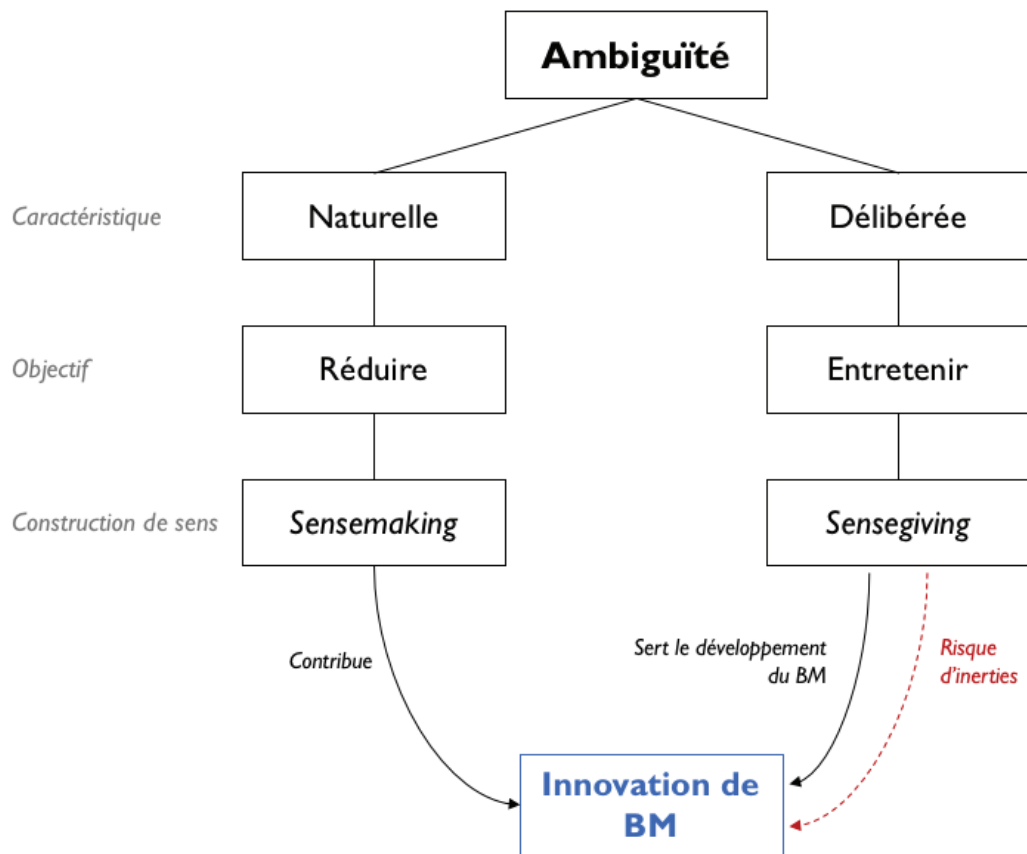
Notre analyse nous permet de distinguer deux types d'ambiguïté dans le processus de développement de l'Offre OTI. D'une part, une ambiguïté naturelle, inhérente à l'environnement à laquelle les acteurs font face pour faire sens. D'autre part, une ambiguïté délibérée, générée et entretenue à leur initiative qui sert leurs objectifs.

L'ambiguïté naturelle est à l'origine de rupture de sens qui obligent les acteurs à de nouvelles constructions de sens concernant certains éléments du BMoti. Ce mécanisme permet aux acteurs de s'affranchir progressivement de la logique dominante (i.e. du BMini) et ainsi de faire preuve d'innovation concernant le BMoti. Par conséquent, la construction de sens, mais également la destruction de sens semblent être des moteurs pour l'innovation de BM.

L'ambiguïté délibérée – générée et/ou entretenue via certains procédés de sensemaking – implique des effets ambivalents pour le développement de l'Offre OTI. D'une part, elle est un instrument des acteurs pour atteindre leurs objectifs. À destination de certaines parties prenantes, elle est bénéfique pour le processus d'innovation du BMoti. D'autre part, son emploi à mauvais escient envers d'autres interlocuteurs est la cause d'inerties néfastes au développement de l'offre. L'existence d'une ambiguïté délibérée montre que les procédés de sensegiving ne visent pas seulement la réduction de l'ambiguïté, mais servent aussi son entretien.

Le schéma suivant (Figure 56) synthétise le rôle central exercé par l'ambiguïté dans le processus d'innovation du BMoti.

Figure 56 : Synthèse des effets de l'ambiguïté dans le processus d'innovation du BMoti



Synthèse de la partie II

Resituant les acteurs au cœur des phénomènes d'innovation de BM, notre recherche vise – par la mobilisation d'une perspective sensemaking - à appréhender les processus de construction de sens sous-jacents. Pour ce faire, nous nous appuyons sur une étude de cas unique longitudinale réalisée grâce à notre immersion chez Enza pendant plus de cinq ans. Les nombreuses et riches données relatives à l'étude du développement de l'Offre OTI font l'objet d'une analyse processuelle nous permettant de répondre à nos questions de recherche.

Les résultats de notre étude empirique s'organisent selon trois chapitres correspondants chacun à une perspective distincte sur le développement de l'Offre OTI. D'abord, les résultats de premier ordre (chapitre 4), au travers d'une analyse processuelle, permettent une reconstitution fine du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI au cours du temps. Ensuite, les résultats de deuxième ordre (chapitre 5) constituent une perspective analytique plus théorique afin d'approfondir notre compréhension des processus de construction de sens sous-jacents à l'innovation de BM. Enfin, les résultats de troisième ordre (chapitre 6) proposent une relecture des résultats précédents en s'intéressant plus particulièrement à l'aspect central de la notion d'ambiguïté dans le développement de l'Offre OTI.

Dans le cadre de notre recherche, nous formulons trois questions de recherche auxquelles les résultats mis en lumière apportent des éléments de réponse.

D'abord, nous interrogeons le rôle des interactions sociales dans le cadre d'un processus d'innovations de BM [QR1]. Notre investigation du développement de l'Offre OTI révèle d'abord deux types d'interactions distincts aux conséquences différentes sur le processus d'innovation du BM. D'une part, les interactions externes – avec des acteurs n'appartenant pas à Enza – sont associées à des modifications du BM alors que d'autre part les interactions internes – entre des membres d'Enza – sont liées à des changements tactiques. Ensuite, les interactions sociales représentent le canal par lequel les acteurs sont confrontés à l'ambiguïté. Que cette dernière soit naturelle – inhérente à l'environnement – ou délibérée – entretenue à leur initiative – les acteurs la perçoivent ou l'entretiennent au travers des échanges qu'ils ont avec d'autres parties prenantes. Les interactions sociales se révèlent donc être des événements cruciaux au cours du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI et sont le théâtre des processus de construction de sens des acteurs.

L'éclairage des procédés de sensemaking qui sous-tendent un processus d'innovation de BM fait l'objet de notre deuxième question de recherche [QR2]. Grâce à l'analyse des interactions, nous révélons huit principaux procédés de sensemaking observés par les acteurs pour l'innovation de BM : présentation du BM, adaptation à l'environnement, convergence des représentations internes du BM, ajustement du BM, opérationnalisation du BM en tactiques, ajustement tactique, présentation de l'offre, transfert des indices. Ces procédés correspondent aux manières dont les acteurs font et donnent du sens, i.e. des exercices de sensemaking ou sensegiving, pour le développement du BM. Par conséquent, les différents procédés reflètent également la gestion de l'ambiguïté par les acteurs. Si ces derniers visent à réduire l'ambiguïté naturelle de l'environnement, ils s'emploient également à entretenir l'ambiguïté de certaines situations car l'estiment nécessaire pour le développement du nouveau BM. L'identification de l'existence d'une ambiguïté délibérée démontre que les processus de sensemaking des acteurs ne visent pas uniquement à la réduction de l'ambiguïté, mais également à son maintien. L'ambiguïté délibérée est en revanche ambivalente, si elle peut être bénéfique, elle représente également un risque d'inerties, néfastes pour le processus d'innovation du BM.

Nous approfondissons ces résultats en identifiant que la combinaison entre différents procédés de sensemaking, les interactions et leurs conséquences sur le développement du BM forment différentes dynamiques interactionnelles que nous appelons « patterns de sensemaking ». Ces derniers reflètent les différentes logiques de construction de sens des acteurs pour le développement du nouveau BM, selon les situations auxquelles ils font face. Nous recensons quatre patterns de sensemaking : la réduction stratégique de l'ambiguïté, la boucle d'enactment du business model la boucle d'enactment tactique et l'ajustement tactique. L'apparition récurrente de chacun des patterns au cours du développement de l'Offre OTI façonne le processus d'innovation du BM.

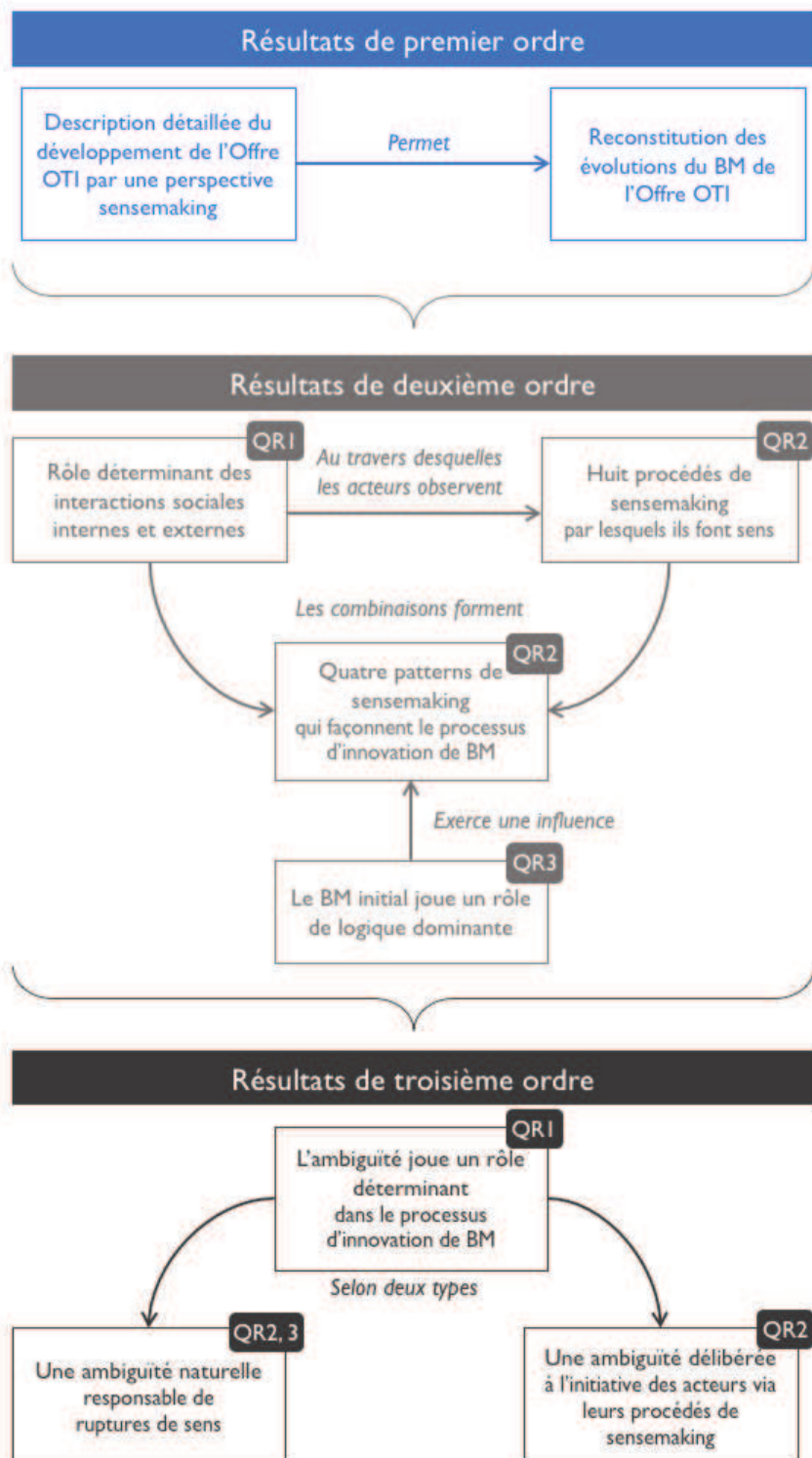
Enfin, au travers de notre troisième question de recherche, nous visons à comprendre l'influence du BM initial d'une entreprise existante sur le développement d'un nouveau BM [QR3]. Le développement de l'Offre OTI correspondant à un cas d'innovation de BM « *additive* »¹⁰², les deux BM ont vocation à coexister au sein d'Enza. Ainsi, l'appréhension du rôle du BM initial dans le développement de l'Offre OTI éclaire son influence, en tant que logique dominante, sur la construction de sens des acteurs. Les effets encouragent ces derniers à une réplique du BM initial pour le développement de celui de l'Offre OTI. La différenciation progressive des

¹⁰² C'est-à-dire au développement d'un nouveau BM supplémentaire à celui de la firme (cf. Chap. 1 section 2.2.4).

éléments du BMoti par rapport à la logique dominante met en lumière un mécanisme de réplication-différenciation contribuant à l'innovation de BM. Nous expliquons ce mécanisme au travers des ruptures de sens engendrées par l'ambiguïté naturelle. Les épisodes de sensebreaking obligent les acteurs à de nouvelles constructions de sens leur permettant de s'affranchir progressivement de la logique dominante pour le développement du BMoti. Ces résultats démontrent que si la construction de sens des acteurs sous-tend le processus d'innovation du BM, la destruction de sens y contribue également.

La figure suivante synthétise ces résultats et leur structuration selon leurs différentes perspectives (Figure 57).

Figure 57 : Synthèse et articulation des trois niveaux de résultats

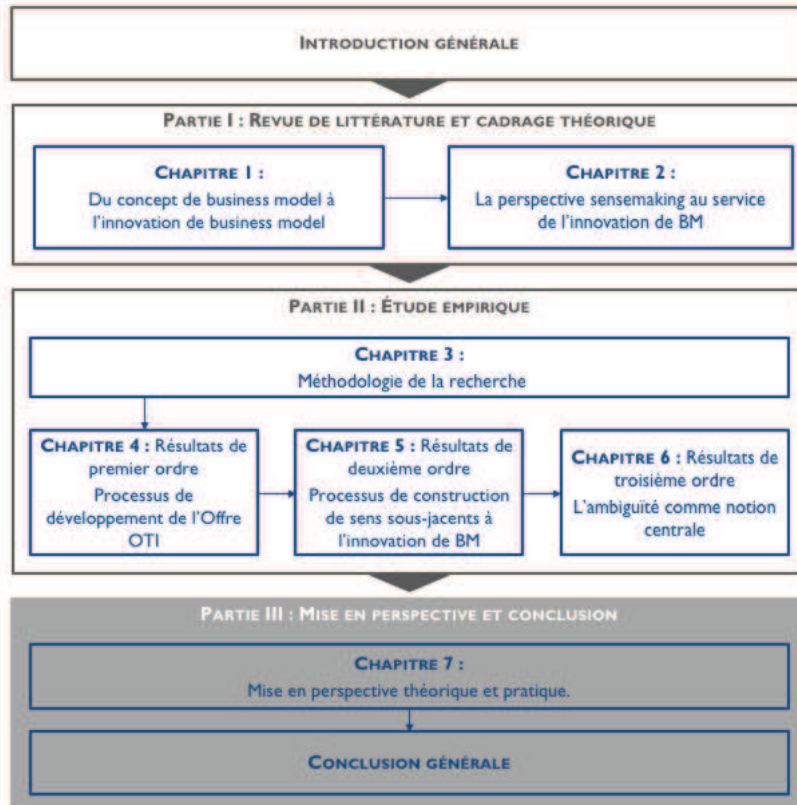


PARTIE III : MISE EN PERSPECTIVE ET CONCLUSION

Dans le cadre de cette de recherche, nous avons exploré les processus de construction de sens des acteurs sous-jacents à l'innovation de BM chez Enza. Dans la première partie, l'analyse de la littérature académique nous a permis de formuler des objectifs de recherche en ligne avec les enjeux du champ sur le BM afin d'en approfondir les connaissances (Chapitre 1). Ainsi, nous explorons, au sein d'une entreprise existante, l'implication des acteurs dans les phénomènes d'innovation de BM et plus particulièrement la dynamique entre les mécanismes cognitifs et leurs actions. Au travers de notre argumentation conceptuelle, nous identifions le cadre du sensemaking comme une grille de lecture pertinente pour répondre à ces objectifs et approfondir les connaissances du champ (Chapitre 2). Au sein de la deuxième partie, nous détaillons notre position d'immersion au sein d'Enza ayant permis la mise en place d'un dispositif méthodologique adapté pour la collecte et l'analyse de données (Chapitre 3). Puis, la structuration des résultats opère une triple montée en abstraction pour comprendre le processus d'innovation de BM au travers de la construction de sens des acteurs. À un premier niveau de résultats, la reconstitution détaillée du développement de l'Offre OTI (Chapitre 4) permet l'adoption d'une perspective plus analytique à un deuxième niveau révélant les procédés et patterns de sensemaking qui façonnent le processus d'innovation de BM (Chapitre 5). Enfin, le troisième niveau de résultats éclaire l'aspect central de la notion d'ambiguïté dans de tels phénomènes (Chapitre 6).

Cette troisième et dernière partie de la thèse est consacrée à une mise en perspective des résultats avec les éléments conceptuels précédemment mobilisés. Cette discussion nous permet d'identifier différents axes contributions de notre travail à la fois d'ordre théorique, pratique et méthodologique (Chapitre 7). Enfin, la conclusion générale clôturera la thèse au travers d'une prise de recul quant à la qualité de la recherche et une réflexion sur les voies de recherche futures induites par celle-ci (Figure 58).

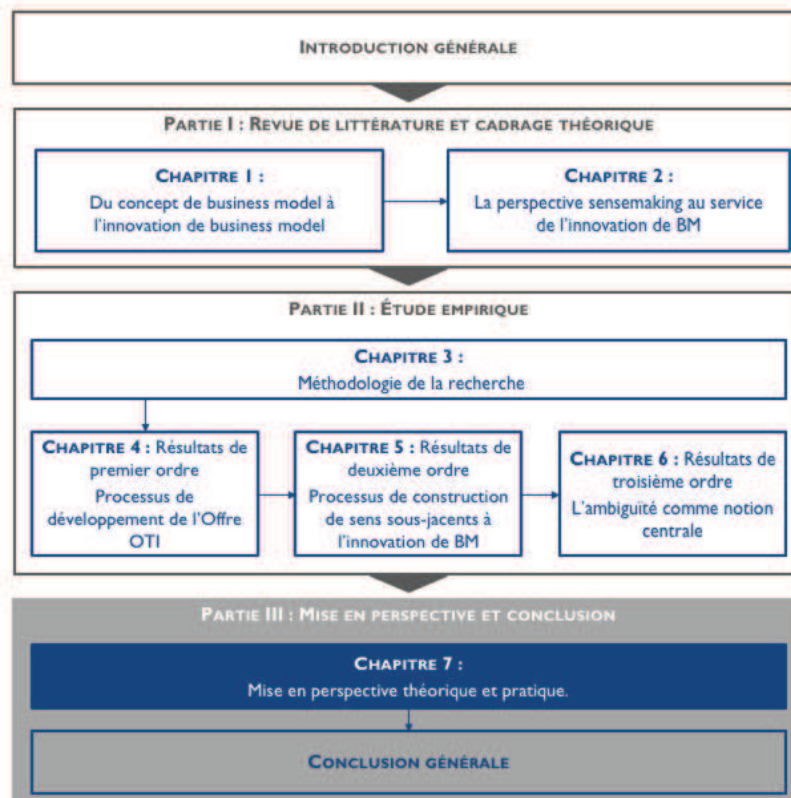
Figure 58 : Plan d'avancement de la thèse (partie 3)



CHAPITRE 7 : MISE EN PERSPECTIVE THEORIQUE ET PRATIQUE.

Ce dernier chapitre a pour objectif une mise en perspective théorique et pratique des résultats de notre recherche (Figure 59). Nous proposons donc d'abord plusieurs contributions à la littérature concernant à la fois les phénomènes d'innovation de BM, le concept même de BM et la gestion de l'ambiguïté dans le cadre de tels projets stratégiques (1). D'un point de vue pratique (2), nous soulignons l'importance des interactions avec des interlocuteurs variés pour le développement d'un nouveau BM. Nous formulons également des suggestions concernant la temporalité d'un tel processus et la manière dont les acteurs peuvent outrepasser leurs habitudes de raisonnement et d'action. Les synergies mises œuvre entre recherche et conseil en management clôturent les contributions managériales. Enfin, le journal de bord sibyllique, que nous avons développé et utilisé dans le cadre de notre immersion, constitue une contribution méthodologique (3) en tant qu'outil pour le recueil et l'analyse des données.

Figure 59 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 7)



I. Contributions conceptuelles et théoriques

Les différents niveaux de résultats de notre étude empirique nous permettent de proposer plusieurs contributions pour l’approfondissement des connaissances. Premièrement, nous éclairons certains moteurs et caractéristiques à propos des phénomènes d’innovation de BM dans le cadre d’entreprises existantes (1.1). Deuxièmement, nous apportons des éléments de compréhension supplémentaires concernant le fonctionnement du concept de BM tels que l’ajustement de la cohérence interne et externe ou encore sa déclinaison opérationnelle (1.2). Troisièmement, nous discutons de la gestion l’ambiguïté par les acteurs (1.3).

I.1. Apports à la littérature sur l’innovation de BM

1.1.1. De l’importance de considérer les acteurs et leurs interactions au centre des processus d’innovation de BM

Notre analyse de la littérature révèle deux tendances pour étudier des phénomènes d’innovation de BM : d’une part les travaux qui positionnent leur analyse au niveau du BM (e.g. Seelos & Mair, 2007; Tankhiwale, 2009), d’autre part ceux qui abordent ces phénomènes au niveau des acteurs (e.g. Berends et al., 2016; Svejenova et al., 2010).

Concernant les premiers, nous remarquons que les contributions des acteurs dans l’innovation de BM sont évincées, ne constituant pas un point d’attention. Le BM est alors lui-même à l’origine de phénomènes tels que l’émergence de nouveaux marchés (Holloway & Sebastiao, 2010) ou la transformation de certains secteurs d’activités (Govindarajan & Trimble, 2011). Les acteurs qui sont à l’origine de ces BM, i.e. qui les ont développés, sont alors invisibles engendrant une impression de considérer le BM comme un élément vivant doté de caractéristiques relatives aux individus (e.g. volonté, capacité d’action). Nous assimilons cette tendance de la littérature à une « anthropomorphisation » du BM. Au-delà de la critique, nous reconnaissons pleinement la pertinence de l’adoption du BM comme niveau d’analyse pour l’éclairage de certains questionnements relatifs à la performance de la firme. Alors que Kim et Min (2015) explorent les situations dans lesquelles la performance d’une entreprise existante bénéficie de l’ajout d’un BM supplémentaire, Brea-Solís et al. (2015) identifient que la performance d’un BM dépend particulièrement de son implémentation, plus que de son seul design.

Cependant l’approfondissement des connaissances dans le champ, particulièrement celles concernant les dynamiques de BM, implique également des questionnements requérant un niveau d’analyse plus micro : quels sont les processus d’innovation dans les entreprises

existantes ? Comment sont mis en oeuvre et légitimés les nouveaux BM ? Quels sont les mécanismes qui favorisent ou freinent l'innovation de BM ? L'éclairage de ces questions incite donc à reconnecter les phénomènes d'innovation de BM avec les acteurs impliqués (Demil et al., 2015). Haggège (2013) adopte une approche fondée sur les acteurs afin de comprendre la multitude de raisonnements à l'œuvre dans le cadre de la conception d'un nouveau BM. Au travers d'une démarche collaborative fondée sur des principes de « design science », il met en lumière huit modes de raisonnements adoptés par les acteurs (systémique, effectual, analytique, de conception, d'identification de problème, analogique, causal, calculatoire) pour la formulation d'un nouveau BM.

Notre propre recherche s'inscrit dans la continuité de cette approche qui s'intéresse aux acteurs pour éclairer la façon dont ils façonnent le processus d'innovation de BM au sein d'une entreprise existante. Un premier apport de notre travail consiste à mettre en lumière le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI dans le cadre duquel les acteurs ni ne raisonnent en termes de BM (i.e. le concept de BM est ignoré des acteurs), ni ne mobilisent de méthode de conception. Pour l'équipe OTI, le projet est appréhendé comme une « offre », i.e. un service proposé à une catégorie d'organisations particulière (les OTI), dont la réalisation nécessite d'autres pratiques que celles habituelles. Au travers des processus de sensemaking, nous éclairons donc les raisonnements et actions naturelles des acteurs – sans l'aide de quelconque cadre ou méthode de réflexion - pour le développement d'un nouveau BM. De plus, les interactions sociales sont identifiées comme centrales pour l'innovation de BM (Santos et al., 2015). De nombreuses études de cas en témoignent, montrant comment les interactions entre des parties prenantes variées (Miller et al., 2014) telles que les managers (Khanagh et al., 2014) ou des clients (Plé et al., 2010) contribuent au développement de nouveaux BM. Or, ces interactions sociales et leur rôle dans le processus d'innovation de BM ne peuvent être appréhendés sans une attention particulière aux aspects humains et sociaux.

S'intéressant aux acteurs, les travaux de Haggège (2013) s'ancrent dans une perspective cognitive en considérant la conception d'un nouveau BM comme un processus mental. Pourtant la partie empirique de ces travaux montre l'implication de mécanismes cognitifs, mais révèle également leurs implications tangibles sans que ceux-ci ne soient explicitement l'objet de l'attention de l'analyse. En effet, les modes raisonnements éclairés donnent lieu à différentes actions de prototypage afin de concevoir progressivement le BM souhaité. Malgré le prisme purement cognitif retenu, l'étude de cas démontre donc une articulation entre les mécanismes cognitifs des acteurs et leurs actions concrètes.

Reprenant plus globalement les travaux qui s’ancrent au sein des perspectives du BM comme un attribut de la firme ou un schéma cognitif et linguistique (Massa et al., 2017), nous identifions que certains d’entre eux évoquent directement (e.g. Furnari, 2015; Loock & Hacklin, 2015; Tikkanen et al., 2005) ou indirectement (e.g. Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Chesbrough, 2010) l’implication des acteurs. En revanche, chacune de ces perspectives exacerbe les caractéristiques des acteurs auxquelles elles s’intéressent. D’une part, la perspective du BM comme un attribut de la firme considère les acteurs comme des individus fortement rationnels, capables de faire des choix optimisés au service du fonctionnement et de la performance de la firme (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). D’autre part, la perspective du BM comme un schéma cognitif et linguistique met principalement en lumière les mécanismes cognitifs des acteurs où le BM est un instrument narratif (Doganova & Eyquem-Renault, 2009) ou le reflet des schémas mentaux (Martins et al., 2015). Considérer séparément ces différents aspects relatifs aux acteurs nous apparaît limité et inadapté pour appréhender le caractère holistique et la complexité des processus d’innovation de BM. De plus, l’aspect humain de ces phénomènes est également complexe. L’adoption de l’une ou l’autre des perspectives du BM oriente nécessairement la perception de l’importance des individus dans les processus d’innovation de BM. En articulant cognition et action, le sensemaking constitue une perspective théorique relativement neutre qui n’exacerbe pas un aspect particulier du comportement humain.

Par conséquent notre recherche s’inscrit dans la continuité des travaux qui éclairent le processus d’innovation de BM en reconnaissant l’importance des acteurs (Sosna et al., 2010) et plus particulièrement dans la lignée de ceux qui mettent en lumière l’articulation entre cognition et action (Aversa et al., 2015b; Berends et al., 2016). La manière dont notre recherche, via la mobilisation du sensemaking, propose un nouvel éclairage de l’articulation cognition-action fait l’objet de la section suivante.

1.1.2. Compréhension de l’articulation cognition-action dans le cadre d’une innovation de BM par les processus de construction de sens des acteurs

Dans la littérature, le BM a été conceptualisé à la fois comme un phénomène cognitif et comme un ensemble d’actions que réalisent les organisations. D’une part, il est considéré comme une représentation (Arend, 2013), un instrument cognitif (Baden-Fuller & Mangematin, 2015b), un schéma mental (Loock & Hacklin, 2015) ou encore une logique de fonctionnement (Teece,

2010). D'autre part, le concept reflète ce que font les organisations au quotidien impliquant de le considérer comme un système d'activités (Zott & Amit, 2010) ou un pattern d'actions (Brousseau & Penard, 2007). Comme les deux faces d'une pièce, cognition et action semblent articulées tout au long du processus de développement d'un nouveau BM. L'appréhension et la prise en compte de la dualité entre la dimension cognitive et réelle du concept de BM est clé pour mieux en comprendre le processus d'innovation. En effet, un BM ne représente pas simplement les actions de la firme car celles-ci ne reflètent pas la manière dont le BM est conçu, les activités pouvant être elles-mêmes interprétées de multiples façons (Berends et al., 2016). Les travaux précédents qui s'intéressent à la dynamique entre cognition et action dans le cadre d'un nouveau BM l'étudient principalement au travers d'une perspective d'apprentissage (Berends et al., 2016; Sosna et al., 2010). Si cette perspective théorique a permis le développement de connaissances substantielles, telles que la mise en lumière de différentes formes d'expérimentation ou le processus d'essai-erreur par lesquels les acteurs développent un BM (Bojovic et al., 2018; Sosna et al., 2010), nous en identifions cependant trois limites. Premièrement, ces travaux positionnent leur réflexion au niveau de l'organisation. Au travers de leur étude de cas multiples, Berends et al. (2016) éclairent les trajectoires d'apprentissages de quatre entreprises pour comprendre la manière dont celles-ci développent de nouveaux BM. Le niveau d'analyse adopté se situe au niveau du BM et les processus d'apprentissage sont associés à la firme et non aux acteurs. Pourtant, l'articulation entre cognition et action est inhérente aux acteurs de l'organisation et les travaux de Romelaer (1998) comme ceux de Weick (1991) soulignent la difficulté de compréhension de l'apprentissage au niveau organisationnel. Les études empiriques montrent d'ailleurs que les processus d'apprentissage sont associés à des individus et des groupes d'individus. Le développement de l'entreprise Naturhouse montre les réflexions et actions des équipes managériales dans le temps pour le développement et la stabilisation du BM de l'enseigne (Sosna et al., 2010). Le positionnement de l'analyse au niveau de l'organisation et du BM ne nous semble pas permettre d'appréhender toute la complexité de l'articulation cognition-action dans le cadre d'un processus d'innovation de BM. Pour nous, cela est principalement dû à la multitude des articulations cognition-action relatives à chaque acteur et groupe impliqué qui n'est que partiellement reflétée au niveau de l'organisation. Considérer l'articulation cognition-action au niveau de l'organisation implique de la réifier et considérer qu'elle observe ses propres mécanismes cognitifs et ses propres actions. De plus, au sein de l'organisation, des compréhensions différentes peuvent émerger entraînant des actions divergentes selon différents départements ou équipes de la firme (e.g. Balogun & Johnson, 2005).

Deuxièmement, si les processus d'apprentissage appréhendent la dynamique entre cognition et action, elle nous semble être considérée de manière trop séquentielle pour refléter les mécanismes à l'œuvre dans le processus d'innovation de BM. Dans le cadre d'un processus d'apprentissage organisationnel, cognition et action se succèdent de manière itérative (Fiol & Lyles, 1985). La mobilisation des processus de « cognitive search » et de « experiential learning » (Gavetti & Levinthal, 2000; Levitt & March, 1988) – deux modes d'apprentissage organisationnels classiques – pour le développement de nouveaux BM montre les articulations cognition-action puis action-cognition au niveau organisationnel (Berends et al., 2016). Si un positionnement de la réflexion au niveau de la firme et du BM reflète un aspect séquentiel entre cognition et action, au niveau des acteurs, ces dimensions sont étroitement entremêlées (Weick, 1995). Au sein même des processus d'apprentissage, les éléments d'ordre cognitifs des acteurs (interprétations et perceptions) permettent l'action, mais sont également influencés par l'action (Sosna et al., 2010).

Troisièmement, nous remettons en question la dimension délibérée et consciente des processus d'expérimentation considérés par l'apprentissage organisationnel. Murray et Tripsas (2004, p. 70) appréhendent l'expérimentation « *when firms engage in clearly articulated problem-solving, based on the identification of a problem or decision, the establishment of a hypothesis, and the testing of that hypothesis through organizational activity* », la considérant donc comme une approche expérimentale consciente et délibérée de la stratégie. Ces caractéristiques des démarches d'expérimentation déterminent en partie les processus d'expérimentation de BM (Bojovic et al., 2018; Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Pourtant, notre recherche – comme d'autres études empiriques dans le champ du BM – fait résonance à une approche plus émergente de la stratégie (Mintzberg & Waters, 1985) : le parcours personnel de Ferran Adrià, ponctué de rencontres et d'opportunités émergentes lui permettent de développer son propre BM au cours du temps (Svejenova et al., 2010).

Les apports de notre propre recherche se positionnent donc de manière complémentaire en proposant un nouvel éclairage théorique de la dynamique d'articulation entre cognition et action dans le cadre d'un processus d'innovation de BM. En effet, des travaux précédents montrent que le sensemaking est une composante clé de l'apprentissage organisationnel (Thomas, Sussman, & Henderson, 2001). Concernant le développement d'un nouveau BM, les travaux de Sosna et al. (2010) montrent que les représentations cognitives du dirigeant en influencent les premières étapes à partir desquelles de nouvelles interprétations seront développées. De

plus, les processus de construction de sens au niveau des acteurs sont cruciaux pour comprendre les mécanismes d'apprentissage au niveau organisationnel. En d'autres termes, qu'il s'agisse de l'apprentissage à un niveau organisationnel pour l'expérimentation ou la réflexion initiale d'un entrepreneur, les processus de sensemaking sont sous-jacents à l'apprentissage organisationnel comme au processus d'innovation de BM. En ce sens, la mobilisation de la perspective sensemaking nous permet d'éclairer l'articulation entre cognition et action au niveau des acteurs et la manière dont elle façonne le processus d'innovation de BM. Contrairement aux travaux de Berends & al. (2016), l'adoption d'un niveau d'analyse micro (au niveau des acteurs) démontre que l'articulation entre cognition et action ne correspond pas à des phases séquentielles du processus d'innovation de BM. En effet, la perspective sensemaking considère cognition et action comme étroitement entremêlées : « *sensemaking is about authoring as well as reading* » (Weick, 1995, p. 7).

Nous démontrons que les interactions sociales constituent des événements déterminants pour la construction de sens et donc pour la dynamique continue entre les deux dimensions pendant lesquelles les acteurs « enactent » leur représentation du BM de l'Offre OTI au contact d'interlocuteurs externes ou internes. Les huit procédés et quatre patterns de sensemaking que nous proposons discutent donc les travaux de Berends et al. (2016, p. 197) expliquant que « *Actions get reinterpreted, new ideas are implemented and examined in action, and new patterns of action result in experiences that lead to altered conceptualizations of actual and possible business activities* » du fait qu'ils décrivent finement la manière dont cognition et action s'articulent de manière continue (i.e. les deux sont entremêlées et en constante évolution), à la fois dans l'interaction (i.e. dans l'instant) au travers des procédés ainsi que dans une temporalité plus longue (i.e. sur l'ensemble du processus de développement de l'Offre OTI) au travers des patterns.

De plus, étudier l'articulation cognition-action au travers des processus de construction de sens des acteurs permet d'éclairer à un niveau micro les démarches d'expérimentation dans le cadre d'un processus d'innovation de BM. Une exploration micro de ces démarches nous semble importante afin de saisir l'ensemble d'activités des acteurs (e.g. interactions, interprétations, actions) qui les compose. Les procédés de sensemaking mis en lumière par notre recherche apportent un éclairage complémentaire de l'expérimentation de BM. La perspective sensemaking en reprend et en atténue les aspects conscient et délibéré en soulignant plutôt la contribution d'éléments émergents. Parmi les interactions externes contribuant au développement de l'Offre OTI et de son BM, certaines sont générées à l'initiative de l'équipe

OTI qui interprète consciemment que l'échange avec un interlocuteur particulier (e.g. un client) s'avèrerait pertinente. D'autres en revanche ne font pas l'objet d'un souhait ou d'une action délibérée de l'équipe OTI. Les membres de cette dernière, dans le cadre de leurs activités quotidiennes, sont impliqués dans des situations où les interactions avec les interlocuteurs se révèlent comme contributrices pour le développement de l'offre. Les acteurs peuvent ne percevoir la contribution de ces échanges qu'après leur survenance (e.g. l'activité d'une consultante indépendante engendre la réinterprétation de l'Offre OTI vers les instances de direction des OTI).

En outre, qu'elles soient délibérées ou émergentes, ces interactions constituent des occasions exploitées par l'équipe OTI pour échanger à propos de l'Offre OTI et de son BM. Nous identifions ces moments d'échange comme cruciaux pour le développement du nouveau BM car la présentation de tout ou partie de l'offre correspond à une forme d'expérimentation.

La littérature considère que l'expérimentation « *refers to deliberate and purposeful actions to gain knowledge about the environment or to validate existing knowledge through small tests in relatively controlled situations* » (Bojovic et al., 2018, p. 142). La démarche délibérée de l'équipe OTI de présentation de l'offre pour vérifier son adéquation avec les attentes des clients reflète donc cette définition, mais révèle également d'autres aspects. En effet, alors que les travaux précédents soulignent principalement les actions des individus qui composent les démarches d'expérimentation de BM – par exemple, l'entreprise Valtis ajuste progressivement son nouveau fonctionnement pour le transport de fonds (e.g. désarmement des convoyeurs, banalisation des véhicules) jusqu'à observer un BM innovant et différenciant au sein de l'industrie (Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010), notre recherche en éclaire plutôt l'articulation entre la dimension cognitive et les actions. Au travers des échanges avec les interlocuteurs externes, l'équipe OTI teste l'adéquation du BM de l'offre avec l'environnement. Ce sont les procédés de sensegiving (présentation du BM ou de l'offre) puis de sensemaking (interprétation des retours) lors d'une interaction externe qui supportent cette forme d'expérimentation. Cette démarche semble constituer les premières étapes d'apprentissage où les acteurs peuvent constater si le nouveau BM fait sens pour les acteurs de l'environnement (les clients notamment). À la suite de ce type d'investigations, certains aspects de l'offre et de son BM sont abandonnés, renforcés ou modifiés. Ces résultats sont ainsi cohérents avec de précédents travaux (Bojovic et al., 2018). Aux premières heures de l'Offre OTI notamment, l'équipe « enacte » le BM selon cette démarche.

En outre, l'appréhension de ces démarches d'expérimentation éclaire également une spécificité de l'industrie du conseil en management. En effet, contrairement aux travaux précédents qui éclairent les démarches d'expérimentation de BM (Berends et al., 2016; Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010; Sosna et al., 2010), le BM de l'Offre OTI n'implique aucun investissement matériel ou financier. Cette caractéristique permet plus de fluctuations et de retours en arrière que dans des cas aux investissements conséquents – telles que des boutiques (Sosna et al., 2010), des usines et entrepôts (Berends et al., 2016) ou encore des machines de production (Bojovic et al., 2018) – pour mettre en œuvre le nouveau BM. Cette possibilité aisée des retours en arrière explique en partie que nos résultats soulignent l'absence de linéarité dans l'apparition des patterns de sensemaking au cours du développement de l'Offre OTI. Le développement (et l'enactment) d'un BM aux investissements financiers et matériels plus conséquents devrait observer un processus d'innovation plus linéaire concernant l'apparition des patterns de sensemaking, de l'affinement de l'idée initiale (pattern de réduction de l'ambiguïté stratégique) aux ajustements opérationnels (pattern d'ajustement tactique).

La dimension cognitive comme les actions qui façonnent le développement du nouveau BM dépendent en partie du contexte dans lequel évoluent les acteurs. Notre étude du développement de l'Offre OTI chez Enza nous permet d'approfondir les connaissances sur les processus d'innovation de BM dans le contexte particulier d'une entreprise existante.

1.1.3. L'innovation de BM dans le cadre d'entreprises existantes.

L'innovation de BM est identifiée dans la littérature comme un enjeu d'importance pour les entreprises existantes (Demil et al., 2015), leur permettant de s'adapter à leur environnement (Chesbrough, 2010) ou encore d'augmenter leur performance (Kim & Min, 2015). Notre recherche investigate une innovation de BM dans le cadre d'une entreprise existante illustrant ainsi un cas d'innovation de BM « *additive* » (Santos et al., 2015) : au sein d'Enza, l'Offre OTI n'a pas pour vocation à remplacer les activités de conseil initiales. La littérature ne propose que peu d'études de ce type d'innovation du BM, les études empiriques éclairent plutôt des situations de changement de BM – i.e. une transformation du BM initial (e.g. Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010), ou la gestion d'un portefeuille de BM (e.g. Sabatier et al., 2010). Notre recherche met donc en lumière un processus d'innovation de BM « *additive* » et certaines difficultés auxquelles font face les acteurs dans de tels contextes. Notamment, si l'existence de l'activité initiale de la firme constitue une manière de financer le développement de nouveaux

BM jusqu'à la mise au point (Sosna et al., 2010), l'innovation de BM au sein d'entreprises existantes est reconnue comme plus difficile que dans le cadre de firmes nouvellement créées (Massa & Tucci, 2014; Mezger, 2014). Parmi ces difficultés, notre recherche adresse plus particulièrement celles relatives à l'influence qu'exerce le BM initial de la firme sur le processus de développement du nouveau BM supplémentaire.

Outre le fait que le BM initial reflète l'activité existante de l'organisation, la littérature lui attribue également un rôle de logique dominante (Bettis & Prahalad, 1995; Massa et al., 2017). En ce sens, le BM initial incarne un ensemble de schémas mentaux dominants sur lesquels s'appuient les acteurs pour appréhender leur environnement et prendre des décisions (Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). Cette appréhension du BM initial l'ancre dans une perspective cognitive (Martins et al., 2015; Massa et al., 2017). Les schémas mentaux agissent comme des filtres dans la sélection et l'interprétation de l'information permettant aux acteurs de gérer l'ambiguïté des situations auxquelles ils sont confrontés (réduction de l'ambiguïté inhérente à l'environnement). Les individus développent ainsi des comportements et routines pour la prise de décision face à des situations nouvelles (Hill & Levenhagen, 1995). Certains schémas cognitifs peuvent même s'imposer à l'échelle d'une industrie dans laquelle l'ensemble des acteurs les partages formant ainsi un ensemble de patterns d'action au niveau du secteur d'activité regroupés sous le terme d' « orthodoxie sectorielle » (Hamel & Prahalad, 1994) ou « cadre stratégique de l'industrie » (Huff, 1982). Les travaux de Porac et al. (1989) montrent comment le partage d'une même logique dominante au sein de l'industrie textile en Écosse induit de mêmes logiques de fonctionnement des acteurs. Si l'adoption d'une logique dominante guide la prise de décision (Sydow et al., 2009) ou permet aux acteurs de faire face à des situations de crise passagère (Gordon, 1991), sa prédominance au sein de l'organisation peut également s'avérer néfaste (Klimoski & Mohammed, 2001). En effet, la logique dominante qu'incarne le BM initial peut s'avérer à double tranchant lorsque celle-ci opère un filtre trop prégnant, rigide, empêchant les acteurs de percevoir des opportunités, développer de nouvelles interprétations et donc d'innover (Chesbrough, 2010; Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010). L'absence de remise en question des schémas mentaux dominants peut ainsi nuire à la capacité d'adaptation de la firme à son environnement (Barr et al., 1992).

Les processus de sensemaking des acteurs reposent en partie sur ces schémas mentaux (Balogun & Johnson, 2004; Weick, 1995). Le BM initial – en tant que logique dominante – est donc un élément d'influence du processus d'innovation de BM de par son influence sur la construction

de sens des acteurs (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). Notre recherche propose un triple éclairage quant à cette influence du BM initial sur l'innovation de BM.

Premièrement, l'étude du processus de développement du BM de l'Offre OTI constitue une illustration approfondie de la manière dont le BM initial d'Enza influence les acteurs – cognitivement, mais également leurs actions - pour le développement du nouveau BM au cours du temps. Les procédés de sensemaking éclairent la manière dont les acteurs mobilisent les schémas mentaux de la logique dominante pour faire sens et agir. Nous éclairons ainsi les effets de cette influence pour le développement du nouveau BM en identifiant une tendance naturelle forte des acteurs à la réplique cognitive et dans l'action du BM initial. Par exemple, la réplique du modèle de revenus classique du conseil à l'Offre OTI ne fait même pas l'objet d'une discussion ou d'une décision, mais se révèle plutôt comme le fruit d'un réflexe. Au travers de la perspective interactionniste, notre recherche montre donc que le BM initial est un cadre de référence à l'influence autant cognitive que pour l'action. Dans le cas d'Enza, considérant que le BM initial observe les principales caractéristiques de la logique de fonctionnement des cabinets de conseil en management, l'influence de la logique dominante sur le développement de l'Offre OTI fait résonance à la notion de « cadre stratégique dominant » (Huff, 1982).

Deuxièmement, les travaux précédents désignent seulement l'expérimentation comme manière d'outrepasser les inerties cognitives dues à la logique dominante pour l'innovation de BM (Chesbrough, 2010). Notre recherche montre en revanche que la remise en question des schémas mentaux dominants qui composent le BM initial implique d'autres mécanismes sous-jacents. Si les procédés et patterns de sensemaking que nous révélons démontrent que la construction de sens des acteurs est un moteur clé du processus d'innovation de BM, nous éclairons également l'importance des ruptures de sens. En effet, dans le cadre du développement de l'Offre OTI, les acteurs, confrontés à l'environnement, font face à des situations ambiguës. Ces dernières démontrent aux acteurs l'existence de plusieurs interprétations possibles des situations (Zong & Demil, 2015). L'évidence de l'existence de multiples interprétations et la teneur de certaines fait percevoir aux acteurs que le fonctionnement de l'offre tel qu'ils l'ont envisagé (en partie correspondant à la réplique du BM initial) peut se révéler inadapté à l'environnement. En d'autres termes, certaines interprétations reconsidèrent celles des acteurs (formulées sur la base des schémas mentaux en vigueur) et remettent donc en question la logique dominante. Les ruptures de sens surviennent

dans le cadre de ces situations où les acteurs perçoivent que la logique dominante n'est pas en adéquation avec l'environnement. Par exemple, le retour de Nicolas au sujet de l'implication des partenaires dans l'offre fait percevoir aux acteurs que leur interprétation (i.e. que la participation des partenaires est un atout de l'offre) n'est pas en accord avec l'environnement (ici incarné par Nicolas en tant que potentiel client) générant ainsi une rupture de sens. Ce sont les épisodes de sensebreaking qui remettent en question la logique dominante, initiant de nouveaux processus de sensemaking pour développer de nouvelles interprétations dépassant les schémas mentaux dominants. Notre recherche met ainsi en lumière un mécanisme de réplication-différenciation du BM initial sous-tendu par la construction et la destruction de sens permettant le développement d'un nouveau BM.

Troisièmement, les deux points précédents nous permettent de souligner le rôle paradoxal du BM initial d'une entreprise existante dans le cadre d'un processus d'innovation de BM. D'une part, le BM initial peut constituer une sorte de frein pour l'innovation de BM. En effet, en l'absence de rupture de sens, son influence en tant que logique dominante empêche l'émergence de nouvelles interprétations conduisant à sa réplication. D'autre part, à la suite d'une rupture de sens, dans le cadre de la nouvelle construction de sens des acteurs, ces derniers considèrent le BM initial comme une référence pour l'innovation, i.e. ils s'efforcent de développer différemment le nouveau BM. En d'autres termes, les processus de sensemaking des acteurs mobilisent toujours la logique dominante, mais à des fins de différenciation. Dans ce cas le BM initial favorise l'innovation de BM du fait qu'il incarne un modèle dont il faut se différencier. Ces deux types d'influences sur le processus d'innovation de BM démontrent donc un rôle paradoxal du BM initial d'une entreprise existante.

Ces résultats apportent un nouvel éclairage sur les configurations structurelles et organisationnelles pour l'innovation de BM. Alors que les travaux précédents recommandent principalement la séparation structurelle et spatiale entre les activités quotidiennes et le développement du nouveau BM (Bock et al., 2012; Markides, 2008; 2013), l'étude de Khanagh et al. (2014) est moins prescriptive, considérant plutôt que ces choix organisationnels dépendent des situations (e.g. contextes, activités, objectifs des entreprises). Notre recherche précise ainsi que dans le cas d'un nouveau BM correspondant à une réinterprétation de l'activité initiale (i.e. différent d'un BM disruptif), la proximité des activités peut se révéler être un atout puisque les acteurs peuvent s'inspirer du BM initial pour s'en démarquer. Considérant la tendance des acteurs à la réplication du BM initial, la séparation des activités engendre un risque de reproduction de la logique dominante dont la différenciation serait plus difficile en l'absence

d'un point de repère (que constitue le BM initial). Du fait que l'Offre OTI se fonde sur des activités de conseil en management, elle correspond à une réinterprétation du BM initial d'Enza. Si à ses premières heures elle constitue principalement une reproduction de la logique dominante, les acteurs s'emploient à sa différenciation en s'inspirant du BM initial (afin de ne pas le reproduire).

1.2. Apports à la littérature sur le concept de BM

Notre étude du développement du BM de l'Offre OTI nous permet également de formuler deux points de contribution aux travaux sur le concept de BM. D'une part, nous proposons de reconsidérer la dynamique entre BM et tactiques. D'autre part, nous apportons un éclairage des mécanismes d'évaluation et d'ajustement de la cohérence interne et externe du BM.

1.2.1. L'interaction entre BM et tactiques reconsidérée

Nous avons construit le cadre conceptuel de notre recherche en mobilisant la différence entre BM et tactiques. Ces dernières sont définies comme « *residual choices open to a firm by virtue of the business model it chooses to employ* » (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010, p. 196). Le BM représentant un concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Morris et al., 2005; Warnier et al., 2004), les tactiques lui sont complémentaires et constituent sa déclinaison au niveau opérationnel. Si dans le développement initial de notre analyse nous souscrivions à la considération des tactiques proposée par Casadesus-Masanell et Ricart (2010), l'identification des patterns de sensemaking dans le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI nous incite à reconsidérer le rôle des tactiques et leur interaction avec le BM. En effet, notre recherche démontre qu'elles ne peuvent pas être considérées uniquement comme de simples choix résiduels qui dépendent du BM adopté par l'organisation.

Nous observons bien une déclinaison opérationnelle du BM en un ensemble de tactiques, mais nous constatons également que la relation entre les deux concepts est plus complexe. L'analyse des patterns de sensemaking permet d'approfondir cette relation et ainsi de reconsidérer le rôle des tactiques dans le processus d'innovation de BM. Il apparaît que la déclinaison opérationnelle du BM en tactiques ne correspond pas à un travail postérieur au développement du BM, i.e. celles-ci ne sont pas définies une fois seulement le BM conçu dans son entièreté. Les tactiques font au contraire l'objet d'un développement progressif dans le temps, entremêlé avec celui du BM. En effet, outre le caractère processuel du développement des tactiques, ce dernier est également déterminant pour le développement du BM. Le pattern de « Boucle

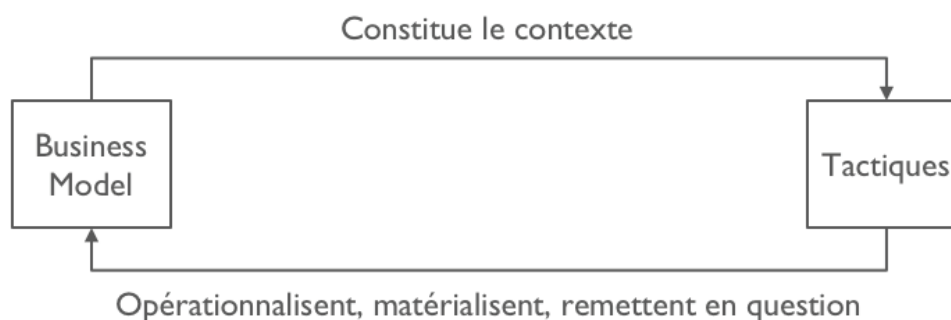
d'enactment du BM » nous permet de constater l'imbrication des développements du BM et des tactiques : le développement du BM permet sa déclinaison tactique et cette dernière contribue à la poursuite du développement du BM (et ainsi de suite). Les tactiques correspondent à une mise en œuvre pratique du BM au travers de laquelle il peut être amené à évoluer. Au cours du développement de l'Offre OTI, les tactiques sont notamment utilisées par les acteurs dans le cadre d'interactions sociales à des fins de présentation de l'offre et de son BM. C'est sur la base des tactiques que les interlocuteurs émettent des retours qui permettront l'évolution du BM. La déclinaison du BM en tactiques correspond à une opérationnalisation, mais aussi à une certaine matérialisation du BM au travers d'un ensemble d'éléments tangibles. Par exemple, le développement de nouveaux outils de conseil par l'équipe OTI apporte une dimension concrète et matérielle au BM en pouvant « montrer » certains aspects de l'offre. En somme, le processus de développement du BM est opéré au travers d'un ensemble d' « aller-retour » entre le développement au niveau BM et au niveau des tactiques, l'un permettant l'autre de manière continue.

Nous considérons que cette appréhension différente des tactiques que les travaux séminaux de Casadesus-Masanell et Ricart (2010) est due au fait qu'ils s'inscrivent dans une approche rationnelle du BM (Martins et al., 2015). Cette dernière, considérant les acteurs comme rationnels, estime que les choix qui composent le BM sont réalisés de manière optimale fondée sur la compréhension des situations, définissant les implications opérationnelles. Dans cette perspective, les tactiques constituent le prolongement des choix du BM à un niveau opérationnel. En revanche, au travers de la perspective sociale interactionniste du sensemaking (Weick, 1995), nous ne constatons pas une telle optimisation des tactiques nous amenant à nous interroger quant à la remise en question de l'approche rationnelle du BM.

Notre recherche révèle que les choix qui composent le BM ne sont plus les déterminants des tactiques, mais constituent le contexte dans le cadre duquel les tactiques sont « enactées ». De plus, à certains moments du processus d'innovation de BM, les tactiques observent à leur tour un rôle de déclencheur pour le développement du BM, lorsqu'elles sont confrontées à l'environnement (via des interactions externes). Les résultats de notre recherche nous incitent donc à redéfinir les tactiques comme un ensemble d'arrangements fonctionnels conçus afin d'opérationnaliser la création, livraison et capture de la valeur. En ce sens, les tactiques peuvent dépendre de la configuration du BM telle qu'appréhendée dans une approche rationnelle. Mais elles peuvent également faire l'objet d'une évolution conjointe avec un BM émergent. Les tactiques interagissent alors avec le BM participant à l'évolution de la logique de création,

livraison et capture de la valeur. L'interaction entre BM et tactiques observe une dynamique cyclique continue tout au long du processus de développement du BM. Par conséquent, l'éclairage de notre recherche quant à l'interaction BM-tactiques nous incite à reconsidérer l'articulation des deux concepts non plus comme un processus séquentiel en deux étapes, mais plutôt comme une dynamique cyclique continue (Figure 60).

Figure 60 : Dynamique cyclique entre BM et tactiques



Cette analyse nous invite à reprendre et réviser la maxime de Weick (1979) - « *how can I know what I think until I hear what I do?* » (p.134) - pour refléter le développement d'un BM au travers de l'articulation BM-tactiques : « *how can I know what my business model do until I see how the tactics enact it?* ».

1.2.2. Les processus de sensemaking au service de la cohérence interne et externe du BM

Les travaux qui abordent les dynamiques de BM au travers d'une approche contenu s'intéressent à la configuration du BM et à l'agencement des éléments qui le compose (Demil & Lecocq, 2010; Maucuer, 2013; Moyon, 2011). Cette approche a mis en lumière les principes et nécessités de cohérence interne et de cohérence externe du BM pour la performance de la firme (Morris et al., 2005; Warnier et al., 2012). En effet, la cohérence externe du BM assure la pertinence des mécanismes de création, livraison et capture de la valeur. Le maintien de celle-ci dans le temps malgré les évolutions de l'environnement est déterminant pour la pérennité de la firme (Demil & Lecocq, 2010). La cohérence interne assure la réalisation de la création, livraison et capture de la valeur puisqu'elle reflète le fonctionnement du BM. La notion de cohérence interne reflète l'interdépendance des éléments constitutifs du BM, dû au caractère systémique du concept. Cohérences interne et externe au cours de l'évolution d'un BM peuvent être constatées et investiguées *a posteriori* au regard de la performance de la firme (Demil & Lecocq, 2010; Warnier et al., 2012).

Les travaux qui adoptent une approche processus (Aversa et al., 2015b; Baden-Fuller & Mangematin, 2015a) apportent un éclairage sur de nombreux aspects liés à la temporalité du développement de nouveaux BM. Sont ainsi mis en lumière les compétences et processus requis pour l'innovation de BM (Achtenhagen et al., 2013; Doz & Kosonen, 2010), les différentes étapes du processus d'innovation (Frankenberger et al., 2013) ou encore la manière dont un nouveau BM émerge à partir des activités quotidiennes (Svejenova et al., 2010). En revanche, les travaux qui s'inscrivent dans cette approche ne prêtent que peu attention à la façon dont les cohérences interne et externe du BM sont assurées au cours du processus de développement du nouveau BM. La littérature fait donc état d'un manque de connaissances quant aux manières dont les acteurs traitent la nécessité de cohérence interne et externe du BM au cours de son processus d'innovation. De plus, cette problématique n'est pas seulement spécifique au développement d'un BM puisque la tension entre une concentration exogène ou endogène est également ressentie par les acteurs dans le cadre de la conception de la stratégie (Dameron & Torset, 2014). Les acteurs, et plus particulièrement les managers, sont identifiés comme responsables de l'évaluation et de l'ajustement de la double cohérence du BM (Demil & Lecocq, 2010; Moyon, 2011). Pour une entreprise existante, l'enjeu du maintien de la cohérence interne et externe du BM réside dans la capacité à faire évoluer le BM pour l'adaptation à l'environnement tout en maintenant ses performances, c'est ce que Demil et Lecocq (2010) labellisent « dynamic consistency ». Pour ce faire, les représentations et conceptualisations du BM en tant qu'outil sont considérées comme favorisant la réflexion des acteurs pour les cohérences interne et externe du BM (Moyon, 2011). En revanche, ces artefacts n'assurent pas seuls cette double cohérence, ils ne constituent qu'un support de la réflexion dont les mécanismes se situent au niveau des acteurs.

Ainsi, dans la continuité des travaux de Warnier (2008) - qui considèrent qu'à travers la réflexion pour la cohérence interne et externe du BM, les acteurs réduisent l'ambiguïté causale perçue au sein de leur organisation - notre recherche approfondit la compréhension des mécanismes d'évaluation et d'ajustement de la double cohérence du BM au travers des processus de construction de sens des acteurs.

D'abord, notre étude démontre et confirme que les cohérences interne et externe du BM correspondent à des considérations pratiques réelles des acteurs au cours du développement d'un nouveau BM. Le cas de l'Offre OTI souligne d'autant plus ce point considérant que les acteurs ne mobilisent pas la notion de BM pour le développement de l'offre, et donc ces notions leur sont inconnues. La double cohérence du BM constitue des points d'attention réels des

acteurs dans le cadre du processus d'innovation de BM. D'une part, la cohérence externe est en lien avec les considérations et réflexions commerciales. C'est dans l'objectif d'assurer le succès commercial de l'offre que les acteurs veillent à ce que le BM soit en adéquation avec les attentes de l'environnement. Par exemple, c'est une préoccupation commerciale qui pousse l'équipe OTI à échanger avec des interlocuteurs externes tels que Nicolas ou Patrick. En tant que potentiels clients, l'offre doit pouvoir répondre à leurs attentes et besoins. D'autre part, la cohérence interne est appréhendée par les acteurs comme une conséquence des modifications du BM réalisées en vue de sa cohérence externe. L'adaptation à l'environnement génère des ajustements du BM qui ont des répercussions sur d'autres éléments du BM.

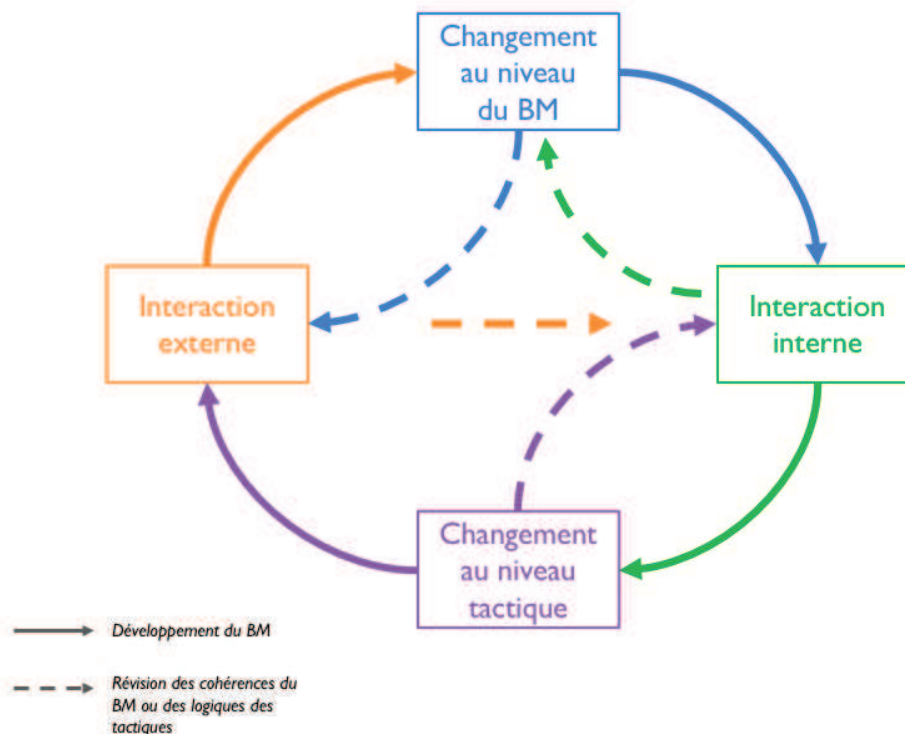
Ensuite, l'attention particulière que nous portons à l'articulation entre le BM et les tactiques au cours du développement de l'Offre OTI nous permet d'éclairer au niveau tactique l'existence de mécanismes d'évaluation et d'ajustement similaires à ceux de la cohérence interne et externe du BM. Ainsi, les tactiques font elles aussi l'objet d'une évaluation et d'ajustement de ce que nous appelons leur « logique » interne et externe. Ces notions de logiques interne et externe des tactiques évoquent la pertinence des tactiques d'une part de manière isolée lorsqu'elles sont utilisées dans le cadre d'une confrontation avec l'environnement (logique externe) ; d'autre part considérant les tactiques comme un ensemble pertinent pour la déclinaison opérationnelle du BM (logique interne). Les notions de logiques des tactiques sont similaires à celles de cohérences du BM à la différence du caractère moins systémique de l'ensemble de tactiques que le BM. Une tactique dont la logique externe est à revoir n'implique pas forcément d'impacts sur les autres tactiques. La mise en lumière de ces mécanismes au niveau des tactiques renforce notre apport précédent quant à la reconsidération du rôle des tactiques dans le processus de développement d'un nouveau BM. Celles-ci constituent un objet d'attention des acteurs à part entière, pour leur conception et leur « enactment ».

En outre, les mécanismes d'évaluation et d'ajustement des cohérences interne et externe du BM ainsi que des logiques interne et externe des tactiques reposent en partie sur les processus de construction de sens des acteurs. Les procédés de sensemaking que nous éclairons montrent comment les acteurs dans le cadre de leurs activités, évaluent puis éventuellement ajustent les cohérences du BM et les logiques des tactiques. Au travers des interactions externes, BM et tactiques sont confrontés à l'environnement. Sur la base des retours des interlocuteurs, l'équipe OTI développe des interprétations quant aux modifications nécessaires concernant le BM ou les tactiques (cohérence et logique externe). Les modifications entreprises sont ensuite

interprétées au regard de l'ensemble, i.e. du BM dans la globalité ou de l'ensemble de tactiques, permettant aux acteurs d'estimer si des modifications en conséquence sont nécessaires.

Les patterns de sensemaking quant à eux apportent une vision dynamique des procédés de sensemaking des acteurs, mettant en lumière l'articulation des cohérences du BM et des logiques des tactiques par les acteurs pour le développement du nouveau BM. Par exemple, la succession des patterns de « Boucle d'enactment des tactiques » et d'« Ajustement tactique » reflète d'abord une volonté d'assurer l'adéquation d'une ou plusieurs tactiques avec l'environnement puis un travail d'affinement tactique. La vision dynamique apportée par les patterns permet d'identifier quatre situations auxquels font face les acteurs et pour lesquelles ils disposent de deux options (Figure 61). Pour chacune des situations, les acteurs peuvent ainsi soit contribuer à la révision de la cohérence du BM ou à la logique des tactiques (interne ou externe) (flèches pointillées sur la Figure 61) ou poursuivre le développement du BM (flèches continues sur la Figure 61). En fonction de leurs interprétations, les auteurs optent pour l'une ou l'autre des options. Par conséquent, les options retenues sont en partie à l'origine de l'apparition des différents patterns de BM au cours du processus de développement. Par exemple, le pattern de « Réduction de l'ambiguïté stratégique » apparaît en raison de l'évaluation et l'ajustement de la cohérence externe du BM. Les acteurs présentent le BM afin d'affiner l'idée de l'offre, i.e. de parfaire son adéquation à l'environnement. De la même manière, le pattern d'« Ajustement des tactiques » est induit en partie par la perception d'une logique interne des tactiques insatisfaisante à laquelle les acteurs travaillent. L'apparition du pattern de « Boucle d'enactment du BM » correspond à des cas où les acteurs ne perçoivent pas d'incohérence du BM ou d'absence de logique des tactiques. Ils n'entreprennent donc que des actions pour le développement du BM.

Figure 61 : Situations de révision de la cohérence du BM ou de la logique des tactiques ou développement de BM



Face au manque de connaissances sur la façon dont les acteurs assurent les cohérences interne et externe d'un BM au cours de son développement (e.g. Aspara et al., 2013; Maucuer, 2013; Sosna et al., 2010), nous proposons d'éclairer ces mécanismes au travers des processus de construction de sens. En outre, cohérences du BM et logiques du BM constituent des problématiques pratiques auxquelles font face les acteurs et qui façonnent donc le développement d'un nouveau BM.

Après avoir mis en relief les apports de notre recherche pour l'approfondissement de la compréhension des processus d'innovation de BM et du fonctionnement du BM, le troisième volet de nos contributions théoriques aborde la gestion de l'ambiguïté.

1.3. La gestion de l'ambiguïté au cœur des phénomènes d'innovation de BM

Dans le cadre de notre recherche, nous adoptons la perspective sensemaking afin d'appréhender les processus de construction de sens des acteurs. En tant que perspective interactionniste, les interactions sociales des acteurs constituent son niveau d'analyse (Koenig, 2003). Dans ce cadre, l'ambiguïté des situations est due à la multiplicité d'interprétations dans l'interaction. L'ambiguïté est considérée comme inhérente à l'environnement (Zong & Demil, 2015), à l'intérieur comme à l'extérieur des organisations (March & Olsen, 1976). Les situations de

changement ou de transformation des organisations sont des contextes caractérisés par un haut niveau d'ambiguïté (Maitlis & Lawrence, 2007; McCaskey, 1982). Face à cette dernière, les acteurs cherchent principalement à la réduire et la contrôler pour la prise de décisions (March & Olsen, 1976). Par conséquent, les situations ambiguës sont identifiées comme des occasions de sensemaking (Weick, 1995) puisqu'au travers de leur construction de sens, les acteurs tentent de construire une « compréhension réalisable »¹⁰³ diminuant le niveau d'ambiguïté pour agir (Gioia, Nag, & Corley, 2012). Dans des situations d'ambiguïté, face à la multitude des interprétations dont certaines remettent en question celles développées par les acteurs, les schémas mentaux de ces derniers sont également remis en question car ils se révèlent inefficaces pour la compréhension et l'action (e.g. Weick, 1993).

Notre étude des processus de construction de sens sous-jacents au développement d'un nouveau BM a fait émerger l'aspect central de la notion d'ambiguïté dans ces phénomènes. Sur la base de ce constat empirique, les effets de l'ambiguïté et sa gestion par les acteurs a fait l'objet d'investigations sur un mode inductif au cours de notre recherche. Ainsi, l'analyse du développement de l'Offre OTI nous permet trois apports pour la compréhension d'un processus d'innovation de BM. D'abord, nous identifions que la gestion d'une ambiguïté naturelle – inhérente à l'environnement – par les acteurs est un élément clé de l'innovation de BM. Ensuite, nous éclairons l'existence d'une ambiguïté délibérée – sciemment orchestrée par les acteurs - servant leurs objectifs, mais pouvant se révéler à double tranchant. Enfin, l'étude des deux types d'ambiguïté révèle un paradoxe de l'adaptation à l'environnement pour l'innovation de BM.

1.3.1. L'ambiguïté naturelle comme élément clé du processus d'innovation de BM

Notre étude du développement de l'Offre OTI montre d'abord que les acteurs sont confrontés à l'ambiguïté naturelle de l'environnement au travers des interactions sociales avec des interlocuteurs externes selon deux types situations : celles relatives à leurs activités quotidiennes (e.g. intervention chez un client) et celles qu'ils ont eux-mêmes provoquées (e.g. organisation d'un rendez-vous avec un client). Ces situations ambiguës mettent en évidence auprès des acteurs la multitude des interprétations possibles concernant certaines caractéristiques de l'offre et de son BM. Parmi ces interprétations, certaines remettent en question celles préalablement développées par les acteurs. Les schémas mentaux se révèlent

¹⁰³ Traduction libre de « *workable understanding* ».

alors en inadéquation avec l'environnement, créant ainsi une rupture de sens qui impose la révision des schémas mentaux. Ces résultats sont cohérents avec de précédents travaux (Schrader, Riggs, & Smith, 1993). L'ambiguïté naturelle est ainsi à l'origine de ruptures de sens qui remettent les schémas mentaux en question et impose donc ensuite une nouvelle construction de sens (Gioia et al., 2012)¹⁰⁴. Nos résultats éclairent une double distinction des épisodes de rupture de sens, quant à leur forme (sensebreaking direct ou indirect) et leur contenu (remettant en question des interprétations dues à la logique dominante ou spécifique au développement de l'Offre OTI). Les différents types de ruptures de sens n'ont pas les mêmes impacts sur l'innovation de BM. En effet, nous analysons d'une part que la rapidité de modification du BM à la suite d'une rupture de sens dépend de sa forme : plus celle-ci est directe, plus vite les modifications en conséquence du BM sont réalisées. D'autre part, le contenu de la rupture de sens influe sur l'ampleur des modifications du BM. La remise en question de la logique dominante induit des changements plus profonds que dans le cas de contradictions plus spécifiquement liées à l'Offre OTI.

L'ensemble de cette réflexion quant à l'ambiguïté naturelle nous permet de formuler une double contribution faisant résonance aux travaux qui abordent l'influence des schémas mentaux dominants sur le développement de nouveaux BM (Chesbrough, 2010; Chesbrough & Rosenbloom, 2002). D'abord, bien que l'ambiguïté soit principalement considérée comme néfaste – entravant par exemple la prise de décision (Schneckenberg et al., 2017) - nous révélons que dans certaines situations, celle-ci a un effet bénéfique sur le processus de développement d'un nouveau BM. Ensuite, démontrant précédemment la contribution des processus de construction de sens des acteurs pour l'innovation de BM, nous identifions que la destruction de sens en est également un moteur.

Plus précisément, notre recherche propose un éclairage de la manière dont les acteurs s'émancipent des schémas mentaux dominants pour l'innovation de BM. Grâce à l'ambiguïté naturelle et les ruptures de sens qu'elle occasionne au niveau de la logique dominante, les acteurs : d'abord s'affranchissent de leurs modes de raisonnement et d'action habituels (remise en question de la logique dominante), puis développent de nouvelles interprétations leur

¹⁰⁴ Si notre recherche nous permet de mettre en lumière le lien entre l'ambiguïté et les ruptures de sens, nous avons cependant conscience de la nécessité d'approfondissement de cette relation. Certaines de nos interrogations subsistent, par exemple, les données ne nous permettent pas de déterminer si les ruptures de sens sont dues à un niveau d'ambiguïté des situations ou plutôt à la nature de l'ambiguïté (i.e. des propriétés spécifiques qui occasionneraient une rupture de sens). Il nous paraît donc essentiel, dans le cadre de futures recherches, d'approfondir la compréhension de ce lien entre ambiguïté et rupture de sens, notamment au travers d'une discussion théorique.

permettant de s'extraire de certaines barrières cognitives – telles que les sentiers de dépendance (Bohnsack et al., 2014) – freinant l'innovation de BM (Chesbrough, 2010). À plusieurs reprises au cours du développement de l'Offre OTI, alors que l'équipe OTI s'enferme dans un travail tactique insatisfaisant, c'est finalement la confrontation des acteurs avec l'ambiguïté – au travers d'interactions externes – qui, engendrant une rupture de sens, permet la reprise du développement du BM. En de telles circonstances, l'ambiguïté naturelle de l'environnement ne freine pas les acteurs, mais au contraire, leur permet de dépasser certaines inerties et de poursuivre le développement de leurs projets.

De plus, l'éclairage de deux formes de sensebreaking souligne l'importance des échanges directs avec des interlocuteurs externes en termes d'impact sur la rapidité du développement du nouveau BM. Considérant la démarche de confrontation à l'environnement via des interactions externes comme une forme de test (cf. section 1.1.2 ci-dessus), cette mise en lumière du caractère déterminant des contacts externes renforce l'importance des démarches d'expérimentation dans les processus d'innovation de BM (Bojovic et al., 2018; Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010).

Outre les effets de l'ambiguïté naturelle de l'environnement, notre recherche révèle également l'existence et les effets d'un autre type d'ambiguïté, délibérée, c'est-à-dire sciemment à l'initiative des acteurs.

1.3.2. L'ambiguïté délibérée, une démarche à double tranchant

Notre recherche souligne également les effets d'un second type d'ambiguïté sur le processus d'innovation de BM, une ambiguïté que nous appelons « délibérée » car elle est réalisée consciemment à l'initiative des acteurs. Ces derniers, au travers de leurs actions génèrent ou entretiennent volontairement un certain niveau d'ambiguïté à propos de certaines caractéristiques de l'Offre OTI et envers différents interlocuteurs. Ces résultats font écho aux travaux qui soulignent la dualité de l'ambiguïté dans les organisations : à la fois inhérente à l'environnement, mais aussi due aux actions des individus, pas seulement aux caractéristiques des situations (Sillince, Jarzabkowski, & Shaw, 2012). Les acteurs sont capables, dans le cadre d'interactions sociales, de clairement mentionner ou de faire percevoir à leurs interlocuteurs plusieurs interprétations, i.e. de générer de l'ambiguïté (Vaara, Kleymann, & Seristö, 2004). Par exemple, quand les managers souhaitent éviter la prise de décision, ils tentent de rendre leurs responsabilités plus ambiguës en incluant volontairement d'autres individus dans le processus de décision (Robert, 1988). Dans cette perspective, l'ambiguïté n'est donc pas

seulement un obstacle auquel les acteurs doivent faire face et maîtriser, mais également quelque chose qu'ils peuvent activement manipuler pour parvenir à leurs fins (Vaara, 2002). En effet, l'absence volontaire de clarté laisse la possibilité aux différents destinataires, à partir des mêmes messages, de développer et de suivre leurs différentes interprétations sans conflit. L'ambiguïté peut donc être stratégiquement utilisée pour établir des situations d'accord tacite entre les individus, évitant les conflits notamment grâce à la diversité des interprétations laissées possibles (Eisenberg, 1984). Dans de telles situations, l'ambiguïté peut être considérée comme une ressource stratégique et l'action stratégique est à la fois façonnée par la manière dont les acteurs font face à l'ambiguïté naturelle, mais également la façon dont ils entretiennent et utilisent une ambiguïté délibérée. Les travaux de Sillince et al. (2012) par exemple, révèlent comment les acteurs construisent trois types d'ambiguïté visant à protéger certains de leurs intérêts, à encourager d'autres individus à s'engager dans certaines actions ou encore à s'attribuer le soutien de certaines populations. L'utilisation des différentes formes d'ambiguïté par les acteurs permet progressivement l'émergence du processus d'action stratégique.

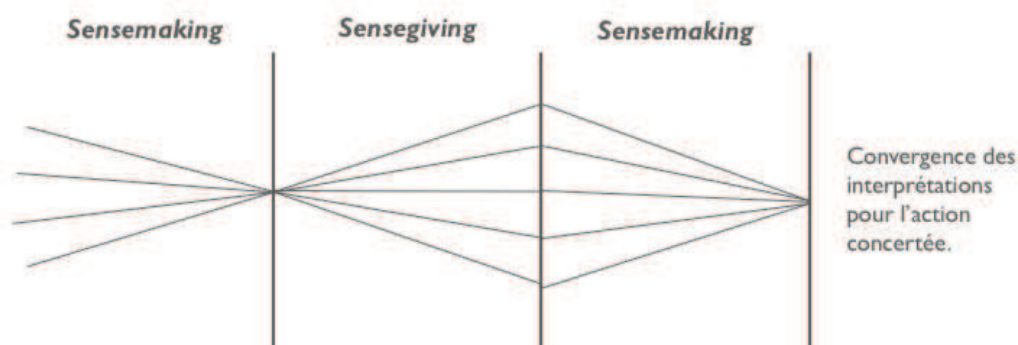
Au travers de l'analyse de l'ambiguïté délibérée dans le cadre du développement de l'Offre OTI, notre recherche propose plusieurs éclairages et apports sur le sujet.

Premièrement, notre étude corrobore les travaux précédents et montre la manipulation de l'ambiguïté par les acteurs pour l'atteinte de leurs objectifs. Nous en proposons une illustration complémentaire, ce phénomène a principalement été abordé au travers d'une approche narrative (e.g. Jarzabkowski, Sillince, & Shaw, 2010; Sillince & Mueller, 2007; Vaara et al., 2004) alors que nous ne nous restreignons pas aux seuls éléments de discours, mais considérons l'ensemble des actions survenant dans le cadre des interactions sociales. De plus, l'étude de ce phénomène au travers du prisme du BM, concept meso entre stratégie et gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004), permet d'élargir le spectre des connaissances quant aux actions et effets de l'entretien de l'ambiguïté par les acteurs qui jusque là concernaient principalement la stratégie, au travers de sa planification (Abdallah & Langley, 2013) ou de son émergence (Sillince et al., 2012). À un niveau intermédiaire, l'étude de l'ambiguïté délibérée dans le cadre d'un processus d'innovation de BM montre comment les acteurs l'entretiennent autant dans le cadre de définition stratégique que de mise en œuvre. Concrètement, les acteurs adaptent l'ambiguïté selon les interlocuteurs et les caractéristiques de l'offre, i.e. les éléments du BM. Dans le cas de l'Offre OTI, interlocuteurs internes comme externes sont la cible de l'ambiguïté délibérée, mais non pas au travers d'un discours unique (Abdallah & Langley, 2013), mais via des actions

faisant l'objet d'adaptation selon le sujet et le destinataire (e.g. adaptation de documents et discours de présentation de l'offre).

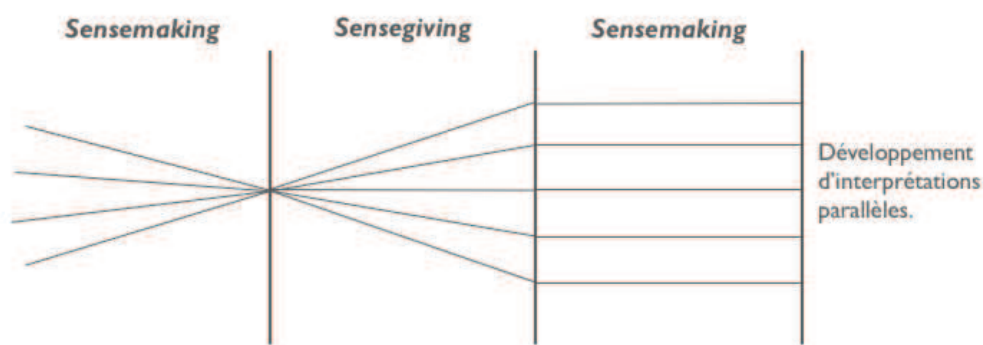
Deuxièmement, cette adaptation en fonction des interlocuteurs souligne à nouveau l'importance des interactions sociales. Nous proposons ainsi un nouvel éclairage théorique de ces actions de gestion de l'ambiguïté en adoptant une perspective sensemaking. Ceci nous permet d'identifier que les actions de sensegiving sont sous-jacentes à l'ambiguïté délibérée. Les actions de l'équipe OTI pour influencer la construction de sens de leurs interlocuteurs ne visent pas forcément à les accompagner pour la réduction de l'ambiguïté, mais aussi à entretenir cette dernière. Notre recherche contribue donc à identifier qu'outre un rôle de déclencheur du sensegiving (Maitlis & Lawrence, 2007), l'ambiguïté peut aussi en être une propriété. Ces résultats nous incitent ainsi à revoir l'articulation entre sensemaking et sensegiving. Gioia et Chittipeddi (1991) articulent les deux concepts au travers d'un processus séquentiel dans une optique de convergence des interprétations et de l'action des différents acteurs (Figure 62). Durant une phase de sensegiving les interprétations des individus divergent malgré les efforts de certains acteurs pour influencer leur construction de sens. Puis, la phase de sensemaking suivante assure la convergence et le partage des interprétations permettant l'action concertée.

Figure 62 : Processus d'articulation entre sensemaking et sensegiving – adapté de Gioia et Chittipeddi (1991)



Cependant, en cas d'ambiguïté délibérée, les actions de sensegiving ne visant pas à influencer les interlocuteurs pour le partage d'une même interprétation, les processus de sensemaking suivants ne peuvent converger (Figure 63).

Figure 63 : Processus d'articulation entre sensemaking et sensegiving dans le cas d'ambiguïté délibérée



Par conséquent, les actions de sensegiving qui visent à entretenir de l'ambiguïté engendrent des interprétations parallèles qui peuvent nuire à la convergence de l'action collective (Denis et al., 2011). Ces analyses montrent le caractère à double tranchant de l'ambiguïté délibérée que nous constatons également dans le cadre du développement de l'Offre OTI. En effet, si les effets stratégiques bénéfiques de l'ambiguïté délibérée sont démontrés (e.g. Gioia et al., 2012), d'autres travaux de la littérature en soulignent également les effets négatifs (e.g. Jarzabkowski et al., 2010). L'étude de Vaara (2003) montre par exemple que l'ambiguïté entretenue par les managers dans le cadre d'une intégration post-acquisition est la source de complications identitaires et culturelles qui divisent les acteurs. Si l'ambiguïté délibérée peut être utile à court terme pour éviter les conflits, celle-ci peut s'avérer problématique à plus long terme lorsque certaines initiatives contradictoires deviennent néfastes pour l'action stratégique (Abdallah & Langley, 2013). Dans le cadre d'un projet stratégique nécessitant la participation et la coordination de différentes parties prenantes, la pluralité des interprétations induise par l'ambiguïté délibérée est dommageable (Denis et al., 2011). Notre recherche propose des éclairages complémentaires de ce type de situations. Notamment, nous constatons les effets de l'ambiguïté sur la collaboration entre les acteurs responsables d'un projet (dans notre cas, l'équipe OTI) et les autres parties prenantes contributrices qu'elles soient internes (autres consultants Enza) ou externes (partenaires). L'ambiguïté est ainsi responsable d'une asymétrie de compréhension et donc d'une fracture pour de la collaboration entre les acteurs « sachants » - qui maîtrisent l'ambiguïté – et les acteurs « non-sachants » pour lesquels l'ambiguïté est un frein à leur compréhension et leur investissement dans le projet. Au cours du développement de l'Offre OTI, dans le cadre de certaines interactions, l'ambiguïté délibérée permet de soigneusement éviter des sujets potentiellement sensibles. Par exemple, lors du déjeuner avec le PDG d'IndieTix, l'équipe OTI omet volontairement de préciser, à l'oral comme à l'écrit dans le support de présentation, le rôle des partenaires comme des options de l'offre. En revanche à plus long terme, le manque de clarté quant au contenu de l'offre se révèle

responsable d'inerties dans son développement. C'est notamment l'ambiguïté entretenue à l'encontre des acteurs internes à Enza qui les empêchent, par manque de compréhension et donc d'adhésion, de s'investir pour le développement (commercial notamment) de l'Offre OTI. Alors arrivée à un niveau de maturité et de travail satisfaisant pour la commercialisation de l'offre, l'équipe OTI, qui escomptait sur le soutien d'autres acteurs, reste seule à réellement maîtriser le sujet et donc à en assumer le développement.

Concernant le caractère à double tranchant de l'ambiguïté délibérée, la littérature montre donc que celle-ci est positive dans une certaine mesure puis ses effets risquent de devenir négatifs. Une perspective processuelle permet d'éclairer cette dualité. L'ambiguïté délibérée semble donc devant faire l'objet d'une stratégie réfléchie et délibérée des acteurs afin d'envisager ses effets et de les accorder avec leurs objectifs. Pour ce faire, notre recherche éclaire les actions des acteurs qui adaptent l'ambiguïté qu'ils entretiennent en fonction à la fois des interlocuteurs et des sujets (caractéristiques de l'offre). Par exemple, si le rôle des partenaires comme options fait l'objet d'un manque de clarté volontaire envers le PDG d'IndieITix, cette caractéristique de l'offre est assimilée par l'ensemble des consultants Enza. De plus, les actions pour l'entretien de l'ambiguïté mobilisent en partie des tactiques précises et précautionneusement réfléchies (e.g. présentation powerpoint). En d'autres termes, paradoxalement, pour ne pas être trop clairs envers les destinataires du sensegiving, les acteurs, en amont de l'interaction, doivent faire preuve d'anticipation, de réflexion et de précision.

1.3.3. Enactment de l'ambiguïté, une situation paradoxale pour l'innovation de BM

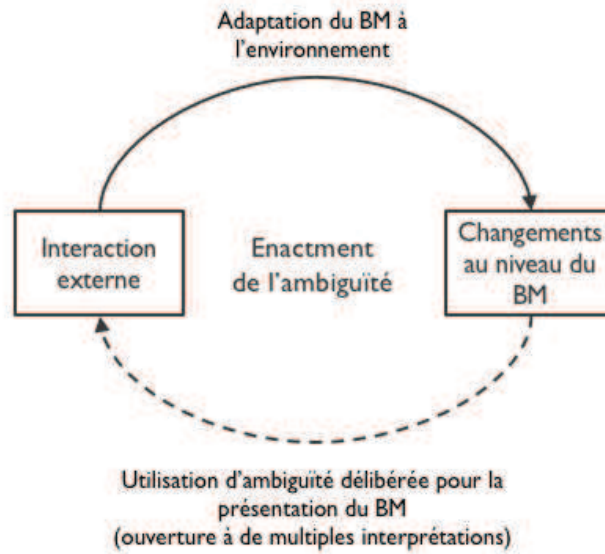
L'étude du développement de l'Offre OTI nous incite à une dernière réflexion quant à l'adéquation entre les objectifs des acteurs et leurs actions, révélant une démarche stratégique paradoxale.

L'objectif initial du projet de l'Offre OTI vise le développement d'une offre de conseil innovante à destination d'organisations peu consommatrices de conseil en management, les organisations de taille intermédiaire. Pour ce faire, les acteurs, au travers de leurs actions et interactions, s'emploient à appréhender finement l'environnement afin d'y adapter l'offre. Cette démarche conduit à de nombreux repositionnements de l'offre (et donc de nombreuses modifications de son BM) en fonction des retours directs ou indirects de la part d'interlocuteurs externes (des clients notamment). Cette démarche d'adaptation reflète la perspective

d'adéquation stratégique propre à une approche porterienne de la stratégie, marquée par le déterminisme structurel (Lehmann-Ortega & Roy, 2009).

La préoccupation des acteurs pour l'adaptation du BM à l'environnement nous semble être à l'origine d'une démarche circulaire. D'une part, l'équipe OTI adapte l'offre selon la teneur des retours des interlocuteurs externes, c'est-à-dire que le BM est développé en fonction de l'environnement (principe de cohérence externe du BM). D'autre part, le processus de développement du BM est ponctué d'interactions externes dans le cadre desquelles l'équipe OTI use d'ambiguïté délibérée afin de laisser émerger les propres interprétations des interlocuteurs (qui reflètent leurs visions, besoins, attentes) dans le but de capter des informations sur l'environnement. Cette démarche d'ouverture engendre de multiples retours qui peuvent être divergents, i.e. les interlocuteurs n'ayant pas les mêmes interprétations de l'offre, ils ne recommandent pas les mêmes orientations. Ainsi, l'effort des acteurs pour la cohérence externe du BM induit alors des modifications permanentes de l'offre sur la base des différents retours externes successifs. Ce processus circulaire explique en partie la révision à plusieurs reprises de certains éléments du BM (e.g. la cible ou la proposition de valeur). Par exemple, alors que l'offre adoptait une spécialisation sectorielle (sur l'industrie du luxe) sur recommandation de SoftOffix, celle-ci est abandonnée au profit d'une spécialisation fonctionnelle (sur les fonctions finance des entreprises) à la suite de l'échange avec Patrick. Le manque de clarté volontaire des acteurs dans le cadre d'interactions externes, encourage donc l'émergence de multiples interprétations de l'offre et de son BM. En d'autres termes, l'ambiguïté délibérée utilisée par les acteurs pour le développement de l'offre est en partie responsable de l'ambiguïté naturelle qui caractérise l'environnement (Figure 64).

Figure 64 : Processus d'enactment de l'ambiguïté



De plus, une approche porterienne de la stratégie semble quelque peu contradictoire avec une démarche d'innovation pour la conquête d'un nouveau marché. À force de s'adapter à ce que souhaitent les clients, l'offre risque de ne pas faire preuve de nouveauté. En outre, les interactions externes éclairent sur les besoins des clients dont ces derniers sont conscients, or certains besoins dont ils ignorent eux-mêmes l'existence peuvent être source d'innovation et de succès pour la nouvelle offre. Pourtant, l'identification de ces besoins alternatifs ne semble pas constituer un sujet d'attention des acteurs. Ce constat est d'autant plus surprenant, que le principe de satisfaction de besoins inconscients est au cœur des considérations d'une proposition de valeur (Kim & Mauborgne, 2005; Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014) ce que les consultants visent à atteindre dans le cadre de missions client. Notre analyse montre que les actions de sensegiving des acteurs font preuve d'un manque d'influence sur les interlocuteurs pour les convaincre de la pertinence de l'Offre OTI telle qu'elle est conçue. La focalisation de l'équipe OTI pour l'adaptation du BM à l'environnement les fait omettre la nécessité d'« enacter » eux-mêmes leur environnement pour, en quelque sorte, imposer l'Offre OTI. Nous concluons donc que le développement d'un nouveau BM semble plutôt nécessiter une conception volontariste et proactive de la stratégie qui suggère que la firme ne doit pas simplement s'adapter à son environnement, mais envisager de le transformer (Lehmann-Ortega & Roy, 2009). Dans cette perspective, nous identifions que les actions de sensegiving des acteurs sont déterminantes pour développer la vision stratégique.

2. Apports managériaux

Les résultats de notre recherche proposent également un ensemble de réflexions d'ordre pratique. Premièrement, les contacts réguliers avec des interlocuteurs aux profils différents (internes ou externes à l'entreprise) apparaissent comme déterminants pour le développement d'un nouveau BM (2.1). Deuxièmement, sur la base des patterns de sensemaking mis en lumière par notre recherche, des leçons pratiques peuvent être formulées (2.2). Troisièmement, notre étude montre certains mécanismes permettant d'outrepasser les schémas mentaux dominants qui influencent les modes de raisonnement en vigueur dans l'organisation (2.3). Enfin, nous concluons ces apports managériaux en précisant nos apports à la pratique au travers de la démarche de recherche (2.4).

2.1. De l'importance pratique des interactions sociales pour l'innovation de BM

Notre étude place les acteurs et leurs interactions sociales au cœur de la réflexion sur le processus d'innovation de BM. Ainsi, dans l'objectif du développement d'un nouveau BM, nous identifions que les échanges réguliers avec différents types d'interlocuteurs – aussi bien internes qu'externes – sont cruciaux. Ce constat suggère ainsi l'adoption et la régularité d'une pratique d'échanges avec différentes parties prenantes pour le développement d'un nouveau BM. En effet, les périodes d'inertie du développement de l'offre OTI coïncident avec des laps de temps dépourvus d'interactions externes qui concernent le projet. En outre, notre éclairage de l'importance des interactions sociales variées et régulières pour l'innovation de BM nous conduit à deux réflexions pratiques : d'abord sur l'ouverture de la réflexion stratégique, ensuite sur les pratiques d'expérimentation dans le cadre du développement d'un nouveau BM.

Tout d'abord, le projet de l'Offre OTI montre que la variété des interlocuteurs est un élément d'importance pour le développement d'un nouveau BM. Si les clients représentent naturellement des interlocuteurs déterminants (*in fine* ce sont eux qui, dans la démarche commerciale, jugeront de la pertinence de l'offre), notre étude montre que les retours d'autres profils sont également constructifs (e.g. partenaires, confrères). En ce sens, le cas démontre également les apports des interactions internes. Ces contributions pratiques raisonnent avec le concept d'« open strategy » (Whittington et al., 2011) qui suggère l'ouverture de la réflexion stratégique à d'autres types d'acteurs que l'élite managériale à laquelle elle est généralement réservée. La contribution de différents acteurs à la réflexion pour le développement d'un nouveau BM peut être appréhendée au travers des deux caractéristiques fondamentales de l'

« open strategy » : l'inclusion (intégration de diverses parties prenantes) et la transparence (visibilité des différentes parties prenantes sur la démarche et les objectifs stratégiques auxquels elles contribuent). Si la première prône une ouverture de la réflexion stratégique à un large spectre de parties prenantes de sensibilités différentes, la seconde invite à une réflexion quant à la visibilité donnée aux acteurs élaborant la stratégie. Notre étude souligne que ces deux caractéristiques sont indissociables pour tirer parti d'une démarche d'ouverture. En effet, selon les attentes de contributions parmi les parties prenantes, le niveau de transparence est à adapter. Par exemple, dans le cas de l'Offre OTI, le manque de clarté involontaire de l'équipe OTI sur le contenu de l'offre auprès des autres consultants d'Enza (cf. Chap. 6 section 2.3) est en partie responsables d'un faible soutien pour le développement commercial. Par conséquent, la transparence sur la démarche et les objectifs stratégiques envers les différentes parties prenantes impliquées nous semble devoir faire l'objet d'une réflexion substantielle.

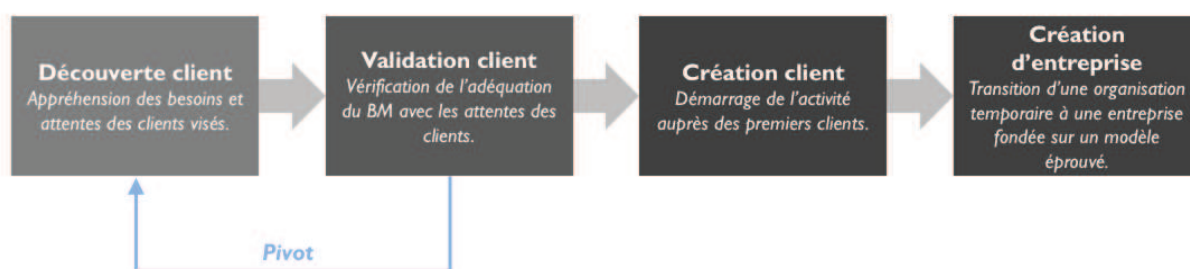
Dans une logique d'ouverture de la réflexion pour le développement d'un nouveau BM à des parties prenantes variées, notre recherche propose une adaptation des « workshops » stratégiques. Ces derniers constituent une pratique courante au sein des organisations pour la réflexion stratégique, mais sont souvent l'apanage d'acteurs de niveau hiérarchique élevé (Hodgkinson, Whittington, Johnson, & Schwarz, 2006). Nous suggérons ainsi l'ouverture de ces exercices à d'autres types d'acteurs aussi bien en interne (e.g. managers intermédiaires, employés – comme ce fût le cas sur le projet de l'Offre OTI) qu'en externe (e.g. partenaires, clients). En effet, notre étude met en lumière des apports complémentaires de la part de ces acteurs, souvent peu ou pas intégrés à ces exercices. Les acteurs externes permettent d'apporter des points de vue nouveaux, parfois sources d'idées nouvelles. Dans le cas où ces acteurs externes sont de (potentiels) clients, leur participation permet aux acteurs internes de collecter des informations stratégiques concernant le marché (e.g. besoins clients insatisfaits, offres de la concurrence). De plus, les échanges avec des interlocuteurs externes constituent des opportunités d'expérimentation, c'est-à-dire des occasions pour tester aussi bien des idées que des éléments plus concrets tels que des pitches commerciaux ou des supports de communication. Dans le cadre du développement de l'Offre OTI, les principales caractéristiques du BM comme les différents supports de présentation ont été étrennées dans le cadre d'échanges avec un interlocuteur externe. L'ouverture à des acteurs internes permet la participation d'individus dont le niveau managérial est moindre, mais dont l'implication quotidienne facilite une capacité d'opérationnalisation des idées. Inspirés par leurs sujets, le point de vue de ces acteurs se révèle déterminant pour la discussion de l'applicabilité des idées sur le terrain. Par exemple, dans le cas de l'Offre OTI, les profils de « consultant junior » contribuaient particulièrement aux

échanges concernant l'utilisation opérationnelle des nouveaux outils de conseil imaginés. En somme, le caractère opérationnel de ces acteurs est pertinent pour la réflexion à un niveau tactique, tout en n'appartenant pas au management de l'entreprise.

Si les résultats de notre étude nous permettent de nous positionner en faveur d'une ouverture de la réflexion stratégique à différents types d'acteurs, il n'en convient pas moins d'opérer une sélection consciencieuse des profils à intégrer. Cette sélection peut être adaptée au regard des sujets pour lesquels l'entreprise souhaite ouvrir sa réflexion (Dobusch, Kremser, Seidl, & Werle, 2017).

Ensuite, en soulignant l'importance des interactions sociales pour le développement d'un nouveau BM, notre recherche montre leur contribution aux pratiques d'expérimentation. D'un point de vue pratique, ces dernières sont principalement abordées au travers d'actions de prototypage et de tests réels pour la conception de nouveaux BM (Osterwalder & Pigneur, 2010). Nous démontrons cependant que les interactions externes peuvent constituer une forme de test préalable, davantage cognitif, pour développer le nouveau BM en fonction des perceptions de parties prenantes clés (tels que les clients). Cette pratique reflète les principes du processus de développement client¹⁰⁵ (Blank & Dorf, 2012) dont l'application est suggérée pour le développement de nouveaux BM (Figure 65) (Osterwalder et al., 2014).

Figure 65 : Processus de développement client pour le développement d'un nouveau BM – adapté d'Osterwalder et al. (2014)



Notre étude montre que la démarche de pivot, qui consiste à ajuster le BM en fonction des retours client, repose sur une variété d'interprétations : d'une part celles des clients (leur perception de l'offre), d'autre part celles des acteurs face à ces retours (i.e. la manière dont ils les comprennent et leurs implications). En ce sens, les adaptations successives du BM en fonction des différents retours des interlocuteurs peuvent s'avérer contre-productives pour le développement du BM quand les interprétations se contredisent. Par conséquent, une trop forte

¹⁰⁵ Traduction libre de « *customer development process* ».

focalisation sur la validation client constitue un risque pour le processus d'innovation de BM. En termes pratiques pour éviter de tels écueils, nous pouvons donc suggérer la réunion de plusieurs interlocuteurs externes dans le cadre d'ateliers où leurs interprétations seraient confrontées en direct permettant de dégager une tendance des retours clients et d'ajuster le BM en conséquence. Dans le cas où de telles réunions seraient impossibles, on peut également suggérer que les retours clients soient réceptionnés par plusieurs acteurs internes (i.e. que les interactions externes impliquent plusieurs acteurs internes) afin de diversifier les interprétations (permettant de ne pas modifier le BM sur la base d'une seule). En lien avec certaines pratiques que nous avons déjà expérimentées chez Enza (cf. Chap. 3 section 3.2 p.91), nous pouvons imaginer également une pratique d'enregistrement audio des interactions externes pour une interprétation collective du retour client dans le cadre de l'interaction interne suivante.

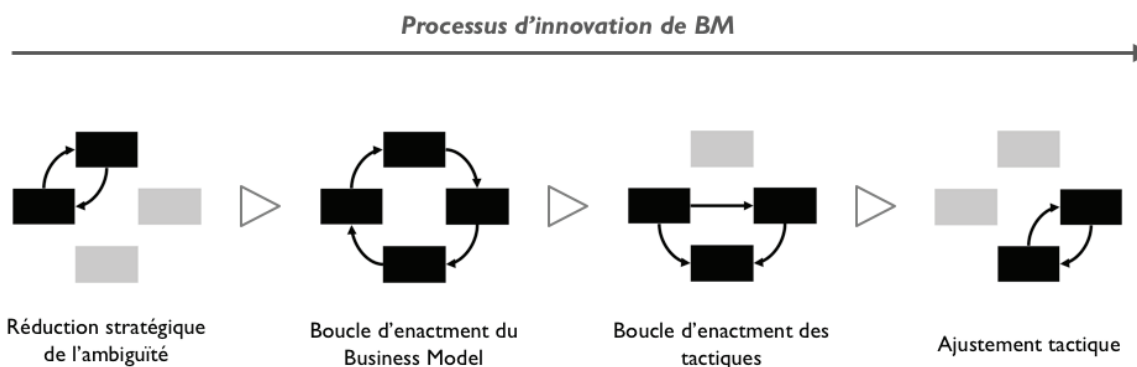
2.2. De l'importance de la temporalité du développement d'un nouveau BM

Notre étude du développement de l'Offre OTI met en lumière quatre patterns de sensemaking qui apparaissent chacun à plusieurs reprises, façonnant ainsi le processus d'innovation de BM. Composés d'interactions sociales, de procédés de sensemaking, et de modifications au niveau du BM et/ou des tactiques, nous considérons que ces patterns peuvent constituer une sorte de patrons afin de guider les acteurs pour le développement d'un nouveau BM. Dans cette perspective, les différents patterns suggèrent un ordonnancement d'actions à réaliser, afin de favoriser la construction de sens pour l'innovation de BM. Par exemple, le pattern de « Boucle d'enactment du BM » invite à identifier les éléments d'ajustement du BM dans le cadre d'échanges avec des interlocuteurs externes et à systématiquement en discuter en interne. Ce pattern suggère d'abord une réflexion au niveau du BM pour ensuite envisager sa déclinaison opérationnelle en un ensemble de tactiques. Ces dernières doivent être utilisées pour une nouvelle présentation externe.

Cependant, si les patterns, tels que nous les conceptualisons au travers de notre analyse, peuvent guider l'action des acteurs pour l'innovation de BM, nos résultats nous incitent également à discuter la temporalité de leurs apparitions. En effet, l'ordre de leur succession semble être un élément d'importance afin qu'ils puissent être utilisés comme patrons. Le développement de l'Offre OTI est caractérisé par une absence de linéarité dans la succession des patterns, leur apparition dépendant des situations auxquelles font face les acteurs. Cette analyse témoigne de certains écueils que nous éclairons précédemment (e.g. les inerties, ou l'évolution constante du BM). Nous considérons que l'emploi des patterns de sensemaking comme patrons serait

d'autant plus pertinent et efficace dans le cadre d'une temporalité maîtrisée, renvoyant ici à des travaux soulignant une temporalité davantage linéaire des processus d'innovation de BM (e.g. Frankenberger et al., 2013; Sosna et al., 2010). Dans leur ensemble, les différents patterns intègrent une certaine logique pour le développement d'un nouveau BM. Alors que l'enchaînement des patterns de « Réduction de l'ambiguïté stratégique » puis de « Boucle d'enactment du BM » permet l'émergence et l'affinement du BM ; la succession des patterns de « Boucle d'enactment des tactiques » et d'« Ajustement tactique » correspond à la mise au point tactique. Cette succession des quatre patterns semble ainsi la plus pertinente, reflétant la chronologie de la réflexion stratégique : de la conception du BM à sa déclinaison opérationnelle (Figure 66).

Figure 66 : Enchaînement logique des patterns de sensemaking suggéré pour l'innovation de BM



Par conséquent, les patterns de sensemaking que nous identifions grâce à notre étude pourraient guider les acteurs dans le développement d'un nouveau BM de deux manières : d'une part en reproduisant le contenu des patterns (interactions, modifications BM/tactiques) ; d'autre part en maîtrisant une succession progressive et logique¹⁰⁶.

2.3. De l'importance de l'émancipation des modes de raisonnement en vigueur

Dans le cadre du développement de l'Offre OTI, nous éclairons une tendance naturelle des acteurs à la réplique des pratiques usuelles et une difficulté à s'en émanciper. Cette analyse révèle des modes de raisonnement dominants en vigueur au sein de l'organisation, qu'ils soient à un niveau individuel ou collectif. Dans le cadre d'une entreprise existante, le BM initial

¹⁰⁶ Nous sommes conscients que l'enchaînement des patterns suggéré ici représente une séquence idéale, au caractère fortement rationnel. Cependant, cette recommandation n'a pas de vocation normative, elle traduit plutôt une approche du développement d'un nouveau BM « chemin faisant » (Avenier, 1997) où une fois ses principales caractéristiques définies, elles ne devraient pas être remises en question pour assurer la poursuite du processus jusqu'à son affinement tactique.

incarne en partie ces modes de raisonnements qui influencent la compréhension et les actions des acteurs. La prédominance de ces modes de raisonnements fait donc preuve d'effets négatifs sur le développement d'un nouveau BM puisqu'ils ont tendance à empêcher l'innovation (Chesbrough, 2010). Notre étude permet de formuler deux commentaires pratiques sur les manières d'outrepasser ces modes de raisonnements dominants.

Premièrement, nous soulignons l'importance de la réceptivité des acteurs internes aux commentaires d'interlocuteurs externes qui interprètent leurs activités. En effet, dans le cadre du développement de l'Offre OTI, ce sont les ruptures de sens survenues via les échanges avec des individus externes à l'entreprise qui permettent aux acteurs d'envisager d'autres pratiques que celles dont ils ont l'habitude (e.g. développement de méthodes de conseil spécifiques pour les OTI). Le caractère externe de ces acteurs apporte des points de vue nouveaux, qui questionnent et remettent en question les habitudes de raisonnement et d'action des acteurs internes. Ils contribuent ainsi à l'innovation du BM. La confrontation des acteurs internes avec des interprétations potentiellement contradictoires aux leurs contribue ainsi à ouvrir leurs perspectives.

Deuxièmement, nous suggérons une démarche afin de favoriser la remise en question des modes de raisonnements dominants par les acteurs. Le démarrage de notre réflexion interroge la capacité de ces derniers à outrepasser leurs modes de raisonnement habituels s'ils n'en ont conscience. En d'autres termes, comment les acteurs peuvent-ils veiller à s'émanciper d'habitudes de raisonnement dont ils n'ont pas forcément conscience ? Pour ce faire, nous suggérons une étape préalable, correspondant à une réflexion pour la formalisation des modes de raisonnement, et donc notamment du BM initial. En ayant conscience de ces éléments, les acteurs pourraient ainsi s'employer à délibérément différencier leurs décisions et pratiques pour l'innovation de BM. Fort de notre propre expérience au sein d'Enza, nous suggérons, pour la formalisation du BM initial, l'organisation et l'animation de « workshops » dédiés à cette activité. En effet, dans le cadre de notre rôle de doctorant CIFRE au sein d'Enza (cf. Chap. 3 section 3.1 p.86), à la suite d'une présentation d'une partie de nos résultats auprès des acteurs, nous leur avons proposé d'animer un tel atelier pour la formalisation du BM. Cette démarche est particulièrement appréciée des acteurs, permettant une prise de conscience et de mettre en lumière certains raisonnements et processus qui régissent l'organisation¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Cette démarche de réflexion stratégique – dont le premier atelier a eu lieu le 13 avril 2018 – est toujours en cours et fera l'objet d'autres échanges d'ici la fin d'année 2018. Comme le confirme la date précédemment

L'animation de tels ateliers implique un choix quant à la conceptualisation du BM à employer en tant qu'outil de réflexion. Dans le cadre de notre propre expérience, nous avons opté, comme pour notre recherche, pour l'utilisation de la méthode des *Causal Loop Diagram* (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Si son appréhension peut être, dans un premier temps, plus difficile pour les acteurs que des conceptualisations plus didactiques telles que le Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), elle permet en revanche un reflet plus fidèle de la manière dont les acteurs conçoivent le fonctionnement de l'organisation. Plus généralement, nous nous positionnons en faveur de conceptualisations du BM qui encadrent la réflexion tout en laissant une liberté significative, permettant l'appréhension fine des activités et de la logique de l'entreprise. Dans cette perspective, le modèle RCOV (Demil & Lecocq, 2010; Lecocq et al., 2006) nous paraît incarner un juste milieu intéressant. En effet, celui-ci propose un cadre conceptuel pour l'encadrement de la réflexion (au travers des catégories conceptuelles ressources et compétences, valeur, organisation, revenus, coûts et marge), tout en laissant aux utilisateurs la possibilité d'analyser en profondeur leur propre organisation. Les méthodes de formalisation du BM qui adoptent une approche plus prescriptive notamment au travers de composantes du BM prédéterminées (e.g. Osterwalder & Pigneur, 2010) nous semblent réductrices pour la réflexion des acteurs.

2.4. Contributions à la pratique : synergies recherche-conseil

Notre immersion au sein d'Enza pendant plus de cinq ans nous a permis d'observer plusieurs rôles en interne (cf. Chap. 3 section 3.1 p.86). Notre double ancrage à la fois conceptuel - dû au projet de recherche - et pratique - dû à notre pratique de consultant - a favorisé l'émergence et la mise en place de synergies de la recherche en gestion vers les activités de conseil en management¹⁰⁸. Fort de notre expérience, nous constatons et distinguons deux types de synergies : méthodologiques et conceptuelles.

Au démarrage de notre étude, si nous entrevoyions la possibilité de développement de synergies de la recherche vers la pratique, nous nous attendions à ce qu'elles soient d'abord d'ordre conceptuel (i.e. contributions des connaissances théoriques et empiriques aux problématiques managériales rencontrées dans le cadre des missions de conseil). En revanche, nous avons constaté avec surprise d'abord l'émergence de synergies d'ordre méthodologique. En effet,

mentionnée, cette réflexion a démarré après l'achèvement du recueil de données, n'ayant donc aucune incidence sur la recherche.

¹⁰⁸ Nous précisons ici que pendant la période de recueil et d'analyse des données, les synergies recherche-conseil mises en place n'ont pas concerné le développement de l'Offre OTI afin de ne pas l'influencer et d'assurer la cohérence avec notre approche de recherche.

plusieurs méthodes de recherche se sont avérées pertinentes pour la pratique des activités de conseil. L'adoption, l'application et la diffusion de ces méthodes au sein d'Enza sont d'abord dues à notre propre pratique puis à nos échanges avec des membres clés de l'organisation (managers de mission, dirigeants). Afin d'illustrer ce type de synergies, nous présentons plus précisément l'une d'entre elles.

Dans le cadre de ses actions commerciales, Enza répond régulièrement à des appels d'offres émis par des organisations souhaitant recourir à l'intervention de consultants pour un sujet particulier (e.g. définition d'un schéma directeur digital, déploiement d'un nouvel outil informatique). La réponse à ces appels d'offres implique la rédaction d'une proposition commerciale, document synthétisant la compréhension des besoins par le cabinet et la démarche qu'il suggère pour les satisfaire. Afin de collecter un maximum d'informations sur ces besoins, il est courant que le cabinet s'entretienne avec différents interlocuteurs de l'organisation cible, en vue de la rédaction de cette proposition. Ces entretiens sont souvent réalisés dans des contextes inappropriés pour une prise de notes exhaustives (e.g. dans le cadre de déjeuners) entraînant une perte d'informations. Ces dernières sont pourtant cruciales pour la rédaction de la proposition commerciale (contexte de l'organisation, besoins principaux et connexes). De plus, le traitement de ces nombreuses informations ne fait pas toujours l'objet d'une exploitation à la hauteur de leur importance (relecture flottante de la prise de notes). Face à ce constat, inspiré par nos propres méthodes de recherche, nous avons formulé une double suggestion : d'une part l'enregistrement audio des entretiens permettant de capter l'entièreté des informations et au consultant de se concentrer sur son interlocuteur ; d'autre part l'analyse des informations au travers d'une pratique de codage. Soutenus par les dirigeants d'Enza, en juillet 2015 dans le cadre de la rédaction d'une proposition commerciale, nous avons pu mettre en œuvre ces recommandations. À l'aide du logiciel CAQDAS NVivo 11, nous avons réalisé un codage à la fois des enregistrements audios et des prises de notes afin de catégoriser et de mettre en perspective les informations issues des différents entretiens. Ce travail analytique a notamment permis à l'équipe en charge de la réponse à l'appel d'offres (dont nous faisons partie) de mieux cerner les différents niveaux d'attentes et d'enjeux de la mission (au niveau individuel, du département, de l'entreprise) pour formuler une proposition pertinente. Ces pratiques d'enregistrement et de codage ont été par la suite reprises et appliquées pour des exercices similaires ou complémentaires (e.g. entretiens dans le cadre de missions).

Outre cet exemple, d'autres éléments méthodologiques issus de la recherche - telles que les méthodes de conduite d'entretiens ou encore les analyses processuelles - sont à l'origine de synergies pour l'enrichissement des pratiques de conseil.

Les synergies d'ordre conceptuel ont émergé dans un second temps. Ainsi, des connaissances théoriques et empiriques issues de travaux de recherche en gestion ont alimenté certaines réflexions pratiques au sein d'Enza. L'exemple suivant illustre ce type de synergies. En mars 2017, Enza réalise sa première opération de croissance externe en faisant l'acquisition d'Instinct¹⁰⁹, un autre cabinet de conseil. Les dirigeants d'Enza nomment ainsi une équipe de consultants (dont nous faisons partie) pour l'élaboration d'une démarche d'intégration post-acquisition de l'équipe d'Instinct. Dans cet objectif, nous avons consulté et partagé des travaux de recherche sur cette thématique (e.g. Melkonian, Monin, Noorderhaven, Rouziès, & Timmers, 2006; Mirc & Favre, 2016; Monin et al., 2013; Vaara, 2003) nous permettant d'alimenter la réflexion notamment concernant les enjeux humains de ces situations. En outre, en réponse à d'autres sollicitations de certains acteurs, nous avons formulé, dans la limite de nos propres connaissances, des suggestions de lectures issues de la recherche en gestion telles que les travaux de Greiner (1972) sur le processus de développement d'une entreprise ou encore ceux de Chesbrough (2003) sur l'« open innovation ».

Plus récemment, les analyses et résultats de la thèse ont engendré une réflexion avec le management d'Enza visant à la clarification de la stratégie et du business model de l'entreprise. Nous sommes à l'initiative de cette démarche et de son animation pour laquelle nous nous appuyons sur des connaissances, modèles et méthodes issues de notre propre recherche.

3. Contribution méthodologique : le journal de bord sibyllique

Dans le cadre de notre recherche, afin de faire face aux enjeux inhérents à notre position d'immersion et de répondre aux critères de qualité d'un positionnement épistémologique post-positiviste, nous avons développé une forme particulière de journal de bord appelée « journal de bord sibyllique ». Cet outil méthodologique fut le principal support pour la collecte de données de notre recherche. Considérant à la fois son importance dans le cadre de recherches qualitatives (Altrichter & Holly, 2005) et le peu de suggestions de méthodes concrètes et opérationnelles dans la littérature pour la rédaction d'un journal de bord, nous proposons, avec le journal de bord sibyllique, une contribution d'ordre méthodologique. En effet, au travers de notre proposition nous souhaitons faire du journal de bord un outil méthodologique de premier

¹⁰⁹ Pseudonyme.

plan (3.1) contribuant à la rigueur de l'analyse des données (3.2) pour des recherches en immersion à orientation post-positiviste (3.3).

3.1. Faire du journal de bord un outil méthodologique de premier plan

Nous remarquons qu'au sein de la littérature, même si le journal de bord est considéré comme une source de données importante, celui-ci est souvent relégué à un rôle de source secondaire, essentiellement mobilisé dans un souci de triangulation des données (Baribeau, 2005; Nadin & Cassell, 2006). La structuration et la systématisation du journal proposées dans notre méthode visent à la considération et la mobilisation du journal de bord comme source de données de premier ordre. Nous souhaitons que les données issues du journal puissent faire l'objet, au même titre que d'autres matériaux de recherche, de codage et d'analyse (e.g. retranscriptions d'entretiens ou de réunions). Dans cette perspective, les données recueillies via l'utilisation du journal de bord sibyllique (les observations qui y sont consignées) doivent – comme pour tout autre type de données – faire l'objet d'un exercice d'analyse global de manière rétrospective (à l'issue de la collecte). Par conséquent, la section journal de bord sibyllique dédiée aux analyses et écarts ne représente que des analyses intermédiaires, pouvant être reprise lors de l'analyse complète des données. Dès lors, le phénomène étudié pourra être reflété sous des formes habituelles, telles qu'une forme analytique (Strauss et Corbin, 1990), descriptive ou narrative ou encore au travers d'une modélisation (Corley & Gioia, 2004; Gioia et al., 2013; Mbengue, Vandangeon-Derumez, & Garreau, 2014). Ainsi, la rigueur de la collecte et la distinction des différentes données imposée par la structuration du journal de bord sibyllique font de celui-ci un instrument de premier ordre pour le recueil de données.

3.2. Améliorer la systématisation de l'analyse

La méthode proposée vise à assurer la systématisation d'un travail d'analyse intermédiaire, au cours du recueil de données. Ainsi, après chaque événement ou dans le cadre d'une périodicité préétablie (quotidienne, hebdomadaire, etc.) la rédaction du journal de bord est finalisée concernant la période n et les anticipations pour la période $n+1$, rédigées. Ainsi, la systématisation de ce processus induit une obligation d'explicitation des anticipations et d'analyse des écarts à chaque événement ou période. Dans ce cadre, le journal de bord induit deux effets majeurs. Tout d'abord, l'artefact étant dédié à des périodes, il oblige la tenue systématique des anticipations. En effet, en étant pré-formaté (cf. Figure 22 p.97), l'artefact permet une visualisation des espaces libres et invite à les remplir de façon systématique. Dès lors, l'absence de rédaction de la section « anticipations » impliquerait la rédaction de celle

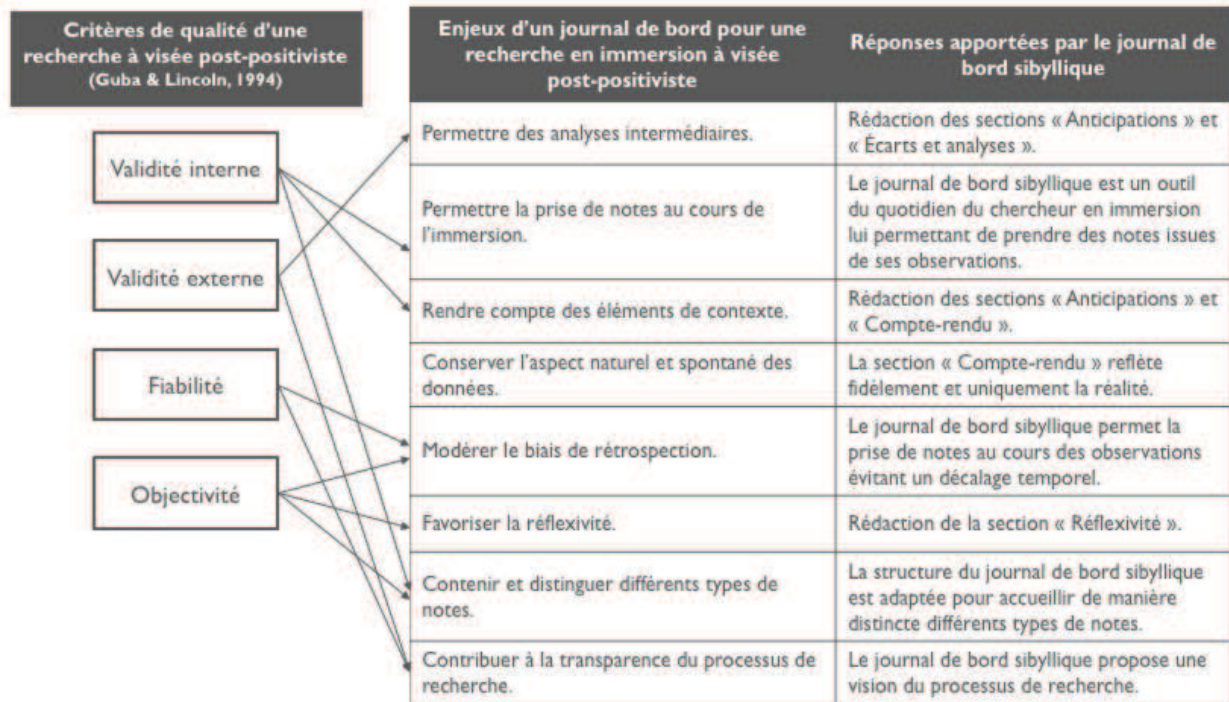
dédiée au « compte rendu » en laissant vide la section pré-mentionnée. Ceci peut survenir lors des premiers événements ou premières périodes, mais le sentiment de non-tenue systématique qui émerge de la vision de la case vide induit un effort de systématisation lors des itérations suivantes. Cette matérialisation du journal de bord en différentes parties permet ainsi de renforcer la systématisation de la démarche.

Bien que nous exposons ici les apports de la contribution méthodologique que constitue le journal de bord sibyllique, il nous paraît essentiel d'évoquer également certains enjeux ou difficultés induites par son utilisation. Dans cet objectif, nous précisons qu'il serait erroné de croire que la systématisation facilite la tenue du journal de bord sibyllique. En effet, l'aspect systématique peut s'avérer difficile à réaliser dans le cas d'une périodicité courte. Dans le cadre de notre étude, la périodicité est de l'ordre de sept jours entre deux observations, permettant de consigner les événements importants avec un niveau de précision satisfaisant pour refléter la réalité. De plus, la systématisation peut se révéler astreignante. Expliciter les anticipations, réaliser un compte rendu factuel, procéder aux analyses et poursuivre le travail de réflexivité requièrent 8 à 10 heures pour consigner un événement d'environ trois heures au sein du journal de bord sibyllique.

3.3. Le journal de bord sibyllique comme outil du chercheur en immersion pour un positionnement post-positiviste

Le journal de bord sibyllique constitue une proposition méthodologique concrète pour les recherches en immersion, en adéquation avec notre positionnement épistémologique post-positiviste et les critères de qualité associés : validité interne et externe, fiabilité et objectivité (Figure 67).

Figure 67 : Réponse du journal de bord sibyllique aux critères de qualité et enjeux d'une recherche en immersion à orientation post-positiviste



D'une part, le journal de bord sibyllique assure la fonction première d'un journal de bord : recueillir de façon factuelle observations et éléments de contexte, conservant ainsi le caractère naturel et spontané des données (Reis, 1994) pour offrir un reflet au plus proche de la réalité. Le biais de rétrospection est amoindri par la rédaction de la section « Compte-rendu » pendant ou rapidement après les observations si la prise de notes en temps réel n'est pas possible. D'autre part, la rédaction de la section « Écarts et analyses » permet d'opérer un premier niveau d'analyse tout au long du recueil de données évaluant les écarts entre les anticipations et la réalité, mais également en mettant en perspective les données issues du terrain avec les cadres théoriques mobilisés. Cette double confrontation régulière permet de dépasser le caractère descriptif des données et favorise la théorisation en vue de la généralisation des résultats. Ensuite, le journal de bord sibyllique concourt à la résolution de la problématique de distanciation du chercheur (Chanlat, 2005; Noiriel, 1990) en encourageant notamment une démarche réflexive (Nadin & Cassell, 2006). Un espace est dédié à cette dernière imposant d'y consacrer du temps (Mauthner & Doucet, 2003). La distinction entre les faits et les éléments plus subjectifs, relatifs au chercheur contribue autant à l'authenticité des données qu'à l'objectivité de la démarche. Au cours de l'observation participante, le chercheur développe, comme tout individu, un ensemble de réflexions personnelles (avis, intuitions, analyses, etc.). Plutôt que de tenter d'en faire abstraction, il les livre au sein d'espaces dédiés afin de tendre

vers plus d'objectivité. L'utilisation du journal de bord sibyllique permet d'exposer les éléments subjectifs (réflexions personnelles) du chercheur (Ahern, 1999) et leur expression rend plus rationnelle la démarche scientifique (Richardson, 2000) : « *je livre des éléments subjectifs par souci d'objectivité* » (Weber dans Noiriel, 1990, p. 139).

Chaque événement consigné au sein du journal de bord sibyllique fait l'objet d'un processus de rédaction identique (cf. Figure 23 p.99), cet aspect systématique est essentiel pour la continuité et la qualité scientifique (Burgess, 1982). La systématisation de la rédaction et la réflexivité contribuent à la transparence et la fiabilité du processus de recherche (Valéau & Gardody, 2016). Enfin, le journal de bord sibyllique agrège différents types de notes au sein d'un document unique respectant ainsi la chronologie de la recherche.

En synthèse, le journal de bord sibyllique est un support à la mémoire du chercheur où ce dernier consigne ses observations ; un support analytique en systématisant les analyses intermédiaires au cours de l'immersion ; un support à la réflexivité permettant de diminuer certains biais dus à la position d'immersion. Notre proposition de journal de bord sibyllique s'inscrit donc dans une perspective où le journal de bord permet « *une vision d'ensemble du cheminement de la recherche* » (Valéau & Gardody, 2016, p. 82).

Synthèse du chapitre 7

Au travers de ce septième chapitre, nous opérons une mise en perspective théorique et pratique de notre recherche. Nous formulons ainsi un ensemble de contributions tant conceptuelles que managériales concernant les processus d'innovation de BM, le fonctionnement du concept de BM et la gestion de l'ambiguïté dans le cadre de tels projets stratégiques. De plus, fondés sur notre démarche de recherche en immersion, nous proposons une contribution méthodologique au travers du journal de bord sibyllique.

Concernant les contributions théoriques et conceptuelles, notre recherche propose premièrement des apports aux connaissances concernant l'innovation de BM en éclairant l'importance des interactions sociales. Ces dernières constituent le théâtre des processus de construction et de destruction de sens des acteurs qui sous-tendent le développement d'un nouveau BM au sein d'une entreprise existante. Deuxièmement, l'étude du développement de l'Offre OTI nous permet de formuler plusieurs contributions quant au fonctionnement du concept même de BM. D'une part nous proposons une reconsidération de l'articulation entre le BM et les tactiques. D'autre part, nous apportons une explication des mécanismes d'évaluation et d'ajustement des cohérences interne et externe du BM. Troisièmement, nous mettons en lumière l'aspect central de l'ambiguïté dans le cadre d'un processus d'innovation de BM. Les acteurs oscillent ainsi entre sa réduction et son entretien délibéré. Si les effets de l'ambiguïté sont positifs pour outrepasser les schémas mentaux dominants, ils peuvent également être négatifs, à l'origine d'inerties pour le développement du nouveau BM.

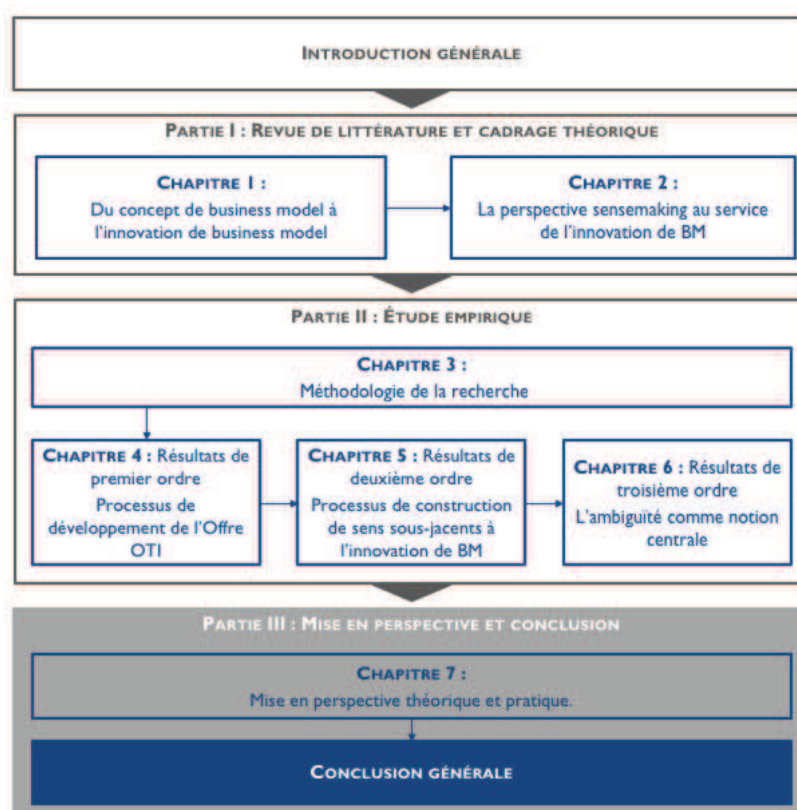
D'un point de vue pratique, nous discutons des actions pertinentes à entreprendre en vue d'interactions sociales qui alimentent un processus d'innovation de BM. De plus, nous exposons les conditions sous lesquelles les patterns de sensemaking que révèle notre étude puissent être utilisés comme des patrons pour l'innovation de BM. Enfin, nous suggérons une démarche d'animation de la réflexion stratégique afin que les acteurs puissent outrepasser leurs modes de raisonnement et d'action dominants.

En outre, notre immersion sur le terrain de recherche pendant une période de 61 mois nous a permis de développer le journal de bord sibyllique, outil méthodologique pour le recueil de données dans le cadre d'une recherche à orientation post-positiviste.

CONCLUSION GENERALE

La conclusion générale de notre recherche s'articule en trois sections (Figure 68). D'abord, nous proposons une synthèse d'ordre général rappelant l'ancrage théorique et conceptuel ainsi que les principaux questionnements, résultats et contributions de notre étude (1). Ensuite, nous proposons une prise de recul sur cette dernière pour en discuter la qualité (2). Enfin, conscients de certaines limites de notre travail, nous identifions des voies de recherche complémentaires (3).

Figure 68 : Plan d'avancement de la thèse (conclusion)



I. Synthèse générale de la recherche

Notre recherche vise à comprendre comment les processus de construction de sens des acteurs sous-tendent une innovation de BM. Pour ce faire, grâce à notre immersion au sein d'Enza, un cabinet de conseil en management, nous avons réalisé une étude longitudinale du développement d'une nouvelle offre de conseil et de son BM. La recherche montre la pertinence de l'adoption d'une perspective sensemaking afin d'appréhender les raisonnements et actions des acteurs dans le cadre du processus d'innovation de BM que constitue l'Offre OTI.

Notre étude éclaire ainsi trois principaux résultats. Premièrement, les interactions sociales des acteurs, théâtre de leur construction de sens, se révèlent être des événements moteurs du processus d'innovation de BM. C'est en effet en situation d'échange et de discussion avec des interlocuteurs aussi bien internes qu'externes à la firme que les acteurs progressent dans le développement de la nouvelle offre et sa logique de fonctionnement. Deuxièmement, nous identifions que les acteurs développent le nouveau BM au travers d'un ensemble de procédés de construction de sens. Une approche dynamique de ces derniers montre que leur combinaison façonne le processus d'innovation de BM. Troisièmement, dans le cadre d'une innovation de BM au sein d'une entreprise existante, nous éclairons le rôle central du BM initial. Ce dernier régit en partie les modes de raisonnement et d'action au sein de l'organisation, influençant par conséquent le développement de nouveaux BM. L'ambiguïté de l'environnement et les ruptures de sens qu'elle occasionne permettent aux acteurs de progressivement s'émanciper de cette logique dominante.

Notre recherche nous permet ainsi de formuler un ensemble de contributions théoriques, pratiques et méthodologiques.

Du point de vue conceptuel tout d'abord, notre recherche approfondit les connaissances concernant à la fois les processus d'innovation de BM, le fonctionnement du concept de BM et la gestion de l'ambiguïté par les acteurs pour le développement de nouveaux BM. Nous éclairons ainsi que les mécanismes d'articulation entre cognition et action au niveau des acteurs sous-tendent l'innovation de BM et se réalisent dans le cadre des interactions sociales. Notre recherche montre que dans le cadre d'entreprises existantes, les acteurs sont influencés et en partie conditionnés par les activités initiales de la firme. De manière synthétique, nous démontrons que les processus de construction et de destruction de sens des acteurs sont des éléments moteurs d'un processus d'innovation de BM. En outre, ces éléments de compréhension du processus d'innovation de BM mettent également en lumière certaines caractéristiques du fonctionnement du concept de BM. D'une part, nous proposons une reconsidération de l'articulation entre les niveaux BM et tactiques. D'autre part, nous révélons que les mécanismes d'évaluation et d'ajustement des cohérences interne et externe du BM reposent en partie sur les processus de construction de sens des acteurs. Enfin, nous révélons que la gestion de l'ambiguïté par les acteurs est au cœur des mécanismes qui façonnent le processus d'innovation de BM.

Du point de vue pratique ensuite, la recherche souligne l'importance des interactions sociales avec des interlocuteurs aux profils variés. Les échanges avec différents acteurs contribuent à l'appréhension de l'environnement pour le développement d'un nouveau BM. De plus, la confrontation des interprétations permet d'ouvrir les perspectives et remettre en question les modes de raisonnement et activités habituelles.

Du point de vue méthodologique enfin, le journal de bord sibyllique constitue une contribution pour la conduite de recherches en immersion. Il enrichit la palette des outils à disposition du chercheur pour le recueil et certaines analyses de données.

Ces apports pris en compte, nous proposons désormais dans la partie suivante une prise de recul afin de discuter la qualité de la recherche.

2. Discussion de la qualité de la recherche

Si nos analyses et résultats nous permettent de formuler plusieurs contributions d'ordre conceptuel, pratique et méthodologique, il est également nécessaire d'observer une réflexion quant à la qualité de la recherche. L'évaluation de cette dernière est en partie relative au paradigme épistémologique dans lequel elle est ancrée (Gombault, 2005). En ce qui concerne notre étude, adoptant une orientation post-positiviste (Allard-Poesi & Perret, 2014; Avenier & Gavard-Perret, 2012), celle-ci doit donc être appréciée selon les critères de validité interne, de fiabilité et d'objectivité et de validité externe (Guba & Lincoln, 1994). Ces critères correspondent plus globalement à plusieurs recommandations pour estimer la qualité d'une recherche (Drucker-Godard et al., 2014; Miles & Huberman, 2003) et visent à garantir trois éléments relatifs au succès d'une étude de cas : la rigueur méthodologique, de solides construits et des récits pertinents (Eisenhardt, 1991). Nous structurons donc la discussion autour de la validité interne (2.1), la fiabilité et objectivité (2.2) et la validité externe de la recherche (2.3).

2.1. Validité interne de la recherche

La validité interne d'une recherche reflète la cohérence et la pertinence internes des résultats de l'étude (Drucker-Godard et al., 2014). En premier lieu, nous opérons une réflexion quant à l'inférence de notre recherche. Les caractéristiques du terrain nous permettent d'argumenter l'adéquation entre les objectifs et questionnements de la recherche avec le cas étudié. En effet, du fait du caractère immatériel de l'industrie du conseil en management (prestations de services intellectuels), le développement de l'Offre OTI correspond à une innovation de BM aux implications matérielles et financières quasi inexistantes (e.g. investissements financiers,

moyens de production). Cette propriété du cas étudié exacerbe l'importance des processus de construction de sens des acteurs, car elle évince d'autres éléments qui pourraient interférer dans nos éclairages du processus d'innovation de BM au travers d'une perspective sensemaking.

En outre, le dispositif méthodologique est de première importance pour assurer la validité interne de la recherche. Nous y avons ainsi porté attention dès la conception de notre approche de recherche, adoptant des mesures méthodologiques en conséquence. Nous poursuivons la discussion de ce critère de qualité de la recherche au travers de trois aspects méthodologiques : la collecte, l'analyse et la restitution des données.

Premièrement, la réalisation d'une étude de cas unique en profondeur via notre immersion nous paraît pertinente considérant le niveau de granularité imposé par la perspective sensemaking (au niveau des acteurs). Les caractéristiques du projet de l'Offre OTI (i.e. aisément traçable au sein des activités de l'organisation et dont les principaux acteurs étaient clairement identifiés) nous ont permis de rigoureusement suivre l'ensemble des événements qui lui étaient relatifs. De plus, dans le cadre de notre étude, nous mobilisons et récoltons différentes sources et types de données (Van De Ven, 1992), de l'observation à la collecte documentaire en passant par la réalisation d'entretiens. L'ensemble de ce matériel empirique nous permet ainsi de trianguler les données, évacuant ainsi certains biais possibles lors de la collecte de données (e.g. de mémoire, de post-rationalisation). La rédaction du journal de bord sibyllique nous permet ainsi de suivre les recommandations de Yin (2003) pour la mise en perspective – au cours du recueil de données – des éléments empiriques avec les propositions théoriques de la littérature. Tout au long de la période de collecte, nous avons donc systématisé un travail d'analyse intermédiaire favorisant la validité interne de la recherche. Notre position d'immersion nous permet une connaissance approfondie des situations étudiées assurant une bonne capacité de discernement (Koenig, 2005).

Deuxièmement, concernant l'analyse des données, chaque étape du protocole est présentée en détail permettant de saisir la manière dont émergent les résultats. De plus, nous avons veillé à la résonance empirique de nos analyses en les soumettant aux acteurs du terrain. Des échanges réguliers ont donc été maintenus tout au long de la recherche. Si la densité de ces échanges a varié selon les périodes, au minimum ceux-ci se composaient d'une réunion mensuelle entre le

chercheur et les dirigeants d'Enza et d'un point de pilotage bisannuel du projet de recherche en la présence des directeurs de thèse, du dirigeant d'Enza et du chercheur¹¹⁰.

Troisièmement, l'ensemble de la démarche de recherche fait l'objet d'une description précise, en assurant la transparence. Les résultats sont ainsi ponctués d'illustrations empiriques (e.g. verbatim, vignettes) et leur structuration au travers de trois niveaux différents reflète le processus d'analyse et de conceptualisation. L'articulation entre les trois chapitres de résultats (chapitres 4, 5, 6) correspond à une montée en abstraction conceptuelle ancrée et progressive.

En synthèse, nous reprenons au sein du tableau suivant une sélection de biais potentiels de notre étude limitant la validité interne (Drucker-Godard et al., 2014) et la manière dont notre approche de recherche y répond (Tableau 36).

Tableau 36 : Réponse de notre approche de recherche aux biais limitant la validité interne – adapté de Drucker-Godard et al. (2014)

Biais limitant la validité interne	Signification	Réponse de notre approche de recherche
Effet d'histoire	Se demander si des événements extérieurs à l'étude et survenus pendant la période d'étude n'ont pas faussé les résultats.	Position d'immersion permettant une connaissance approfondie du contexte et des situations étudiées.
Effet d'instrumentation	Les questions utilisées pour recueillir les données sont mal formulées.	Réalisation d'observations directes des situations étudiées. Mobilisation de différentes sources de données permettant la triangulation.
Effet de contamination	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats.	Le sujet de la recherche est connu de l'ensemble des acteurs du terrain.

2.2. Fiabilité et objectivité de la recherche

L'appréciation de la fiabilité et de l'objectivité de la recherche vise à assurer que les opérations d'une recherche peuvent être répliquées et génèrent les mêmes résultats (Drucker-Godard et al., 2014). Cette évaluation concerne donc principalement les phases opératoires telles que la

¹¹⁰ Dans le cadre de ces échanges, nous avons veillé à ne pas influencer les acteurs pour la suite de la collecte de données. Ainsi, la majeure partie de la présentation des résultats pour validation empirique s'est déroulée à partir de janvier 2017 (i.e. après l'achèvement du recueil de données).

collecte ou le codage des données, ce qui implique de forts enjeux méthodologiques. Nous en identifions trois principaux : la transparence du processus de recherche, la saturation des résultats et les influences réciproques entre le chercheur et le terrain de recherche. La combinaison de notre utilisation du journal de bord sibyllique et l'organisation de la recherche nous a permis de répondre à ces enjeux.

Premièrement, nous avons structuré la recherche afin d'assurer la transparence de la démarche. Dans le chapitre 3, nous exposons notre approche de recherche et en détaillons chaque aspect. En tant qu'étape clé pour la fiabilité, l'analyse des données a été réalisée une fois le recueil de données achevé¹¹¹ sur la base d'un protocole clairement défini et segmenté en plusieurs étapes distinctes afin de faciliter son appréhension (cf. Chap. 3 section 5 p.105). En outre, le journal de bord sibyllique, en tant qu'outil méthodologique, contribue à la transparence de plusieurs manières et permet d'observer certaines recommandations méthodologiques soulignées dans la littérature (Miles et al., 2014). D'abord, sa structuration préétablie et spécifique (cf. Figure 22 p.97) assure une certaine homogénéité tant quant au processus de recueil des données qu'à leur nature. Il joue ainsi le rôle de guide permettant la réplication de la démarche de collecte, notamment la systématisation de la prise de notes à la suite des observations. Ensuite, il inclut différents types de données, dont notamment certaines relatives au chercheur (cf. section dédiée à la réflexivité) permettant d'appréhender le « paradigme personnel » du chercheur (Passeron, 1991). Enfin, le journal de bord sibyllique reflète le processus de conceptualisation progressive au cours de la recherche au travers des analyses intermédiaires (cf. section d' « Écarts et analyses »).

Deuxièmement, notre recherche répond également au critère de saturation des données – empiriques (les données illustrent des résultats déjà connus) et théoriques (les données s'intègrent dans le dictionnaire de thèmes théoriques sans en définir de nouveaux) – qui constitue un autre critère de la fiabilité d'une recherche et plus particulièrement d'une étude de cas (Gombault, 2005). En effet, au cours de la collecte de données, nous avons consigné 98 observations concernant le développement de l'Offre OTI au sein du journal de bord sibyllique. La structuration du journal de bord sibyllique imposant un travail d'analyse intermédiaire systématique après chaque observation, les 98 entrées du journal intègrent des éléments d'articulation théorique afin d'éclairer un phénomène d'innovation de BM au travers de la

¹¹¹ A ce moment de la temporalité de la recherche, nous avons pu adopter un positionnement plus distant (voir Ch. 3 section 3.1) par rapport au projet de l'Offre OTI afin d'assurer la fiabilité et l'objectivité des analyses.

perspective sensemaking. Les analyses se sont ainsi affinées au fil des observations, dégageant progressivement les résultats de la recherche. À partir d'un moment (que nous identifions aux alentours de janvier 2016, soit au bout de 71 entrées au journal de bord sibyllique), nous avons constaté une saturation des analyses, i.e. les observations supplémentaires corroboraient les analyses formulées sur la base des précédentes. Les écarts mineurs constatés par rapport aux analyses précédentes résidaient principalement dans la spécificité des contextes.

Troisièmement, la littérature identifie les influences entre le chercheur et le terrain comme des biais diminuant la fiabilité de la recherche. En effet, ceux-ci apparaissent quand la présence du chercheur sur le terrain perturbe les comportements des acteurs ou quand la fréquentation du terrain altère les capacités du chercheur pour la collecte et l'analyse des données. Miles et al. (2014) formulent plusieurs recommandations pour éviter les biais générés par la présence du chercheur sur le terrain. Au sein du tableau suivant, nous synthétisons ces suggestions et la manière dont nous les avons mises en œuvre dans le cadre de notre recherche (Tableau 37).

Tableau 37 : Mise en oeuvre des recommandations méthodologiques pour éviter les biais induits par les influences entre le chercheur et le terrain – à partir de Miles et al. (2014).

Effets	Recommandations	Mise en œuvre dans notre recherche
De la présence du chercheur sur le terrain	Assurer la transparence et l'explication des objectifs de la recherche auprès des acteurs du terrain.	Poste officiel de consultant-doctorant au sein d'Enza. Communication sur les objectifs et la démarche de recherche auprès des acteurs. Réunion bisannuelle entre le dirigeant d'Enza, les directeurs de recherche et le doctorant.
	Fréquenter le terrain de recherche sur des périodes longues dans l'objectif de familiarisation.	Immersion au sein du terrain de recherche sur une période totale de 61 mois.
Du terrain sur le chercheur	Élargir les informants.	Mobilisation de plusieurs sources de données. Accès libre aux acteurs et aux données.
	Conserver en tête les questions de recherche.	Utilisation du journal de bord sibyllique : impose une démarche analytique pour la mise en perspective des éléments théoriques et empiriques. Fréquentation régulière du laboratoire de recherche : assure un ancrage académique.

2.3. Validité externe de la recherche

Évaluer la validité externe de la recherche consiste à déterminer les conditions de généralisation et de réappropriation des résultats et des connaissances développées dans le cadre de la recherche (Drucker-Godard et al., 2014). L'évaluation de la validité externe repose essentiellement sur la démarche de recherche, la rigueur des analyses et la connaissance approfondie du terrain par le chercheur afin que celui-ci puisse apprécier la possibilité de généralisation (Drucker-Godard et al., 2014; Silverman, 2012). Tout au long du processus de recherche, nous nous sommes employé à respecter ces préceptes en vue d'en assurer la validité externe.

La validité externe de la recherche réside également dans l'articulation de ses résultats et contributions avec d'autres travaux du champ. Cette articulation s'opère de deux manières : d'une part au travers de la nature des apports (spécifiques à la littérature mobilisée) ; d'autre part, le contenu des contributions apportées à cette littérature.

Premièrement donc, nos résultats témoignent d'une certaine spécificité inhérente à l'objet de recherche. En d'autres termes, les apports de la recherche sont propres à l'étude d'un phénomène d'innovation de BM. En effet, la démarche de recherche repose et éclaire des spécificités de l'objet de recherche et du concept (e.g. articulation BM-tactiques, cohérences interne et externe du BM). Les connaissances dégagées ne semblent ainsi pas transférables à d'autres processus d'innovation (e.g. produits, processus).

Deuxièmement, notre étude constitue de nouveaux éclairages et illustrations dans le champ du BM. En effet, étudiant un processus d'innovation de BM, notre travail s'ancre dans la continuité de travaux précédents (e.g. Berends et al., 2016; Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010; Sosna et al., 2010). Alors que ces derniers se positionnent principalement au niveau de la firme pour éclairer les mécanismes inhérents au développement d'un nouveau BM, nous abordons ces phénomènes de manière plus micro, situé au niveau des acteurs. Ainsi, la combinaison du niveau d'analyse et de la mobilisation de la perspective sensemaking nous permet d'éclairer des mécanismes sous-jacents à ceux précédemment mis en lumière et ainsi le développement de connaissances complémentaires.

En synthèse, nous suivons la recommandation de Gombault (2005) et reprenons les critères de validation des méthodes qualitatives telles que définies par Mucchielli (2009) (Tableau 38).

Tableau 38 : Validation de la recherche – adapté de Gombault (2005)

Dimension	Critère	Evaluation
Fiabilité	Complétude	Triangulation des modes de collecte de données : observation, entretiens, documents. Structuration et présentation des résultats reflétant l'analyse et la conceptualisation.
	Saturation	Saturation empirique : les nouvelles données collectées corroborent l'analyse des procédés et patterns de sensemaking. Saturation théorique : les nouvelles données collectées sont en adéquation avec les catégories analytiques du cadre conceptuel (types d'interactions, niveau de changement BM/tactique, sensemaking/sensegiving).
Validité	Acceptation interne	Bonne acceptation du chercheur et de la recherche : position interne permettant 61 mois d'immersion. Accès aux données sans restriction. Acceptation du retour d'analyse : validation empirique des analyses et résultats par les acteurs du terrain. Haut degré d'intersubjectivité avec les acteurs.
	Cohérence interne	Satisfaisante, plusieurs dispositifs pour la vérifier ayant entraîné des ajustements et enrichissements : présentation d'état d'avancement en séminaire doctoral ; présentation de communications en conférences scientifiques ; échanges réguliers avec les directeurs de thèse.
	Confirmation externe	Pré-validation de la recherche par les membres du jury de pré-soutenance. Acceptation d'éléments de résultats dans le cadre de soumissions de communications à des colloques scientifiques.

3. Limites et voies de recherche

Forts de l'analyse des apports conceptuels et pratiques de notre étude, la prise de recul nous permet d'identifier également certaines limites de notre recherche qui ouvrent de nouvelles voies de recherche.

Premièrement, notre approche de recherche nous a permis d'explorer en profondeur les processus de construction de sens des acteurs internes à Enza. Le sensemaking des parties prenantes externes au projet de l'Offre OTI n'appartenait pas au périmètre de notre recherche et nous ne l'avons par conséquent pas abordé. Cependant, comme en témoignent les résultats de notre étude, les contributions d'acteurs externes sont cruciales pour le processus d'innovation de BM. Face à ce constat, il nous paraît intéressant, dans la continuité directe de notre travail, d'explorer les processus de sensemaking de parties prenantes externes pour l'innovation de BM. La compréhension de la manière dont la construction de sens de ces acteurs, dits « contributeurs », « enactent » le développement d'un nouveau BM apparaît constituer une voie de recherche pertinente.

Deuxièmement, initialement, le cas sur lequel repose la recherche a été choisi considérant son potentiel révélateur et les résultats confirment qu'il permet d'appréhender avec finesse un processus d'innovation de BM. Outre la pertinence du cas, certaines caractéristiques du terrain ne doivent être occultées, car elles conditionnent la portée des résultats. En d'autres termes, ces spécificités influencent les acteurs et donc leurs processus de construction de sens. Ces caractéristiques concernent trois niveaux distincts : le secteur d'activité de la firme, l'entreprise et les acteurs. D'abord, le caractère immatériel de l'industrie du conseil en management implique, tel que nous le soulignons précédemment (cf. section 2.1 ci-dessus), certaines spécificités des processus de construction de sens des acteurs (e.g. possibles remises en question constantes des interprétations et décisions précédentes) et donc du développement du nouveau BM. Certaines études précédentes explorent l'innovation de BM dans le cadre d'industries qui nécessitent des investissements financiers et matériels conséquents. Par exemple, le développement d'un réseau de distribution (Sosna et al., 2010) ou l'acquisition d'entrepôts (Berends et al., 2016) ne permettent pas aisément de remettre en question et de réviser de telles décisions. Afin de compléter ce premier éclairage concernant les processus de construction de sens dans le cadre d'une innovation de BM que propose notre recherche, nous suggérons donc l'étude de firmes appartenant à ce type d'industrie. Ensuite, Enza est une firme appartenant à

la catégorie des petites et moyennes entreprises. Ainsi, son fonctionnement est ainsi en partie régi par des processus propres à cette catégorie d'entreprise (e.g. pouvoir de décision centralisé, rapidité d'exécution et agilité¹¹²) qui façonnent le développement du nouveau BM. Notamment, le fonctionnement d'Enza ne fait preuve que de peu d'enjeux politiques et de pouvoir, or ces éléments sont reconnus comme parties prenantes des processus de sensemaking dans les organisations (e.g. Monin et al., 2013; Vaara, 2003). Cette considération nous amène à supposer que le processus d'innovation de BM dans le cadre de multinationales serait sensiblement différent et donc intéressant à étudier. Enfin, les principaux acteurs observés (les membres de l'équipe OTI et plus largement d'Enza) témoignent d'une certaine homogénéité, notamment du fait qu'ils partagent la même profession de consultant. Cette dernière est également à l'origine de particularités dont il convient de tenir compte dans le comportement des acteurs : les situations d'interaction sociale et l'adaptation aux besoins des clients font partie des activités quotidiennes du métier de consultant. Nous identifions deux pistes de recherche à partir de cette réflexion. D'une part, en lien direct avec la précédente (au sujet des multinationales), alors que l'implication des dirigeants pour le développement de nouveaux BM a été éclairée par la littérature (e.g. Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010; Sosna et al., 2010), nous nous interrogeons quant au rôle des managers intermédiaires. En effet, cette population est identifiée par la littérature comme un échelon managérial clé dans le cadre de projets de changement stratégique (e.g. Balogun & Johnson, 2004; Rouleau & Balogun, 2011). De plus, leur positionnement hiérarchique et leurs responsabilités au sein de l'organisation semblent suggérer un rôle de déclinaison opérationnelle du BM (i.e. le niveau tactique). Cependant, certaines études montrant la manière dont la contribution de ces managers façonne certains projets stratégiques (Wooldridge, Schmid, & Floyd, 2008), il nous paraît donc pertinent de comprendre la façon dont ils « enactent » le nouveau BM au travers de leurs activités quotidiennes. D'autre part, l'exploration des processus de construction de sens de professionnels officiant au sein d'autres activités de service et possédant des cadres de références différents à ceux du conseil en management (e.g. architectes, juristes) nous semble également constituer une piste de recherche intéressante.

Troisièmement, notre position d'immersion au cœur du projet de l'Offre OTI avait pour objectif d'observer son développement au plus proche des acteurs sans que la démarche de recherche n'oriente le cours de leur réflexion. Cependant, une contribution du chercheur à la réflexion

¹¹² Voir par exemple les travaux de d'Amboise et Muldowney (1988) ou Deeks (1973) concernant les propriétés des PME.

pour le développement d'un nouveau BM au travers d'une approche de recherche-action (Susman & Evered, 1978) ou recherche-intervention (David, 2012a) nous semble constituer une piste intéressante pour de futures recherches. Dans cette perspective, nous entrevoyons deux voies d'approfondissement de nos propres résultats.

D'abord, nous suggérons précédemment (cf. Chap. 7 section 2.2) que les patterns de sensemaking peuvent incarner un rôle de patrons pour guider la construction de sens des acteurs. Grâce à l'action du chercheur sur le terrain, celui-ci pourrait ainsi œuvrer pour la mise en œuvre des différentes étapes des patterns (e.g. systématisation des interactions et de la réflexion sur les cohérences interne et externe du BM) afin d'en appréhender les implications sur le développement d'un nouveau BM. Parmi celles-ci, du fait de l'ordonnement intentionnel des patterns, la dimension temporelle du processus d'innovation de BM nous paraît constituer un point d'attention. En outre, dans le cas d'une telle démarche délibérée, nous nous interrogeons sur les acteurs externes qui y seraient associés. Le caractère émergent du développement de l'Offre OTI a permis des contributions inattendues de la part d'acteurs n'étant initialement pas considérés comme pertinents pour la réflexion (e.g. échange avec la consultante indépendante à l'origine de l'innovation du modèle de revenus) et dont les interactions avec eux ne faisaient donc l'objet d'aucune action volontaire.

Ensuite, une autre voie d'approfondissement fondée sur l'intervention du chercheur dans le processus étudié réside dans l'adoption du concept de BM pour guider la réflexion. Dans le cadre du développement de l'Offre OTI, les acteurs ne raisonnent selon aucun prisme conceptuel. Or le BM, dans une perspective du concept comme un outil de gestion (e.g. Osterwalder & Pigneur, 2010), peut incarner un cadre qui oriente la réflexion (Warnier et al., 2012). Dans une démarche de recherche-action, il constitue une matérialisation du projet (au travers d'un texte ou d'une représentation) qui instaure notamment un vocabulaire commun facilitant la réflexion entre les différents acteurs (Coste, 2012). Le vocabulaire et les récits étant reconnus comme une dimension clé des processus de sensemaking (Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016), nous nous interrogeons alors sur les implications de la mobilisation d'un tel cadre de réflexion sur les procédés et patterns de sensemaking que nous identifions dans nos résultats. De la même manière, la formalisation du BM étant considérée comme un vecteur de communication pour clarifier un projet auprès de différentes parties prenantes (Verstraete et al., 2012), nous questionnons son association et sa compatibilité avec les actions d'entretien de l'ambiguïté par les acteurs (ambiguïté délibérée). En outre, le caractère très ouvert du développement de l'Offre OTI a généré des retours variés lors des interactions externes. L'utilisation d'une représentation formelle du BM pour la présentation d'un tel projet à un

interlocuteur externe ne modifierait-elle pas la teneur des échanges (orientation plus proactive de la conversation) et donc les retours recueillis pour la suite du développement du nouveau BM ?

Enfin, une limite de notre travail réside dans le fait de n'avoir exploité certaines observations réalisées au cours du recueil de données. En effet, dans le cadre de notre immersion, nous avons constaté que différents sujets faisaient l'objet de préoccupations des acteurs, guidant ainsi le développement du nouveau BM dans le temps. Par exemple, la réinvention des méthodes de conseil pour leur adaptation aux OTI ou la proposition d'une prestation d'accompagnement des directions d'OTI ont constitué des questionnements qui ont alimenté le projet de l'Offre OTI à différentes périodes de son développement. Cependant, bien qu'intéressantes pour la compréhension du phénomène étudié, ces observations concernant certains sujets centraux pour un processus d'innovation de BM ne correspondaient à aucune de nos questions de recherche et n'appartenaient donc pas au périmètre de la thèse. En revanche, nous avons adressé cette limite dans le cadre d'un projet de recherche parallèle à la thèse. Reprenant les données collectées dans le cadre de la recherche doctorale, nous éclairons dans ce projet le processus de développement de l'Offre OTI au travers du prisme de l'attention des acteurs en mobilisant le cadre conceptuel de l'« Attention-based view » (Ocasio, 1997). Ce dernier renseigne ainsi sur la manière dont certains sujets deviennent les préoccupations principales des acteurs et la manière dont ceux-ci les traitent, façonnant le processus d'innovation de BM¹¹³.

¹¹³ L'article issu de ce projet de recherche – en collaboration avec J. Mayer – est actuellement en cours révision pour resoumission dans la revue M@n@gement.

BIBLIOGRAPHIE

- Abdallah, C., & Langley, A. 2013. The Double Edge of Ambiguity in Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 51(2): 235–264.
- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. 2013. Dynamics of Business Models - Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46(6): 427–442.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. 2000. *Internet business models and strategies: Text and cases*. McGraw-Hill Higher Education.
- Agar, M. H. 1996. *The professional stranger: An informal introduction to ethnography*. San Diego, CA: Academic Press.
- Ahern, K. J. 1999. Ten tips for reflexive bracketing. *Qualitative health research*, 9(3): 407–411.
- Akgün, A. E., Lynn, G. S., & Yılmaz, C. 2006. Learning process in new product development teams and effects on product success: A socio-cognitive perspective. *Industrial Marketing Management*, 35(2): 210–224.
- Allard-Poesi, F. 2003. Sens collectif et construction collective du sens. In B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action* (pp. 91–114). Vuibert.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. 2014. Fondements épistémologiques de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 14–46).
- Altrichter, H., & Holly, M. L. 2005. Research Diaries. In B. Somekh & C. Lewin (Eds.), *Research Methods in the Social Sciences* (pp. 24–32). SAGE.
- Alvesson, M. 2003. Methodology for Close Up Studies. *Higher Education*, 46(2): 167–193.
- Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7): 493–520.
- Amit, R., & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3): 41–49.
- Ammar, O. 2010. *L'expérimentation stratégique du Business Model: Proposition d'un cadre conceptuel et méthodologique*. Thèse de Doctorat - Université de Lyon 2.
- Andries, P., & Debackere, K. 2007. Adaptation and Performance in New Businesses: Understanding the Moderating Effects of Independence and Industry. *Small Business Economics*, 29(1-2): 81–99.
- Andries, P., Debackere, K., & Van Looy, B. 2013. Simultaneous Experimentation as a Learning Strategy: Business Model Development Under Uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7(4): 288–310.
- Anteby, M. 2013. PERSPECTIVE — Relaxing the Taboo on Telling Our Own Stories: Upholding Professional Distance and Personal Involvement. *Organization Science*, 24(4): 1277–1290.
- Arborio, A.-M., & Fournier, P. 1999. *L'enquête et ses méthodes : l'observation directe*. Nathan.
- Arend, R. J. 2013. The business model: Present and future—beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, 11(4): 390–402.
- Armbrüster, T. 2006. *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press.
- Aspara, J., Lamberg, J.-A., Laukia, A., & Tikkanen, H. 2013. Corporate Business Model Transformation and Inter-Organizational Cognition: The Case of Nokia. *Long Range Planning*, 46(6): 459–474.
- Avenier, M.-J. 1997. *La stratégie chemin faisant*. Economica.

- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. 2012. Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (pp. 11–62). Pearson.
- Aversa, P., Furnari, S., & Haefliger, S. 2015a. Business model configurations and performance: A qualitative comparative analysis in Formula One racing, 2005-2013. *Industrial and Corporate Change*, 24(3): 655–676.
- Aversa, P., Haefliger, S., & Reza, D. G. 2017. Building a Winning Business Model Portfolio. *MIT Sloan Management Review*, 58(4): 49–54.
- Aversa, P., Haefliger, S., Rossi, A., & Baden-Fuller, C. 2015b. From Business Model to Business Modelling: Modularity and Manipulation. In C. Baden-Fuller & V. Mangematin (Eds.), *Business Models and Modelling*, Advances in Strategic Management (Vol. 33, pp. 151–185). Emerald Group Publishing.
- Baden-Fuller, C., & Haefliger, S. 2013. Business Models and Technological Innovation. *Long Range Planning*, 46(6): 419–426.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. 2013. Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4): 418–427.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. 2015a. Business Models and Modelling Business Models. In C. Baden-Fuller & V. Mangematin (Eds.), *Business Models and Modelling*, Advances in Strategic Management (Vol. 33, pp. xi–xxii). Emerald Group Publishing.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. 2015b. *Business Models and Modelling*, Advances in Strategic Management (Vol. 33). Emerald Group Publishing.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. 2010. Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3): 156–171.
- Balogun, J., & Johnson, G. 2004. Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4): 523–549.
- Balogun, J., & Johnson, G. 2005. From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking. *Organization studies*, 26(11): 1573–1601.
- Balogun, J., Bartunek, J. M., & Do, B. 2015. Senior Managers' Sensemaking and Responses to Strategic Change. *Organization Science*, 26(4): 960–979.
- Baribeau, C. 2005. L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches Qualitatives*, 1–17.
- Barley, S. R. 1990. Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work. *Organization Science*, 1(3): 220–247.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Barr, P. S., Stimpert, J. L., & Huff, A. S. 1992. Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal. *Strategic Management Journal*, 13: 15–36.
- Bateson, G. 1972. *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. University of Chicago Press.
- Becker, H. S. 1958. Problems of Inference and Proof in Participant Observation. *American Sociological Review*, 23(6): 652–660.
- Becker, H. S., & Geer, B. 1957. Participant Observation and Interviewing: A Comparison. *Human Organization*, 16(3): 28–32.
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. 1957. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5(4): 469–503.
- Berends, H., Smits, A., Reymen, I., & Podoyntsyna, K. 2016. Learning while (re)configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*, 14(3): 181–219.

- Bettis, R. A., & Prahalad, C. K. 1995. The dominant logic: Retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, 16(1): 5–14.
- Bjorkdahl, J., & Holmén, M. 2013. Editorial: Business model innovation – the challenges ahead. *International Journal of Product Development*, 18(3/4): 213–225.
- Blank, S., & Dorf, B. 2012. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. BookBaby.
- Blumer, H. 1969. *Symbolic interactionism: Perspective and method*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bock, A. J., Opsahl, T., George, G., & Gann, D. M. 2012. The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*, 49(2): 279–305.
- Bohnsack, R., Pinkse, J., & Kolk, A. 2014. Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, 43(2): 284–300.
- Bojovic, N., Genet, C., & Sabatier, V. 2018. Learning, signaling, and convincing: The role of experimentation in the business modeling process. *Long Range Planning*, 51(1): 141–157.
- Bolger, N., Davis, A., & Rafaeli, E. 2003. Diary Methods: Capturing Life as it is Lived. *Annual Review of Psychology*, 54(1): 579–616.
- Bourgoin, A. 2015. *Les Équilibristes*. Presses des Mines.
- Bourgoin, A., & Harvey, J.-F. 2018. Professional image under threat: Dealing with learning–credibility tension. *Human Relations*.
- Brannick, T., & Coghlan, D. 2007. In Defense of Being “Native”: The Case for Insider Academic Research. *Organizational research methods*, 10(1): 59–74.
- Brea Solís, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell Tatjé, E. 2015. Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): 12–33.
- Brink, J., & Holmén, M. 2009. Capabilities and Radical Changes of the Business Models of New Bioscience Firms. *Creativity and Innovation Management*, 18(2): 109–120.
- Brousseau, E., & Penard, T. 2007. The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms. *Review of Network Economics*, 6(2): 81–110.
- Brown, A. D. 2000. Making Sense of Inquiry Sensemaking. *Journal of Management Studies*, 37(1): 47.
- Brown, T. 2008. Design Thinking. *Harvard Business Review*.
- Bucherer, E., Eisert, U., & Gassmann, O. 2012. Towards Systematic Business Model Innovation: Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2): 183–198.
- Burgess, R. G. 1982. *Field research: A sourcebook and field manual*. Routledge.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Camison, C., & Villar-Lopez, A. 2010. Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-based Efficacy Analysis. *M@n@gement*, 13: 298–317.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3): 195–215.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. 2011. How to design a winning business model. *Harvard Business Review*.
- Casadesus-Masanell, R., & Tarzijan, J. 2012. When one business model isn't enough. *Harvard Business Review*.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. 2013. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4): 464–482.

- Chanlat, J.-F. 2005. La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines* (pp. 159–175). De Boeck Supérieur.
- Chesbrough, H. 2003. *Open innovation*. Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. 2007. Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6): 12–17.
- Chesbrough, H. 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, 43(2-3): 354–363.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation. *Industrial and Corporate Change*, 11(3): 529–555.
- Chesbrough, H., & Schwartz, K. 2007. Innovating Business Models with Co-Development Partnerships. *Research-Technology Management*, 50(1): 55–59.
- Christensen, C. M., & Bartman, T. 2016. The hard truth about business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 58(1): 30–40.
- Clark, D. N. 1997. Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, 6: 417–427.
- Clauss, T. 2017. Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3): 385–403.
- Coghlan, D., & Brannick, T. 2005. *Doing Action Research in Your Own Organization*. SAGE.
- Corley, K. G., & Gioia, D. 2004. Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49: 1–37.
- Cornelissen, J. P., Clarke, J. S., & Cienki, A. 2012. Sensegiving in entrepreneurial contexts: The use of metaphors in speech and gesture to gain and sustain support for novel business ventures. *International Small Business Journal*, 30(3): 213–241.
- Cortimiglia, M. N., Ghezzi, A., & Frank, A. G. 2015. Business Model Innovation and Strategy Making Nexus: Evidence from a Cross-Industry Mixed-Methods Study. *R&D Management*, 46(3): 414–432.
- Cosenz, F., & Noto, G. 2018. A dynamic business modelling approach to design and experiment new business venture strategies. *Long Range Planning*, 51(1): 127–140.
- Coste, J.-H. 2012. Le business model : texte-projet et dispositif de recherche-action. *Entreprendre & Innover*, 13(1): 103.
- Creswell, J. W. 2014. *Research Design* (4 ed., pp. 1–342). SAGE Publications.
- Cucculelli, M., & Bettinelli, C. 2015. Business models, intangibles and firm performance: evidence on corporate entrepreneurship from Italian manufacturing SMEs. *Small Business Economics*, 45: 329–350.
- Cunliffe, A. L., & Alcadipani, R. 2016. The Politics of Access in Fieldwork: Immersion, Backstage Dramas, and Deception. *Organizational research methods*, 19(4): 535–561.
- d'Amboise, G., & Muldowney, M. 1988. Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of Management Review*, 13(2): 226–240.
- Dameron, S., & Torset, C. 2014. The Discursive Construction of Strategists' Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy. *Journal of Management Studies*, 51(2): 291–319.
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. 2014. Business Model: What It Is and What It Is Not. *Long Range Planning*, 47(6): 379–389.
- David, A. 2012a. La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management ? In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management* (pp. 241–264). Presses des MINES.
- David, A. 2012b. Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées. In A. David, A. Hatchuel, & R. Laufer (Eds.), *Les nouvelles*

- fondations des sciences de gestion: éléments d'épistémologie de la recherche en management* (pp. 111–142). Presses des MINES.
- De Montmorillon, B. 2001. L'investissement immatériel. In G. Charreaux (Ed.), *Images de l'investissement: au-delà de l'évaluation financière: une lecture organisationnelle et stratégique* (pp. 259–282). Vuibert.
- Deeks, J. 1973. The Small Firm — Asset or Liability? *Journal of Management Studies*, 10(1): 25–47.
- Demil, B., & Lecocq, X. 2008. (Re)penser le développement des organisations. *Revue française de gestion*, 34(181): 113–122.
- Demil, B., & Lecocq, X. 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3): 227–246.
- Demil, B., & Lecocq, X. 2015. Crafting an innovative business model in an established company: The role of artifacts. In C. Baden-Fuller & V. Mangematin (Eds.), *Business Models and Modelling*, Advances in Strategic Management (Vol. 33, pp. 31–58). Emerald Group Publishing.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. 2015. Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models: Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): 1–11.
- Denis, J.-L., Dompierre, G., Langley, A., & Rouleau, L. 2011. Escalating Indecision: Between Reification and Strategic Ambiguity. *Organization Science*, 22(1): 225–244.
- Dervin, B. 1998. Sense-making theory and practice: an overview of user interests in knowledge seeking and use. *Journal of Knowledge Management*, 2(2): 36–46.
- Desreumaux, A. 2014. Le « business model » : un nouvel outil d'analyse stratégique ? *Humanisme et Entreprise*, 316(1): 7–21.
- Desyllas, P., & Sako, M. 2013. Profiting from business model innovation: Evidence from Pay-As-You-Drive auto insurance. *Research Policy*, 42(1): 101–116.
- Dewey, J. 1922. *Human nature and conduct*. Mineola, NY: Dover.
- Dmitriev, V., Simmons, G., Truong, Y., Palmer, M., & Schneckenberg, D. 2014. An exploration of business model development in the commercialization of technology innovations. *R&D Management*, 44(3): 306–321.
- Dobusch, L., Kremser, W., Seidl, D., & Werle, F. 2017. A communication perspective on open strategy and open innovation. *Managementforschung*, 27: 5–25.
- Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. 2009. What do business models do? *Research Policy*, 38(10): 1559–1570.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, 20(1): 65–91.
- Dougherty, D., Borrelli, L., Munir, K., & O'Sullivan, A. 2000. Systems of organizational sensemaking for sustained product innovation. *Journal of Engineering and Technology Management*, 17(3-4): 321–355.
- Douglas, J. D. 1976. *Investigative social research: Individual and team field research*. Sage Beverly Hills.
- Downing, S. 2005. The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the Coproduction of Organizations and Identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2): 185–204.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. 2010. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3): 370–382.
- Doz, Y., & Kosonen, M. 2008. The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50(3): 95–118.

- Drazin, R., Glynn, M. A., & Kazanjian, R. K. 1999. Multilevel Theorizing about Creativity in Organizations: A Sensemaking Perspective. *The Academy of Management Review*, 24(2): 286–307.
- Drucker, P. F. 1954. *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. 2014. Validité et fiabilité de la recherche. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 297–331). Dunod.
- Dunford, R., Palmer, I., & Benveniste, J. 2010. Business Model Replication for Early and Rapid Internationalisation. *Long Range Planning*, 43(5-6): 655–674.
- Duthoit, A. 2014. *Aurélien Duthoit, Le conseil en management : repenser le modèle*. Xerfi Canal Economie.
- Eisenberg, E. M. 1984. Ambiguity as Strategy in Organizational Communication. *Communication Monographs*, 51(3): 1–22.
- Eisenhardt, K. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14: 1–20.
- Eisenhardt, K. M. 1991. Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *The Academy of Management Review*, 16(3): 620–627.
- Emerson, R. M. 1981. Observational field work. *Annual Review of Sociology*, 7(1): 351–378.
- Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. 2001. Participant observation and fieldnotes. In P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, & L. H. Lofland (Eds.), *Handbook of ethnography* (pp. 352–368). Sage.
- European Commission. 2014. *The Need for Innovations in Business Models*. DG Research and Innovation.
- Evans, J. D., & Johnson, R. O. 2013. Tools for Managing Early-Stage Business Model Innovation. *Research-Technology Management*, 56: 52–56.
- Ferreira, F. N. H., Proença, J. F., Spencer, R., & Cova, B. 2013. The transition from products to solutions: External business model fit and dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42(7): 1093–1101.
- Fielt, E. 2014. Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of Business Models*, 1(1): 85–105.
- Fincham, R., & Clark, T. 2002. *Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry*. Blackwell Publishers.
- Finlay, L. 2002. Negotiating the swamp: the opportunity and challenge of reflexivity in research practice. *Qualitative Research*, 2(2): 209–230.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. 1985. Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4): 803–813.
- Fjeldstad, Ø. D., & Snow, C. C. 2018. Business models and organization design. *Long Range Planning*, 51(1): 32–39.
- Forgues, B., & Vandangeon-Derumez, I. 2007. Analyses longitudinales. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 438–465). Dunod.
- Foss, N. J., & Saebi, T. 2015. Business Models and Business Model Innovation: Bringing organization into the Discussion. In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation* (pp. 1–23). Oxford University Press.
- Foss, N. J., & Saebi, T. 2017. Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1): 200–227.
- Foss, N. J., & Saebi, T. 2018. Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1): 9–21.

- Foss, N. J., & Stieglitz, N. 2015. Business Model Innovation. The Role of Leadership. In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation* (pp. 104–122). Oxford University Press.
- Frankenberger, K., Weiblen, T., Csik, M., & Gassmann, O. 2013. The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. *International Journal of Product Development*, 18(3/4): 249–22.
- Furnari, S. 2015. A cognitive mapping approach to business models: Representing causal structures and mechanisms. In C. Baden-Fuller & V. Mangematin (Eds.), *Business Models and Modelling*, Advances in Strategic Management (Vol. 33, pp. 207–239). Emerald Group Publishing.
- Gambardella, A., & McGahan, A. M. 2010. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Structure. *Long Range Planning*, 43(2-3): 262–271.
- Gamble, J. R., Brennan, M., & McAdam, R. 2017. A rewarding experience? Exploring how crowdfunding is affecting music industry business models. *Journal of Business Research*, 70: 25–36.
- Garfinkel, H. 1967a. *Ethnomethodological studies of work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Garfinkel, H. 1967b. *Studies in ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Garreau, L., Maucuer, R., & Laszczuk, A. 2015. La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C. *Management international*, 19(3): 169–183.
- Gattet, P. 2015. *Les cabinets de conseil en management face à la transition numérique*. Xerfi Canal Economie.
- Gattet, P. 2017. *Les cabinets de conseil en stratégie et en organisation/management*. Xerfi Research.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. 2000. Looking Forward and Looking Backward: Cognitive and Experiential Search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1): 113–137.
- Gavetti, G., & Rivkin, J. W. 2007. On the Origin of Strategy: Action and Cognition over Time. *Organization Science*, 18(3): 420–439.
- George, G., & Bock, A. J. 2011. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1): 83–111.
- Gerasymenko, V., De Clercq, D., & Sapienza, H. J. 2015. Changing the Business Model: Effects of Venture Capital Firms and Outside CEOs on Portfolio Company Performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): 79–98.
- Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. 2005. Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000. *Sociological Forum*, 20(4): 523–559.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. 2007a. Three ways to successfully innovate your business model. *Strategy & Leadership*, 35(6): 27–33.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. 2007b. Paths to success: Three ways to innovate your business model. *IBM publications*.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. 1991. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6): 433–448.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. 1996. Identity, Image, and Issue Interpretation: Sensemaking During Strategic Change in Academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370–403.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. 2013. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research Notes on the Gioia Methodology. *Organizational research methods*, 16(1): 15–31.
- Gioia, D. A., Nag, R., & Corley, K. G. 2012. Visionary Ambiguity and Strategic Change. *Journal of Management Inquiry*, 21(4): 364–375.

- Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., & Chittipeddi, K. 1994. Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*, 5(3): 363–383.
- Giuliani, M. 2016. Sensemaking, sensegiving and sensebreaking. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2): 218–237.
- Gombault, A. 2005. La méthode des cas. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines* (pp. 31–64). De Boeck Supérieur.
- Gordon, G. G. 1991. Industry Determinants of Organizational Culture. *The Academy of Management Review*, 16(2): 396–415.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. 2005. Building Breakthrough Businesses Within Established Organizations. *Harvard Business Review*, 1–12.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. 2011. The CEO's role in business model reinvention. *Harvard Business Review*, 89(1-2): 108–114.
- Grawitz, M. 2001. *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz.
- Greiner, L. E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*.
- Grenier, C., & Josserand, E. 2014. Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 104–136). Dunod.
- Grimes, M. 2010. Strategic Sensemaking Within Funding Relationships: The Effects of Performance Measurement on Organizational Identity in the Social Sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4): 763–783.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. 1994. Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook Of Qualitative Research* (Vol. 2, p. 105). Sage Thousand Oaks.
- Guilmot, N., & Vas, A. 2012. Les cadres intermédiaires au cœur du sensemaking. *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, 45: 1–27.
- Hacklin, F., & Wallnöfer, M. 2012. The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. *Management Decision*, 50(2): 166–188.
- Hacklin, F., Bjorkdahl, J., & Wallin, M. W. 2018. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51(1): 82–110.
- Haggège, M. 2013. *Les raisonnements à l'oeuvre dans la conception de business models innovants*. Thèse de Doctorat - Université de Grenoble.
- Haggège, M., Gauthier, C., & Rüling, C.-C. 2017. Business model performance: five key drivers. *Journal of Business Strategy*, 38(2): 6–15.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. 1994. *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.
- Hargadon, A. B., & Bechky, B. A. 2006. When Collections of Creatives Become Creative Collectives: A Field Study of Problem Solving at Work. *Organization Science*, 17(4): 484–500.
- Hatchuel, A., & Weil, B. 1992. *L'expert et le système*. Economica.
- Hedman, J., & Kalling, T. 2001. The Business Model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology. *Lund University, Institute of Economic Research Working Paper Series*.
- Hedman, J., & Kalling, T. 2003. The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1): 49–59.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. 2010. Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2): 182–195.

- Hernes, T., & Maitlis, S. 2010. *Process, Sensemaking, and Organizing*. (Vol. 1). Oxford University Press.
- Hienerth, C., Keinz, P., & Lettl, C. 2011. Exploring the Nature and Implementation Process of User-Centric Business Models. *Long Range Planning*, 44(5-6): 344–374.
- Hill, R. C., & Levenhagen, M. 1995. Metaphors and mental models: Sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities. *Journal of Management*, 21(6): 1057–1074.
- Ho, Y., Fang, H., & Hsieh, M. 2011. The relationship between business-model innovation and firm value: A dynamic perspective. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5(5): 599–607.
- Hodgkinson, G. P., Whittington, R., Johnson, G., & Schwarz, M. 2006. The Role of Strategy Workshops in Strategy Development Processes: Formality, Communication, Coordination and Inclusion. *Long Range Planning*, 39(5): 479–496.
- Holloway, S. S., & Sebastiao, H. 2010. The Role of Business Model Innovation in the Emergence of Markets: A Missing Dimension of Entrepreneurial Strategy? *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 6(4): 86–101.
- Holt, R., & Cornelissen, J. 2014. Sensemaking revisited. *Management Learning*, 45(5): 525–539.
- Huff, A. S. 1982. Industry Influences on Strategy Reformulation. *Strategic Management Journal*, 3(2): 119–131.
- IBM Corporation. 2008. *The Enterprise Of The Future*.
- Isabella, L. A. 1990. Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events. *Academy of Management Journal*, 33(1): 7–41.
- Jarzabkowski, P., Sillince, J. A., & Shaw, D. 2010. Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. *Human Relations*, 63(2): 219–248.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M. C., & Kagermann, H. 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12).
- Johnson, P., & Duberley, J. 2003. Reflexivity in Management Research*. *Journal of Management Studies*, 40(5): 1279–1303.
- Jones, G. M. 1960. Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis. *The Accounting Review*, 35(4): 619–626.
- Jouison, E., & Verstraete, T. 2008. Business modelet création d'entreprise. *Revue française de gestion*, 34(181): 175–197.
- Journé, B. 2012. Collecter les données par l'observation. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (pp. 165–206). Pearson.
- Kaplan, S. 2008. Framing Contests: Strategy Making Under Uncertainty. *Organization Science*, 19(5): 729–752.
- Kaplan, S. 2011. Research in Cognition and Strategy: Reflections on Two Decades of Progress and a Look to the Future. *Journal of Management Studies*, 48(3): 665–695.
- Kastalli, I. V., & Van Looy, B. 2013. Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management*, 31(4): 169–180.
- Khanagh, S., Volberda, H., & Oshri, I. 2014. Business model renewal and ambidexterity: structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R&D Management*, 44(3): 322–340.
- Kim, S. K., & Min, S. 2015. Business Model Innovation Performance: When does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): 34–57.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2005. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.

- Kipping, M., & Clark, T. 2012. Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook. In M. Kipping & T. Clark (Eds.), *The Oxford handbook of management consulting*. Oxford University Press.
- Kipping, M., & Engwall, L. 2002. *Management consulting: Emergence and dynamics of a knowledge industry*. OUP Oxford.
- Klang, D., Wallnöfer, M., & Hacklin, F. 2014. The Business Model Paradox: A Systematic Review and Exploration of Antecedents. *International Journal of Management Reviews*, 16(4): 454–478.
- Klimoski, R., & Mohammed, S. 2001. Team Mental Model: Construct or Metaphor? *Journal of Management*, 20(2): 403–437.
- Koenig, G. 2003. L'organisation dans une perspective interactionniste. In B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action* (pp. 15–34). Vuibert.
- Koenig, G. 2005. Etudes de cas et évaluation de programmes: une perspective campbellienne. XIVe conférence annuelle de l'AIMS, Angers.
- Konczal, E. F. 1975. Models are for managers, not mathematicians. *Journal of Systems Management*, 26(165): 12–15.
- Lallé, B. 2003. The Management Science Researcher between Theory and Practice. *Organization studies*, 24(7): 1097–1114.
- Lallé, B. 2004. Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur ». *Revue française de gestion*, 30(148): 45–65.
- Lambert, S. C. 2015. The Importance of Classification to Business Model Research. *Journal of Business Models*, 3(1): 49–61.
- Langley, A. 1999. Strategies for theorizing strategies from process data. *Academy of Management Review*, 24(4): 691–710.
- Langley, A., & Abdallah, C. 2011. Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. In D. D. Bergh & D. J. Ketchen (Eds.), *Building Methodological Bridges* (pp. 201–235). Emerald.
- Langley, A., & Klag, M. 2017. Being Where? Navigating the Involvement Paradox in Qualitative Research Accounts. *Organizational research methods*.
- Langley, A., Cazale, L., & Denis, J. L. 1996. Leadership and Strategic Change under Ambiguity. *Organization studies*, 17(4): 673–699.
- Laperrière, A. 2003. L'observation directe. In B. Gauthier (Ed.), *Recherche Sociale* (pp. 269–292). PUQ.
- Laroche, H. 2006. Karl E. Weick et les managers : advertance et jugement dans l'action managériale. In D. Autissier & F. Bensebaa (Eds.), *Les défis du sensemaking en entreprise* (pp. 97–107). Economica.
- Laroche, H., & Nioche, J.-P. 1994. L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise. *Revue française de gestion*, 99.
- Latour, B. 1999. On recalling ANT. *The Sociological Review*.
- Laudon, K., Laudon, J., Fimbel, E., & Costa, S. 2010. *Management des systèmes d'information*. Pearson.
- Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. 2010. Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, Vol. 13(4): 214–225.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. 2006. Le Business Model, un outil d'analyse stratégique. *Expansion Management Review*, 96–109.
- Lehmann-Ortega, L., & Roy, P. 2009. Les stratégies de rupture. *Revue française de gestion*, 35(197): 113–126.
- Levine, D. N. 1985. *The Flight from Ambiguity*. University of Chicago Press.

- Levitt, B., & March, J. G. 1988. Organizational Learning. *Annual Review of Sociology*, 14: 319–340.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. 1985. *Naturalistic inquiry* (Vol. 75). Sage.
- Linder, J., & Cantrell, S. 2000. Changing Business Models: Surveying the Landscape. *Accenture institute for strategic change*, 1–15.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., & Deimler, M. S. 2009. *Business Model Innovation. The Boston Consulting Group* (pp. 1–9).
- Lofland, J., Snow, D. A., Anderson, L., & Lofland, L. H. 2006. *Analyzing Social Settings*. Wadsworth Publishing Company.
- Loock, M., & Hacklin, F. 2015. Business Modelling as Configuring Heuristics. In C. Baden-Fuller & V. Mangematin (Eds.), *Business Models and Modelling*, Advances in Strategic Management (Vol. 33, pp. 187–205). Emerald Group Publishing.
- Lubik, S., & Garnsey, E. 2016. Early Business Model Evolution in Science-based Ventures: The Case of Advanced Materials. *Long Range Planning*, 49(3): 393–408.
- Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 16.
- Mahadevan, B. 2000. Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4): 55–69.
- Maitlis, S. 2005. The Social Processes Of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48: 1–30.
- Maitlis, S., & Christianson, M. 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 57–125.
- Maitlis, S., & Lawrence, T. B. 2007. Triggers and Enablers of Sensegiving in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 50(1): 57–84.
- Mallinger, M. 2013. Faculty to Administration and Back Again I’m a Stranger Here Myself. *Journal of Management Inquiry*, 22(1): 59–67.
- Mangematin, V., Ravarini, A. M., & Sharkey Scott, P. 2017. Practitioner insights on business models and future directions. *Journal of Business Strategy*, 38(2): 3–5.
- March, J. G. 1994. *Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. Free Press.
- March, J. G., & Olsen, J. P. 1976. *Ambiguity and choice in organizations*. Universitetsforlaget.
- Markides, C. 2006. Disruptive Innovation: In Need of Better Theory. *Journal of product innovation management*, 23(1): 19–25.
- Markides, C. 2008. *Game-Changing Strategies*. John Wiley & Sons, Inc.
- Markides, C. C. 2013. Business Model Innovation: What Can the Ambidexterity Literature Teach US? *Academy of Management Perspectives*, 27(4): 313–323.
- Markides, C., & Charitou, C. D. 2004. Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18(3): 1–16.
- Markides, C., & Oyon, D. 2010. What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51(4): 25–32.
- Markides, C., & Sosa, L. 2013. Pioneering and First Mover Advantages: The Importance of Business Models. *Long Range Planning*, 46(4-5): 325–334.
- Martin, J. 1992. *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford University Press.
- Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. 2015. Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): 99–117.
- Massa, L., & Tucci, C. L. 2014. Business Model Innovation. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation Management* (pp. 420–441). OUP Oxford.
- Massa, L., Tucci, C., & Afuah, A. 2017. A Critical Assessment of Business Model Research. *The Academy of Management Annals*, 11(2): 73–104.

- Matzler, K., Bailom, F., Friedrich von den Eichen, S., & Kohler, T. 2013. Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2): 30–37.
- Maucuer, R. 2013. *Partenariats ONG-Entreprises et Evolution du Business Model de la grande entreprise. Le cas Suez Environnement*. Thèse de Doctorat - Université Paris-Dauphine.
- Maucuer, R., & Renaud, A. 2017. Le concept de business model : une construction en silos ? XXVI Conférence annuelle de l'AIMS, Lyon.
- Mauthner, N. S., & Doucet, A. 2003. Reflexive Accounts and Accounts of Reflexivity in Qualitative Data Analysis. *Sociology*, 37(3): 413–431.
- Mbengue, A., Vandangeon-Derumez, I., & Garreau, L. 2014. Construire un modèle. In R.-A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (pp. 334–387). Dunod.
- McCaskey, M. B. 1982. *The executive challenge: Managing change and ambiguity*. Harpercollins College Div.
- McGrath, R. G. 2010. Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, 43(2-3): 247–261.
- McNamara, P., Peck, S. I., & Sasson, A. 2013. Competing Business Models, Value Creation and Appropriation in English Football. *Long Range Planning*, 46(6): 475–487.
- Melkonian, T., Monin, P., Noorderhaven, N., Rouziès, A., & Timmers, A. 2006. Être juste, ou être exemplaire ? *Revue française de gestion*, no 164(5): 229–252.
- Mezger, F. 2014. Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: insights from an explorative study. *R&D Management*, 44(5): 429–449.
- Michel, A. A. 2007. A Distributed Cognition Perspective on Newcomers' Change Processes: The Management of Cognitive Uncertainty in Two Investment Banks. *Administrative Science Quarterly*, 52(4): 507–557.
- Michelli, M. R. 2015. *Business Model Innovation*. Thèse de Doctorat - Erasmus University Rotterdam.
- Mikhalkina, T., & Cabantous, L. 2015. Business model innovation: How iconic business models emerge. In C. Baden-Fuller & V. Mangematin (Eds.), *Business Models and Modelling*, Advances in Strategic Management (Vol. 33, pp. 59–95). Emerald Group Publishing.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 1994. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. 2003. *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. 2010. *Réussir dans la durée*. PUF.
- Miller, K., McAdam, M., & McAdam, R. 2014. The changing university business model: a stakeholder perspective. *R&D Management*, 44(3): 265–287.
- Mills, J. H., Weatherbee, T. G., & Colwell, S. R. 2006. Ethnostatistics and Sensemaking. *Organizational research methods*, 9(4): 491–515.
- Mintzberg, H. 1978. Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9): 934–948.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257–272.
- Mirc, N., & Favre, G. 2016. Dynamique des relations coopératives suite à une acquisition d'entreprise. *Revue française de gestion*, 42(259): 121–138.
- Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. 2010. Genèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant. *M@n@gement*, 13: 266–297.
- Moison, J.-C. 1997. *Du mode d'existence des outils de gestion*. Paris, Seli Arslan.

- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D. 2013. Giving Sense to and Making Sense of Justice in Postmerger Integration. *Academy of Management Journal*, 56(1): 256–284.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6): 726–735.
- Morrison, K. 1996. Developing Reflective Practice in Higher Degree Students Through a Learning Journal. *Studies in Higher Educ.*, 21(3): 217–333.
- Moyon, E. 2011. *Le changement du business model de l'entreprise : Une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008)*. Thèse de Doctorat - Université Lille 1.
- Moyon, E., & Lecocq, X. 2010. Co-evolution between Stages of Institutionalization and Agency: The Case of the Music Industry's Business Model. *Management international*, 14(4): 37–53.
- Mucchielli, A. 2009. *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*. Armand Colin.
- Murray, F., & Tripsas, M. 2004. The Exploratory Processes of Entrepreneurial Firms: The Role of Purposeful Experimentation. In *Business strategy over the industry lifecycle, Advances in Strategic Management* (Vol. 21, pp. 45–75). Emerald Group Publishing Limited.
- Musca, G. 2006. Une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3): 153–25.
- Nadin, S., & Cassell, C. 2006. The use of a research diary as a tool for reflexive practice: Some reflections from management research. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 3(3): 208–217.
- Noiriel, G. 1990. Journal de terrain, journal de recherche et auto-analyse. Entretien avec Florence Weber. *Genèses*, 2(1): 138–147.
- Ocasio, W. 1997. Towards an attention-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 18: 187–206.
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. 2015. Explorative Versus Exploitative Business Model Change: The Cognitive Antecedents of Firm-Level Responses to Disruptive Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1): 58–78.
- Osterwalder, A. 2004. *The Business Model Ontology*. Thèse de Doctorat - Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l'Université de Lausanne.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16: 1–28.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. 2014. *Value proposition design*. New York: Wiley.
- Passeron, J.-C. 1991. *Le raisonnement sociologique: un espace non poppérien de l'argumentation*. Albin Michel.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. 2004. A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems*, 13(4): 302–314.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. 2005. Technology innovation-induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2): 167–183.
- Penrose, E. T. 1959. *The theory of the growth of the firm, 1959*. Cambridge, MA.
- Perkmann, M., & Spicer, A. 2010. What are business models? Developing a theory of performative representations. In M. Lounsbury (Ed.), *Technology and organization: Essays in honour of Joan Woodward* (pp. 265-275). Emerald Group Publishing Limited.

- Perret, V. 2012. À quoi sert l'épistémologie en management stratégique? Débat entre Véronique Perret et Hervé Dumez (Modérateur : Pierre Romelaer). *Le Libellio d'AEGIS*, 8(2): 1–84.
- Pettigrew, A. M. 1990. Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, 1(3): 267–292.
- Pettigrew, A. M. 1997. What is a processual analysis? *Scandinavian journal of Management*, 13(4): 337–348.
- Piaget, J. 1967. *Logique et connaissance scientifique*. Gallimard.
- Plé, L., Lecocq, X., & Angot, J. 2010. Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework. *M@n@gement*, Vol. 13(4): 226–265.
- Porac, J. F., Thomas, H., & Baden-Fuller, C. 1989. Competitive Groups as Cognitive Communities: the Case of Scottish Knitwear Manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4): 397–416.
- Porter, M. E. 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. 2004. The future of competition. *Harvard Business School Press, Boston, MA*.
- Pratt, M. G. 2000. The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3): 456–493.
- Priem, R. L., Wenzel, M., & Koch, J. 2018. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long Range Planning*, 51(1): 22–31.
- Pynnönen, M., Hallikas, J., & Ritala, P. 2012. Managing Customer-driven Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 16(4).
- Raes, A. M. L., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. 2011. The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model. *Academy of Management Review*, 36(1): 102–126.
- Raff, D. M. G. 2000. Superstores and the Evolution of Firm Capabilities in American Bookselling. *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1043–1059.
- Reis, H. T. 1994. Domains of experience: Investigating relationship processes from three perspectives. In R. Erber & R. Gilmour (Eds.), *Theoretical Frameworks for Personal Relationships* (pp. 87–110). Psychology Press.
- Remane, G., Hanelt, A., & Tesch, J. 2017. The Business Model Pattern Database - a Tool for Systematic Business Model Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(1).
- Richardson, L. 2000. Writing: a method of enquiry. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (pp. 923–948). SAGE.
- Ring, P. S., & Rands, G. P. 1989. Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 337–366.
- Ritter, T., & Lettl, C. 2018. The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1): 1–8.
- Rix-Lièvre, G., & Lièvre, P. 2011. Une méthodologie d'investigation du déroulement « effectif » d'un projet. Une expédition polaire. In M. Aubry & P. Lièvre (Eds.), *Gestion de projet et expéditions polaires: que pouvons-nous apprendre?* (pp. 79–93). PUQ.
- Robert, J. 1988. *Moral Mazes, The World of Corporate Managers*. Oxford University Press.
- Romelaer, P. 1998. Apprentissage en théorie des jeux : le point de vue d'un gestionnaire. In J. Thépot (Ed.), *Gestion et théorie des jeux: l'interaction stratégique dans la décision* (pp. 225–233). Vuibert: FNEGE.
- Romelaer, P. 2005. L'entretien de recherche. In P. Roussel & F. Wacheux (Eds.), *Management des ressources humaines*. De Boeck Supérieur.

- Ronda-Pupo, G. A., & Guerras-Martin, L. A. 2012. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2): 162–188.
- Rosa, J. A., Porac, J. F., Runser-Spanjol, J., & Saxon, M. S. 1999. Sociocognitive dynamics in a product market. *The Journal of Marketing*, 63: 64–77.
- Rouleau, L. 2005. Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day. *Journal of Management Studies*, 42(7): 1413–1441.
- Rouleau, L., & Balogun, J. 2011. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5): 953–983.
- Rousseau, D. M., & House, R. J. 1994. Meso organizational behavior: Avoiding three fundamental biases. *Journal of Organizational Behavior*.
- Sabatier, V., Mangematin, V., & Rousselle, T. 2010. From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43(2-3): 431–447.
- Saebi, T. 2015. Evolution, Adaptation, or Innovation? In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation, A Contingency Framework on Business Model Dynamics* (pp. 145–168). Oxford University Press.
- Saebi, T., & Foss, N. J. 2015. Business models for open innovation: Matching heterogenous open innovation strategies with business model dimensions. *European Management Journal*, 33(3): 201–213.
- Saebi, T., Lien, L., & Foss, N. J. 2017. What Drives Business Model Adaptation? The Impact of Opportunities, Threats and Strategic Orientation. *Long Range Planning*, 50(5): 567–581.
- Saives, A.-L., Desmarteau, R. H., Emin, S., & Schieb-Bienfait, N. 2014. *Le Processus de Construction du Modèle D'affaires*. Editions JFD.
- Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. 2009. Constructing Markets and Shaping Boundaries: Entrepreneurial Power in Nascent Fields. *Academy of Management Journal*, 52(4): 643–671.
- Santos, J. F. P. D., Spector, B., & Van Der Heyden, L. 2015. Toward a Theory of Business Model Change. In N. J. Foss & T. Saebi (Eds.), *Business Model Innovation* (pp. 43–63). Oxford University Press.
- Sarasvathy, S. D. 2008. *Effectuation: Elements of entrepreneurial orientation*. Edward Elgar, London.
- Schneckenberg, D., Velamuri, V. K., Comberg, C., & Spieth, P. 2017. Business model innovation and decision making: uncovering mechanisms for coping with uncertainty. *R&D Management*, 47(3): 404–419.
- Schneider, S., & Spieth, P. 2013. Business Model Innovation: Towards An Integrated Future Research Agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1).
- Schrader, S., Riggs, W. M., & Smith, R. P. 1993. Choice over uncertainty and ambiguity in technical problem solving. *Journal of Engineering and Technology Management*, 10(1-2): 73–99.
- Schumpeter, J. A. 1911. *Théorie de l'évolution économique*. Dalloz Paris.
- Schutz, A. 1967. *The phenomenology of the social world*. Evanston, IL: Northwestern University Press.
- Seelos, C., & Mair, J. 2007. Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 49–63.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48(3): 199–207.
- Sillince, J., & Mueller, F. 2007. Switching Strategic Perspective: The Reframing of Accounts of Responsibility. *Organization studies*, 28(2): 155–176.

- Sillince, J., Jarzabkowski, P., & Shaw, D. 2012. Shaping Strategic Action Through the Rhetorical Construction and Exploitation of Ambiguity. *Organization Science*, 23(3): 630–650.
- Silverman, D. 2012. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. SAGE.
- Simon, H. A. 1959. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49(3): 253–283.
- Simon, H. A. 1962. The Architecture of Complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106(6): 467–482.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. 2010. Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3): 448–461.
- Snihur, Y., & Tarzijan, J. 2018. Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long Range Planning*, 51(1): 50–63.
- Sonenshein, S. 2007. The role of construction, intuition, and justification in responding to ethical issues at work: The sensemaking-intuition model. *Academy of Management Review*, 32(4): 1022–1040.
- Sonenshein, S. 2009. Emergence of Ethical Issues During Strategic Change Implementation. *Organization Science*, 20(1): 223–239.
- Sonenshein, S. 2010. We're Changing - Or Are We? Untangling The Role Of Progressive, Regressive, And Stability Narratives During Strategic Change Implementation. *Academy of Management Journal*, 53(3): 477–512.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. 2010. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning*, 43(2-3): 383–407.
- Spieth, P., & Schneider, S. 2016. Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of Business Economics*, 1–26.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Matzler, K. 2016. Exploring the linkage between business model (&) innovation and the strategy of the firm. *R&D Management*, 46(3): 403–413.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. 2014. Business model innovation – state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3): 237–247.
- Spradley, J. P. 1979. *Ethnographic Interview*. New York: Rinehart and Winston.
- Stigliani, I., & Ravasi, D. 2012. Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-Level Prospective Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5): 1232–1259.
- Susman, G. I., & Evered, R. D. 1978. An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, 23(4): 582–603.
- Svejenova, S., Planellas, M., & Vives, L. 2010. An Individual Business Model in the Making: a Chef's Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, 43(2-3): 408–430.
- Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. 2009. Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. *The Academy of Management Review*, 34(4): 689–709.
- Tankhiwale, S. 2009. Exploring the interrelationship between telco business model innovation and the change in business process architecture. *Journal of Telecommunications Management*, 2(2): 126–137.
- Tcheng, H., & Huet, J.-M. 2009. Les incessantes mutations des cabinets de conseil. *L'Expansion Management Review*, 132(1): 10–11.
- Teece, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3): 172–194.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.

- Teulier, R., & Rouleau, L. 2013. Middle Managers' Sensemaking and Interorganizational Change Initiation: Translation Spaces and Editing Practices. *Journal of Change Management*, 13(3): 308–337.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. 1993. Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 36(2): 239–270.
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. 2001. Understanding “Strategic Learning”: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking. *Organization Science*, 12(3): 331–345.
- Tikkanen, H., Lamberg, J. A., & Parvinen, P. 2005. Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, 43(6): 789–809.
- Timmers. 1998. Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2): 3–8.
- Tornikoski, E. T., & Newbert, S. L. 2007. Exploring the determinants of organizational emergence: A legitimacy perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(2): 311–335.
- Tripsas, M., & Gavetti, G. 2000. Capabilities, Cognition, and Inertia: Evidence from Digital Imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10/11): 1147–1161.
- Tsoukas, H., & Chia, R. 2002. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5): 567–582.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. 1996. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, (38): 8–30.
- Vaara, E. 2002. On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post-Merger Integration. *Organization studies*, 23(2): 211–248.
- Vaara, E. 2003. Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4): 859–894.
- Vaara, E., Kleymann, B., & Seristö, H. 2004. Strategies as Discursive Constructions: The Case of Airline Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1): 1–35.
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. 2016. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 10(1): 495–560.
- Valéau, P., & Gardody, J. 2016. La communication du journal de bord: un complément d'information pour prouver la vraisemblance et la fiabilité des recherches qualitatives. *Recherches Qualitatives*, 35(1): 76–100.
- Van De Ven, A. H. 1992. Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13: 169–191.
- Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. 1990. Longitudinal field research methods for studying processes of organizational change. *Organization Science*, 1(3): 213–219.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. 1990. Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*, 1(3): 313–335.
- Van De Ven, A. H., & Poole, M. S. 2005. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization studies*, 26(9): 1377–1404.
- Van Maanen, J. 2011a. Ethnography as Work: Some Rules of Engagement. *Journal of Management Studies*, 48(1): 218–234.
- Van Maanen, J. 2011b. *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- Velu, C., & Stiles, P. 2013. Managing decision-making and cannibalization for parallel business models. *Long Range Planning*, 46(6): 443–458.
- Verstraete, T., Kremer, F., & Jouison-Laffitte, E. 2012. Le business model : une théorie pour des pratiques. *Entreprendre & Innover*, 13(1): 7–7.

- Vesa, M., & Vaara, E. 2014. Strategic ethnography 2.0: Four methods for advancing strategy process and practice research. *Strategic Organization*, 12(4): 288–298.
- Vidaillet, B. 2003. Exercice de sensemaking. In B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action* (pp. 35–50). Vuibert.
- Vidaillet, B. 2003b. Karl Weick, un autre regard sur les organisations. In B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action* (pp. 1–3). Vuibert.
- Vlaar, P., van Fenema, P. C., & Tiwari, V. 2008. Cocreating Understanding And Value In Distributed Work: How Members Of Onsite And Offshore Vendor Teams Give, Make, Demande, And Break Sense. *MIS Quarterly*, 32(2): 227–255.
- Voelpel, S., Leibold, M., & Tekie, E. 2004. The wheel of business model reinvention: how to reshape your business model to leapfrog competitors. *Journal of Change Management*, 4(3): 259–276.
- Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., & Krogh, von, G. 2005. Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy:. *European Management Journal*, 23(1): 37–49.
- Volle, P., Dion, D., Héliès-Hassid, M.-L., & Sabbah, S. 2008. Les business models dans la distribution. *Revue française de gestion*, 34(181): 123–144.
- Vough, H. 2012. Not All Identifications Are Created Equal: Exploring Employee Accounts for Workgroup, Organizational, and Professional Identification. *Organization Science*, 23(3): 778–800.
- Wacheux, F. 1996. *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. (Economica, Ed.).
- Waldner, F., Poetz, M. K., & Grimpe, C. 2015. Antecedents and consequences of business model innovation: The role of industry structure. In C. Baden-Fuller & V. Mangematin (Eds.), *Business Models and Modelling*, Advances in Strategic Management (Vol. 33, pp. 347–386). Emerald Group Publishing.
- Warnier, V. 2008. *Construire les compétences stratégiques. Le cas de la dentelle haut de gamme*. Vuibert.
- Warnier, V., Demil, B., & Lecocq, X. 2004. Le business model : l'oublié de la stratégie ? XIIIe Conférence annuelle de l'AIMS, Le Havre, 13e Conférence de l'AIMS.
- Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. 2012. Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur. *Entreprendre & Innover*, 13(1): 27.
- Weick, K. E. 1969. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- Weick, K. E. 1988. Enacted Sensemaking in Crisis Situations. *Journal of Management Studies*, 25(4): 305–317.
- Weick, K. E. 1990. The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal of Management*, 16(3): 1–23.
- Weick, K. E. 1991. The Nontraditional Quality of Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1): 116–124.
- Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628–652.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. SAGE.
- Weick, K. E. 2001. *Making Sense of the Organization*. Blackwemm Publishing.
- Weick, K. E. 2003. Préface. In B. Vidaillet (Ed.), *Le sens de l'action* (pp. 1–3). Vuibert.
- Weick, K. E. 2010. Reflections on Enacted Sensemaking in the Bhopal Disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3): 537–550.
- Weick, K. E., & Bougon, M. G. 1986. Organizations as Cognitive Maps: Charting Ways to Success and Failure. In H. P. Sims & D. A. Gioia (Eds.), *The Thinking Organization* (pp. 102–135). Jossey-Bass Inc Pub.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4): 409–421.

- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Whiteman, G., & Cooper, W. H. 2011. Ecological sensemaking. *Academy of Management Journal*, 54(5): 889–911.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice. *Long Range Planning*, 29(5): 731–735.
- Whittington, R. 2003. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1): 117–125.
- Whittington, R., Caillaet, L., & Yakis-Douglas, B. 2011. Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22(3): 531–544.
- Whyte, W. F. 1984. *Learning from the field: A guide from experience*. Sage.
- Winterhalter, S., Weiblen, T., Wecht, C. H., & Gassmann, O. 2017. Business model innovation processes in large corporations: insights from BASF. *Journal of Business Strategy*, 38(2): 62–75.
- Wirtz, B. 2016. Business model management: Design process instruments. *Textbook for the Digital Society, 2nd ed., Speyer*.
- Wirtz, B., Göttel, V., & Daiser, P. 2016. Business Model Innovation: Development, Concept and Future Research Directions. *Journal of Business Models*, 4(1): 1–28.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. 2008. The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34(6): 1190–1221.
- Yin, R. 2003. *Case study research, Design and Methods*. Sage.
- Yin, R. K. 2013. *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. 2010. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2-3): 308–325.
- Zimmerman, M. A., & Zeitz, G. J. 2002. Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review*, 27(3): 414–431.
- Zong, Z., & Demil, B. 2015. From uncertainty to ambiguity: a discursive approach of emerging field. *Management international*, 20(1): 163–175.
- Zott, C., & Amit, R. 2007. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18(2): 181–199.
- Zott, C., & Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1): 1–26.
- Zott, C., & Amit, R. 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3): 216–226.
- Zott, C., & Amit, R. 2013. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4): 403–411.
- Zott, C., & Huy, Q. N. 2007. How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 70–105.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4): 1019–1042.

TABLE DES MATIERES

Remerciements.....	ii
Sommaire.....	iv
Introduction générale.....	I
Le secteur du conseil en management, un contexte approprié pour l'étude de l'innovation de BM.....	4
Investigation d'un processus d'innovation de BM au sein d'un cabinet de conseil en management : le cas de l'Offre OTI chez Enza	7
Présentation de la partie I : cadre conceptuel de la recherche	7
Présentation de la partie II : étude empirique.....	8
Présentation de la partie III : mise en perspective théorique et pratique	10
Partie I : revue de littérature et cadrage théorique	12
Chapitre I : Du concept de business model à l'innovation de business model.....	13
1. Définition et finalité du business model	14
1.1. Origines, finalités et définitions du BM.....	14
1.2. Ontologie et perspectives théoriques du BM.....	21
1.3. Ancrage du BM dans le champ de la stratégie	26
2. Dynamiques et innovation de BM.....	29
2.1. Dynamiques de BM	29
2.2. Innovation de BM	31
2.3. Processus d'innovation de BM.....	39
2.4. Synthèse du positionnement de la recherche dans le champ du BM	45
Synthèse du chapitre I	46
Chapitre 2 : La perspective sensemaking au service de l'innovation de BM	47
1. La notion de sensemaking : définition, émergence et propriétés	49
1.1. Émergence et développement de la notion de sensemaking	49
1.2. Fonctionnement et propriétés du concept de sensemaking	50
1.3. Synthèse et définition retenue.....	54
2. La perspective sensemaking au service du changement stratégique et de l'innovation	55
2.1. L'ambiguïté comme déclencheur de sensemaking.....	56
2.2. Le sensemaking dans le cadre de changement stratégique.....	57
2.3. Le sensemaking dans des processus d'innovation	58
2.4. Sensemaking et concepts associés : la notion de sensebreaking.....	59
3. Vers une perspective sensemaking du processus d'innovation de BM	61
3.1. Apports de la perspective sensemaking pour la compréhension de l'innovation de BM	61
3.2. Étudier le processus d'innovation de BM par la perspective sensemaking.....	63
Synthèse du chapitre 2.....	69
Synthèse globale du cadre conceptuel.....	70
Partie II : Étude empirique.	73
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....	75
1. Une approche de recherche fondée sur une étude de cas unique longitudinale	76
1.1. Choix d'un positionnement épistémologique	77
1.2. Étude de cas unique longitudinale processuelle.....	78
2. Présentation du terrain de recherche : Enza et l'Offre OTI.....	80
2.1. Enza conseil : métiers et organisation	80
2.2. Cas de la recherche : l'Offre OTI	82
2.3. Pertinence du cas pour la recherche.....	83
3. Positionnement du chercheur par rapport au terrain de recherche	85
3.1. Une relation au terrain adaptée selon la temporalité de la recherche	86

3.2.	Synergies recherche-pratique développées dans le cadre de la recherche.....	91
4.	Recueil de données	93
4.1.	L'observation.....	93
4.2.	Enregistrements audios	101
4.3.	Entretiens.....	102
4.4.	Sources documentaires	104
4.5.	Synthèse des données collectées	104
5.	Analyse de données	105
5.1.	Analyses intermédiaires au cours du recueil de données.....	106
5.2.	Analyse de premier ordre	106
5.3.	Analyses de deuxième ordre.....	108
5.4.	Analyse de troisième ordre.....	120
5.5.	Synthèse du protocole d'analyse des données et validations empiriques.....	121
	Synthèse du chapitre 3	123
	Chapitre 4 : Résultats de premier ordre – Processus de développement de l'Offre OTI	125
1.	Période 1 (2000 – 2008) : prémisses de l'Offre OTI	126
2.	Période 2 (2009 - octobre 2013) : émergence du BM de l'Offre OTI.....	129
3.	Période 3 (novembre 2013 - septembre 2014) : spécialisation sectorielle et les partenaires comme options	134
4.	Période 4 (octobre 2014 - novembre 2015) : spécialisation fonctionnelle de l'Offre OTI	137
5.	Période 5 (décembre 2015 - décembre 2016) : offre d'accompagnement CODIR.....	147
	Synthèse du chapitre 4 - résultats de premier ordre	155
	Chapitre 5 : Résultats de deuxième ordre – Processus de construction de sens sous- jacents à l'innovation de BM	156
1.	Les interactions sociales au cœur du développement de l'Offre OTI	157
1.1.	Deux types d'interactions aux conséquences distinctes	157
1.2.	Procédés de sensemaking	166
1.3.	Patterns de sensemaking	182
2.	Influence du BM initial dans le processus d'innovation du BM de l'Offre OTI	199
2.1.	Période 1 (2000 – 2008) : prémisses de l'Offre OTI.....	200
2.2.	Période 2 (2009 - octobre 2013) : émergence du BM de l'Offre OTI.....	202
2.3.	Période 3 (novembre 2013 - septembre 2014) : spécialisation sectorielle et les partenaires comme options.....	203
2.4.	Période 4 (octobre 2014 - novembre 2015) : spécialisation fonctionnelle de l'Offre OTI	204
2.5.	Période 5 (décembre 2015 - décembre 2016) : offre d'accompagnement CODIR.....	205
2.6.	Synthèse des réplifications-différenciations de la logique dominante.....	207
	Synthèse du chapitre 5 - résultats de deuxième ordre	210
	Chapitre 6 : Résultats de troisième ordre – L'ambiguïté comme notion centrale	211
1.	Ambiguïté naturelle.....	212
1.1.	Les épisodes de sensebreaking au cours du développement de l'Offre OTI.....	212
1.2.	Une double distinction des épisodes de sensebreaking	216
1.3.	Les ruptures de sens comme mécanisme d'innovation du BM.....	226
1.4.	Les épisodes de sensebreaking au service du processus d'innovation de BM	228
2.	Ambiguïté délibérée.....	232
2.1.	Entretien de l'ambiguïté dans le processus d'innovation du BMoti.....	232
2.2.	L'ambiguïté délibérée comme un élément de sensegiving	235
2.3.	Entretien de l'ambiguïté : une démarche à double tranchant	240
	Synthèse du chapitre 6 - résultats de troisième ordre.....	242
	Synthèse de la partie II	244
	Partie III : Mise en perspective et conclusion	248
	Chapitre 7 : Mise en perspective théorique et pratique.	250
1.	Contributions conceptuelles et théoriques	251

1.1.	Apports à la littérature sur l'innovation de BM.....	251
1.2.	Apports à la littérature sur le concept de BM.....	262
1.3.	La gestion de l'ambiguïté au cœur des phénomènes d'innovation de BM.....	268
2.	Apports managériaux.....	278
2.1.	De l'importance pratique des interactions sociales pour l'innovation de BM.....	278
2.2.	De l'importance de la temporalité du développement d'un nouveau BM.....	281
2.3.	De l'importance de l'émancipation des modes de raisonnement en vigueur.....	282
2.4.	Contributions à la pratique : synergies recherche-conseil.....	284
3.	Contribution méthodologique : le journal de bord sibyllique.....	286
3.1.	Faire du journal de bord un outil méthodologique de premier plan.....	287
3.2.	Améliorer la systématisation de l'analyse.....	287
3.3.	Le journal de bord sibyllique comme outil du chercheur en immersion pour un positionnement post-positiviste.....	288
	Synthèse du chapitre 7.....	291
	Conclusion générale.....	292
1.	Synthèse générale de la recherche.....	292
2.	Discussion de la qualité de la recherche.....	294
2.1.	Validité interne de la recherche.....	294
2.2.	Fiabilité et objectivité de la recherche.....	296
2.3.	Validité externe de la recherche.....	299
3.	Limites et voies de recherche.....	302
	Bibliographie.....	306
	Table des matières.....	325
	Table des figures.....	328
	Table des tableaux.....	330
	Table des vignettes.....	332
	Table des annexes.....	333
	Annexes.....	334

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Architecture globale de la thèse.....	11
Figure 2 : Plan d'avancement de la thèse (partie I).....	12
Figure 3 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 1).....	13
Figure 4 : Évolution des publications pratiques et académiques sur le business model (Massa & al., 2017).....	15
Figure 5 : Exemple de modélisation du BM - le modèle RCOV (Lecocq, 2006).....	19
Figure 6 : Modélisation du BM de Ryanair sous forme de causal loop diagram (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010).....	20
Figure 7: Processus compétitif générique en deux étapes (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010 p.196).....	28
Figure 8 : Deux approches complémentaires pour étudier le changement.....	42
Figure 9 : Synthèse du positionnement de la recherche dans le champ du BM.....	45
Figure 10 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 2).....	48
Figure 11 : Cycle d'enactment - adapté de Koenig (2003).....	53
Figure 12 : Sensemaking et enactment dans le cadre d'un processus d'innovation de BM.....	63
Figure 13 : Synthèse du cadre conceptuel et des questions de recherche.....	72
Figure 14 : Plan d'avancement de la thèse (partie II).....	74
Figure 15 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 3).....	76
Figure 16 : Approche de la recherche selon le cadre de Creswell (2014).....	77
Figure 17 : Evolution du chiffre d'affaires et de l'effectif d'Enza entre 2010 et 2016.....	80
Figure 18 : Développement de l'Offre OTI dans la dynamique de développement stratégique d'Enza.....	83
Figure 19 : Le business model comme un système complexe non décomposable.....	84
Figure 20 : Chronologie de la recherche.....	87
Figure 21 : Rôles du chercheur au cours de la recherche.....	90
Figure 22 : Structure du journal de bord sibyllique.....	97
Figure 23 : Processus de rédaction du journal de bord sibyllique.....	99
Figure 24 : Représentation visuelle du processus de développement de l'Offre OTI.....	113
Figure 25 : Reconstitution du BM initial d'Enza.....	120
Figure 26 : Structure de données.....	121
Figure 27 : Synthèse du dispositif méthodologique de la recherche.....	124
Figure 28 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 4).....	125
Figure 29 : Chronologie du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI.....	126
Figure 30 : Représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période 1.....	128
Figure 31 : Représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période 2.....	133
Figure 32 : Représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période 3.....	137
Figure 33 : E-mail de prospection commerciale.....	140
Figure 34 : Extrait du support de présentation de l'Offre OTI.....	143
Figure 35 : Représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période 4.....	147
Figure 36 : Extrait du « Baromètre des achats de conseil en management » (2017, p. 20).....	149

Figure 37 : Extrait de la publication sur les réseaux sociaux	153
Figure 38 : Support de présentation des objectifs collectifs 2017	154
Figure 39 : Représentation du BM de l'Offre OTI à la fin de la période 5	154
Figure 40 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 5).....	156
Figure 41 : Huit procédés de sensemaking.....	167
Figure 42 : Identification des patterns de sensemaking au cours du développement de l'Offre OTI.....	183
Figure 43 : Pattern de sensemaking – Réduction de l'ambiguïté stratégique	185
Figure 44 : Pattern de sensemaking – Boucle d'enactment du Business Model.....	188
Figure 45 : Pattern de sensemaking – Boucle d'enactment des tactiques	192
Figure 46 : Pattern de sensemaking – Ajustement tactique.....	194
Figure 47 : Les quatre patterns de sensemaking.....	197
Figure 48 : BM de l'Offre à la fin de la période 1 (complété avec les éléments implicites) ..	201
Figure 49 : BM de l'Offre à la fin de la période 2 (complété avec les éléments implicites) .	202
Figure 50 : BM de l'Offre à la fin de la période 3 (complété avec les éléments implicites) ..	203
Figure 51 : BM de l'Offre à la fin de la période 4 (complété avec les éléments implicites) ..	205
Figure 52 : BM de l'Offre à la fin de la période 5 (complété avec les éléments implicites) ..	206
Figure 53 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 6).....	211
Figure 54 : Matrice des impacts des épisodes de sensebreaking sur le BMoti.....	224
Figure 55 : Extrait de l'e-mail de prospection commerciale pour l'Offre OTI	235
Figure 56 : Synthèse des effets de l'ambiguïté dans le processus d'innovation du BMoti.....	243
Figure 57 : Synthèse et articulation des trois niveaux de résultats	247
Figure 58 : Plan d'avancement de la thèse (partie 3).....	249
Figure 59 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 7).....	250
Figure 60 : Dynamique cyclique entre BM et tactiques	264
Figure 61 : Situations de révision de la cohérence du BM ou de la logique des tactiques ou développement de BM	268
Figure 62 : Processus d'articulation entre sensemaking et sensegiving – adapté de Gioia et Chittipeddi (1991).....	273
Figure 63 : Processus d'articulation entre sensemaking et sensegiving dans le cas d'ambiguïté délibérée.....	274
Figure 64 : Processus d'enactment de l'ambiguïté.....	277
Figure 65 : Processus de développement client pour le développement d'un nouveau BM – adapté d'Osterwalder et al. (2014)	280
Figure 66 : Enchaînement logique des patterns de sensemaking suggéré pour l'innovation de BM	282
Figure 67 : Réponse du journal de bord sibyllique aux critères de qualité et enjeux d'une recherche en immersion à orientation post-positiviste.....	289
Figure 68 : Plan d'avancement de la thèse (conclusion)	292

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Perspectives du BM selon Massa et al. (2017).....	25
Tableau 2 : Comparaison entre l'approche stratégique et l'approche business model (Moyon, 2011 p.90).....	28
Tableau 3 : Multicité des termes pour évoquer un changement de BM (Saebi et al., 2017) ...	30
Tableau 4 : Sélection de définitions de l'innovation de BM dans la littérature.....	32
Tableau 5 : Typologie des phénomènes d'innovation de BM (Foss & Saebi, 2017).....	33
Tableau 6 : Mobilisation d'autres concepts théoriques dans le cadre d'une recherche sur les dynamiques de BM.....	41
Tableau 7 : Travaux sur le processus d'innovation de BM révélant le rôle des interactions entre les acteurs.....	64
Tableau 8 : Sous-systèmes d'appartenance des éléments du BM.....	84
Tableau 9 : Rôles du chercheur au sein de l'organisation pendant la période d'immersion....	88
Tableau 10 : Actions en faveur des synergies recherche-pratique au cours de la recherche.	92
Tableau 11 : Réponses aux enjeux méthodologiques par l'utilisation du journal de bord sibyllique.....	100
Tableau 12 : Évènements ayant fait l'objet d'un enregistrement audio.....	101
Tableau 13 : Recension des entretiens réalisés.....	103
Tableau 14 : Synthèse des données collectées et utilisation envisagée dans l'analyse.....	105
Tableau 15 : Grille de codage selon les travaux de Casadesus-Masanell et Ricart (2010) ...	108
Tableau 16: Grille d'analyse des données.....	110
Tableau 17 : Synthèse du protocole d'analyse des données.....	122
Tableau 18 : Analyse des interactions clés du développement de l'Offre OTI.....	158
Tableau 19 : Impact des types d'interaction dans le processus d'innovation du BM.....	166
Tableau 20 : Illustrations du procédé de « Présenter le BM ».....	168
Tableau 21 : Illustrations du procédé de « Adaptation à l'environnement ».....	170
Tableau 22 : Illustrations du procédé de « Convergence des représentations internes du BM ».....	171
Tableau 23 : Illustrations du procédé de « Ajustement du BM ».....	172
Tableau 24 : Illustrations du procédé de « Opérationnalisation du BM en tactiques ».....	174
Tableau 25 : Illustrations du procédé de « Ajustement tactique ».....	176
Tableau 26 : Illustrations du procédé de « Présentation de l'offre ».....	178
Tableau 27 : Illustrations du procédé de « Transfert des indices ».....	179
Tableau 28 : Propriétés des huit procédés de sensemaking.....	180
Tableau 29 : Apparitions des patterns de sensemaking au cours du processus d'innovation du BM de l'Offre OTI.....	198
Tableau 30 : Synthèse des apparitions du phénomène de répliation-différenciation de la logique dominante.....	207
Tableau 31 : Distinction des formes des sensebreaking.....	217
Tableau 32 : Distinction des contenus des sensebreaking.....	220
Tableau 33 : Synthèse des épisodes de sensebreaking.....	221

Tableau 34 : Implications des épisodes de sensebreaking pour le mécanisme de réplication-différenciation de la logique dominante.....	227
Tableau 35 : Épisodes de sensebreaking dynamisant le processus d'innovation du BMoti ...	229
Tableau 36 : Réponse de notre approche de recherche aux biais limitant la validité interne – adapté de Drucker-Godard et al. (2014).....	296
Tableau 37 : Mise en oeuvre des recommandations méthodologiques pour éviter les biais induits par les influences entre le chercheur et le terrain – à partir de Miles et al. (2014).	299
Tableau 38 : Validation de la recherche – adapté de Gombault (2005).....	301

TABLE DES VIGNETTES

Vignette 1 : Illustration du pattern de sensemaking "Réduction de l'ambiguïté stratégique"	186
Vignette 2 : Illustration du pattern de sensemaking "Boucle d'enactment du BM"	189
Vignette 3 : Illustration du pattern de sensemaking "Boucle d'enactment tactique"	193
Vignette 4 : Illustration du pattern de sensemaking "Ajustement tactique"	196
Vignette 5 : Illustration d'un épisode de sensebreaking direct.....	218
Vignette 6 : Illustration d'un épisode de sensebreaking indirect.....	219
Vignette 7 : Illustration de l'extraction d'un enlèvement tactique par un épisode de sensebreaking	231
Vignette 8 : Illustration d'ambiguïté délibérée au travers du procédé de sensemaking "Opérationnaliser le BM en tactiques"	236
Vignette 9 : Illustration d'ambiguïté délibérée au travers du procédé de sensemaking "Présenter l'offre"	239

TABLE DES ANNEXES

Annexe 1 : Extrait du journal de bord sibyllique.....	334
Annexe 2 : Description des acteurs impliqués dans le développement de l'Offre OTI.....	339

ANNEXES

Annexe I : Extrait du journal de bord sibyllique

Date : 21/07/2016

Lieux : Bureau Enza rue Scheffer

Participants : François, Jean, Agathe, Christine, Alexis

Sujet : Session de travail sur l'Offre OTI

Durée : 4 heures

ANTICIPATIONS

La combinaison des échanges précédents (session du 30/05) avec la littérature académique nous permet également de formuler des anticipations quant au déroulé de la prochaine session, sur plusieurs points distincts :

- Quant au type de changements générés selon les différents types d'interactions (Laszczuk et al., 2016)
La session du 30/05 était une réunion en interne Enza (interaction interne). Les conséquences / outputs de ces échanges – qui seront repris / retravaillé / rediscuté dans la session à venir - devraient donc correspondre à des ajustements tactiques, mais de changements du BM.
- Cependant des changements inhérents au BM ont été évoqués - notamment par rapport à la proposition de l'Offre OTI pour le client ou au modèle de pricing.
 - En cas d'une modification de tels éléments, le principe de cohérence interne du BM (Morris et al., 2005 ; Lecocq et al., 2006) induit un alignement des autres aspects du BM suite à la modification.
 - La notion de cohérence interne du BM (Moyon, 2011) :
 - Est cruciale puisqu'elle est un facteur de la performance d'un BM
 - L'évaluation de cette cohérence est à l'initiative des managers
→ en cas de modification du BM, l'évaluation de la cohérence interne du BM devrait donc être réalisée par François et BM qui incarnent le management sur ce projet.
 - Les frameworks de construction d'un BM (e.g. Osterwalder et Pigneur, 2010) représentent des supports qui permettent de favoriser l'appréhension de la notion de cohérence interne du BM.
→ dans le cas de l'Offre OTI, aucun de ces frameworks n'est employé, il sera donc intéressant d'observer les mécanismes d'évaluation de la cohérence interne.
- Le point précédent renvoi plus globalement aux mécanismes de « raisonnement » des acteurs : la manière dont les acteurs raisonnent, appréhendent les situations et prennent des décisions / agissent
 - On peut se reporter à la notion de schémas cognitifs (Bougon et al., 1977) permettant de comprendre les mécanismes de construction de sens des acteurs
→ notion de sensemaking (Weick, 1995). Parmi les éléments supports à la construction de sens on retrouve les expériences similaires antérieures auxquelles vont se référer les acteurs pour interpréter les situations actuelles (Guilmot et Vas, 2012).
→ on peut donc s'attendre à ce que les acteurs, dans le processus de

construction de sens pour l'évaluation de la cohérence interne du BM, mobilisent, raisonnent sur la base d'expériences similaires antérieures.

- « le poids » des schémas cognitifs des managers est d'autant plus souligné (Barr et al., 1992) → par conséquent, les raisonnements de François et BM devraient être prédominants.

COMPTE-RENDU

Le vif du sujet est abordé dès le début de la réunion avec la prise de parole de François pour une remise dans le contexte. Il nous explique avoir déjeuné à ce propos avec Jean (qui acquiesce) pour identifier les axes de travail. Ils ont dressé un agenda de la séance [...]

Nous revenons sur le sujet de la mise en marché affichée comme la priorité. À ce propos, François réalise une rapide rétrospective des actions tentées et des leçons à en tirer. Pour lui si ces actions se sont révélées infructueuses, elles ont en revanche contribuées à notre compréhension du marché, notamment sa difficulté de pénétration avec des offres alternatives aux approches traditionnelles du conseil [...] l'un des challenges de notre travail sur cette offre est de « prôner » des approches différentes et dans cette tendance de faire connaître l'offre OTI auprès de clients potentiels directs, mais aussi d'interlocuteurs relais (groupes d'intérêts, chambres de commerces et d'industrie, etc.) [...] Dans ce même objectif, et comme premières actions commerciales, les discussions avec des clients pour recueillir leurs feedbacks sont confirmées comme des moments privilégiés à multiplier. [...]

Élément central de notre réflexion, nous revenons sur la vision qu'ont les OTI des prestations et cabinets de conseil et essayons d'identifier quels sont les sujets, les approches susceptibles de les séduire :

- Jean et François se fondent sur leurs expériences passées respectives auprès d'OTI, soit des missions de conseil par le passé, soit des conversations avec des dirigeants/top managers de ces organisations. C'est a priori dans le modèle même des grands acteurs du conseil que ces organisations ne s'y retrouvent pas.
- Jean et François étant eux-mêmes issus de grandes entreprises du conseil ils identifient rapidement les points qui ne conviennent pas et sur lesquels il faut se différencier, voir même faire rupture.

[...]

En reprenant les notes de la précédente réunion avec les autres consultants Enza, nous avons capitalisé sur les échanges riches de ce jour-là [...] une nouvelle approche de l'offre OTI émerge, apportant une double réponse : en termes de contenu (de la prestation proposée), mais une réponse à la problématique de la mise en marché. [...] cette nouvelle configuration de l'offre la modifie en profondeur et vient la positionner réellement comme une approche alternative aux approches traditionnelles du conseil en management. Si cette nouvelle approche pourra capitaliser sur le travail effectué par le passé (notamment la méthodologie et les outils de la démarche), elle nécessite malgré tout certains ajustements. [...] Les ressources représentent également un point à aligner en conséquence. CH et moi soulignons que cette approche nécessite des profils d'expérience, nous ne nous sentirions pas légitimes pour ce type d'interventions. Ces dernières sont plus taillées pour des profils comme ceux de Jean et François. Ces derniers sont d'accord que dans cette nouvelle configuration, les ressources sont à adapter [...]

[...] À partir d'un moment de la discussion, pour faciliter son explication, Jean s'est levé et a commencé à schématiser son propos (*voir photos archivées*). La suite des échanges a généré

un enrichissement progressif de ces visuels qui sont vite devenus clés pour la structuration du raisonnement. Cela a notamment permis de « suivre » plus aisément l'évolution de notre réflexion, de « tester » des pistes par la suite abandonnées ou approfondies. [...]

ÉCARTS ET ANALYSES

François et Jean ont tout de suite pris le leadership de la réunion. Leur investissement à l'instant t dans le sujet à tout de suite 'donner le la' à la session et leurs initiatives (de cadrage des objectifs, d'initiation de la réflexion, etc.) ont permis 1. De motiver le groupe, 2. d'enclencher un processus de sensemaking collectif autour des objectifs et éléments de réflexions (= le taf fait jusqu'ici). On retrouve ici un point souligné par la littérature académique sur le rôle déterminant du management en termes de leadership (Isabella, 1990 ; Greenberg, 1995 ; Schein, 1983). Ce point d'analyse n'a que plus de résonance lorsqu'on compare avec d'autres sessions de travail où leur leadership s'est moins, si ce n'est pas, exprimé.

'L'obsession' du sujet du GtM rappelle/souligne la relation clé entre les individus qui composent l'organisation et l'environnement de l'organisation (dont font partie les clients et donc le marché auquel l'offre s'adresse) → (Kiesler & Sproull, 1982; Kurtz & Snowden, 2003). Si la conception de l'offre se fonde sur la perception et l'analyse de l'environnement par les acteurs (voir ci-dessous autre point sur les modifications sur BM de l'offre), ici l'introduction de l'offre dans l'environnement (via des tactiques de GtM) illustre une 'volonté' de modification de l'environnement (par la proposition d'une nouvelle offre sur ce marché) → on retrouve ici le concept d'*enactment* (Weick, 1988 ; 1995).

Je remarque que notre réflexion se structure, s'appuie, avance sur la base d'illustrations et d'exemples issus d'expériences de chacun. Des expériences communes à plusieurs individus autour de la table – par exemple certaines expériences du travail sur l'offre OTI (tentatives de phoning commercial par ex) – ou non – pour nous expliquer et « crédibiliser » / « légitimer » ses 'idées', Jean mobilise très rapidement des exemples et illustrations de ses expériences missions personnelles ou même d'anecdotes, 'd'histoires' qu'on lui a rapportées.

- d'une part, ces illustrations sont à l'origine de la structuration de la pensée des acteurs : les acteurs s'appuient sur ces expériences et illustrations pour fonder leurs façons d'analyser les choses → On retrouve bien ici la notion de 'schémas cognitifs' de la littérature académiques (Bartunek, 1984 ; Barr & al., 1992) qui agissent comme des 'templates' de raisonnement pour les acteurs. Ces schémas ne concernent pas uniquement les raisonnements relatifs à l'évaluation de la cohérence interne du Jean, mais structurent de manière générale la réflexion.

- ensuite, elles représentent un support pour la création de sens des acteurs pour avancer dans leur réflexion. Ces expériences et illustrations vont être interprétées par le groupe et ainsi 'alimenter' le processus de sensemaking qui mène à l'action – ici : construire l'offre OTI / prendre des décisions quant à elle. On retrouve ici la perspective interactionniste du sensemaking (Weick, 1995)

- ces illustrations et expériences permettent de « valider », « confirmer », « légitimer », « crédibiliser » une idée, une conviction auprès du groupe → en quelque sorte, la mobilisation de ces expériences dans ce but est assimilable à une pratique de sensegiving (Maitlis & Lawrence, 2007).

- enfin, le rôle clé joué par Jean et François dans la structuration de la réflexion confirme une certaine prédominance des schémas cognitifs des managers mis en avant par la littérature (Barr et al., 1992). Cette observation est à remettre dans son contexte puisque les acteurs

présents autour de la table (jeunes consultants et consultants très seniors) ont peut-être accentué le phénomène.

La séance de travail a généré des modifications quant au BM de l'Offre [...] de telles évolutions viennent discuter les mécanismes d'évolution d'un BM identifiés par Laszczuk & Garreau (2016), car c'est une interaction interne (entre consultants Enza) qui en est à l'origine. [...] Les ajustements envisagés suite aux modifications du BM de l'offre illustrent le principe de cohérence interne du BM (e.g. Morris et al., 2005). [...] Ce point est d'autant plus intéressant que comme annoncé ci-dessus aucun framework du BM n'est mobilisé dans le cadre de la réflexion sur l'offre OTI, les ajustements ont été envisagés naturellement dans le cours des interactions.

Supports à la réflexion :

Le point précédent amène à une autre réflexion quant à cette session de travail : l'interaction avec le matériel (ici le paper board) a permis de fournir un support à la réflexion et au processus de sensemaking de l'équipe : réalisation de schémas, tableaux, etc. On a retrouvé au sein de cette session des dynamiques/méthodes que nous appliquons sur nos missions donc qui « nous parlaient » et qui sont dynamisantes. Plusieurs d'entre nous se sont succédé au paper au cours de la réunion pouvant ainsi partager nos idées, points de vue et interrogations (voir docs associés). Cet aspect de facilitation du processus de construction de sens grâce à un matériel a été mis en relief dans certains travaux de recherche (e.g. Stigliani et Ravasi, 2012).

Ces approches de l'Offre ont émergé d'une problématique de Go-to-Market : à qui s'adresser pour vendre cette Offre ? Comment crédibiliser / valoriser cette offre ? Comment faire 'tilt' auprès d'un prospect avec cette offre ? C'est donc la confrontation à l'environnement puis l'interprétation par les membres de l'équipe des éléments issus de ces confrontations qui sont à l'origine d'évolution du BM de l'Offre OTI.

Outre l'illustration des schémas cognitifs des acteurs, on retrouve ici les 2 premières étapes du processus évoqué par Daft et Weick pour étudier les mécanismes d'interprétation (Daft & Weick, 1984, p. 286) : 1. Scanning (collecte des data sur l'environnement) → 2.

Interprétation (donner du sens aux données).

La troisième étape est « Learning » (actions taken) qui correspond finalement aux modifications, évolutions du BM de l'offre.

En étape 2. Interprétation : les mécanismes d'interprétations des acteurs se fondent sur de nombreux éléments (notamment les 'schémas cognitifs' évoqués ci-avant) dont des éléments du métier de consultant et de l'activité de conseil 'classique' qui correspondent au BM original d'Enza. Le 'premier' BM d'Enza a donc un impact/influence sur le développement de celui de l'offre OTI via les mécanismes d'interprétation des acteurs.

REFLEXIVITE

Éléments d'observations futurs :

- afin d'approfondir/confirmer la notion d'enactment dans le contexte de l'offre OTI, je note d'être attentif à « l'impact » de l'offre OTI sur l'environnement suite à sa présentation à des clients, la réalisation de missions, etc. Regarder si l'introduction d'une telle offre sur le marché du conseil génère :

- une modification des comportements, avis ou attentes des OTI quant aux prestations de conseil ?
- des réactions de la concurrence : si des concurrents développent des offres similaires pour ce segment de marché ?
- de la même manière, lors des prochains évènements (réunions notamment) autour de l'offre OTI je note de systématiquement prêter attention (prise de notes) quant aux supports (matériels notamment) de la réflexion. Ces éléments contribuent à appréhension des mécanismes de sensemaking de l'équipe.

Le travail sur l'offre OTI contribue à identifier d'autres sujets sur lesquels je souhaiterais faire des recherches après le travail doctoral. Cette session de travail contribue à mon intérêt et mon questionnement autour des mécanismes à l'œuvre dans le cadre des démarches commerciales de prestations de conseil. Les prestations de conseil sont des produits assez 'spéciaux' : immatériels, personnalisables, inhérents à d'autres individus... Les consultants font souvent l'exercice de se projeter à la place du client, trouver des informations sur sa manière de raisonner, de percevoir les choses afin de mieux le cerner et de s'adresser à lui de manière efficace pour la relation commerciale. Les pratiques de sensegiving mise en œuvre dans le cadre de ces démarches : présentation des expériences, compréhension et interprétation des besoins clients, etc. m'intéressent → à garder en mémoire pour la suite.

Annexe 2 : Description des acteurs impliqués dans le développement de l'Offre OTI

Noms	Entreprise	Position
François	Enza	Associé
Amélie	Enza	Associée
Jean	Enza	Associé
Martin	Enza	Consultant
Charlotte	Enza	Consultante
Vincent	Enza	Consultant
Agathe	Enza	Consultante
Alexis	Enza	Consultant (et doctorant)
Axelle	Enza	Consultante
Olivier	Enza	Consultant
Christine	Enza	Consultante
Sandrine	Enza	Consultante
Antoine	RecrulTix	Recruteur
Nicolas	LeisurePark	Manager
Patrick	MedicAssu	Manager
Frédéric	Indépendant	Ancien collègue consultant de François
David	Vins.com	PDG
Charles	Vins.com	Stagiaire
Arun	IndielTix	PDG

Résumé

Cette thèse explore la manière dont les acteurs développent un nouveau business model au sein d'une entreprise existante. Reconnu comme une source de performance pour l'entreprise, le développement de nouveaux business models requiert de profonds efforts des acteurs pour l'appréhension de leur environnement et la réinterprétation des mécanismes de création, livraison et capture de la valeur. Par conséquent, nous nous intéressons à la manière dont l'articulation entre cognition et action guide le processus d'innovation de business model. Pour ce faire, nous adoptons la perspective sensemaking afin d'examiner les processus de construction de sens des acteurs qui sous-tendent l'innovation de business model. Ce travail repose sur une démarche ethnographique pour l'étude du développement d'un nouveau business model au sein d'un cabinet de conseil en management. Les résultats montrent qu'au travers d'interactions sociales variées, les processus de construction et de destruction de sens des acteurs façonnent l'innovation de business model. Propres au contexte d'une entreprise existante, les activités initiales de la firme jouent un rôle ambivalent dans le développement d'un nouveau business model : tantôt le favorisant, tantôt l'entravant.

Mots Clés

Business Model, Sensemaking, Ethnographie, Conseil en management

Abstract

This study explores how actors develop a new business model in an established firm. As a firms' performance improvement source, new business model development require actor's important efforts for their environment understanding and reinterpretation of value creation, delivery and capture mechanisms. Consequently, we are interested in how the articulation between cognition and action drives the business model innovation process over time. We adopt a sensemaking perspective to shed light actors' meaning construction processes underlying business model innovation. We studied a new business model development process in a management consulting firm through an ethnographic stance. Findings show that through various social interactions, actors' construction and destruction meaning processes shape business model innovation. Specific to established firms context, the company's prevailing activities play an ambivalent role in a new business model development : sometimes favoring it, sometimes hampering it.

Keywords

Business Model, Sensemaking, Ethnography, Management consulting