


Bienvenue à la 8^{ème} édition du
Prix Académique de la Recherche en Management

 #PrixManagement @consultinfrance



Bienvenue !

Nous sommes ce soir heureux de vous accueillir à la 8^{ème} édition du Prix académique de la Recherche en Management.

Cette année encore, l'appel à candidature formulé par la Profession du conseil en stratégie et management a été entendu par la communauté académique. Ce sont en effet plus de 100 chercheurs qui ont participé à ce Prix en soumettant leur article dans l'une des quatre catégories suivantes :

- Finance & Stratégie / Politique de l'entreprise / Gouvernance d'entreprise
- Marketing / Science de la décision
- Opérations, Gestion, Contrôle / Système d'information et technologies
- Management / Ressources humaines / Organisation

Une première sélection a été réalisée par un jury académique, permettant de retenir 16 articles finalistes. Leurs auteurs sont présents ce soir et n'attendent plus que vous pour échanger sur leurs travaux de recherche et leur applicabilité sur le terrain de l'entreprise.

Ils nous ont également fait le plaisir de résumer ces travaux : vous trouverez dans ce livret la compilation de ces synthèses.

Nous tenons également à remercier notre partenaire, la FNEGE, qui nous accompagne depuis plusieurs années dans ce dispositif, représentée ce soir par son délégué général Pierre-Louis Dubois et l'un de ses administrateurs, Bruno Lafont, co-président de LafargesHolcim....

... et bien sûr l'ensemble des membres du jury académique qui ont réalisé la première sélection de ce Prix et qui ont su trouver les « pépites » parmi 104 Articles de recherche candidats :

- Catégorie Finances :
Frédéric HERBIN – EDHEC, Guillaume de SARRAT de TRAMEZAIGUES – Sciences Po Paris, Blaise ALLAZ – HEC, Olivier LECOMTE – Ecole Centrale de Lille
- Catégorie Marketing :
Adilson BORGES – Neoma, Pierre-Louis DUBOIS – FNEGE, Sandrine MACE – ESCP Europe, Denis Guiot – Paris-Dauphine,
- Catégorie Contrôle, Gestion, SI :
Philippe ZARLOWSKI – ESCP Europe, Marie-Hélène DELMOND – HEC, Irène FOGLIERINI – ESCP Europe, Nicolas-Louis DUCLOS – UTC
- Catégorie Management, RH, Organisation :
Franck AGGIERI – Mines Paristech, Hervé LAROCHE – ESCP Europe, Thierry Nadisic - IESEG

En espérant que cette 8^{ème} édition constituera une nouvelle opportunité de rapprochement entre Conseil et Recherche nous vous souhaitons une très bonne soirée.

Les membres du Jury du Prix académique de la Recherche en Management :

André-Benoît de Jaegere - Capgemini consulting, Daniel Baroin – Carewan, Jérôme Danon – Kea & Partners, Pierre Gedalge – Fontaine Consultants, Catherine Goutte – Cegos, Francis Hintermann – Accenture, Jean-Michel Huet – BearingPoint, Xavier Metz – Solucom, Frédéric Petitbon – IDRH,

Les présélectionnés dans cette catégorie sont :

Fabrice GALIA, Professeur Groupe ESC Dijon-Bourgogne

"The Fateful Triangle: Complementarities in Performance between Product, Process and Organizational Innovation in France and the UK"

Revue : Research Policy

Date de parution : 30 août 2014

Christophe GODLEWSKI, Professeur EM Strasbourg Business School

"The certification value of private debt renegotiation and the design of financial contracts: Empirical evidence from Europe"

Revue : Journal of Banking & Finance

Date de parution : 1^{er} avril 2015

Gonçalo PACHECO DE ALMEIDA, Associate Professor HEC Paris

"The Right Speed and Its Value "

Revue : Strategic Management Journal

Date de parution : 1^{er} février 2015

Raymond THIETART, Professeur Eminent, ESSEC Business School

"Strategy dynamics : agency, path dependency and self-organized emergence"

Revue : Strategic Management Journal

Date de parution : 15 janvier 2015

LE TRIANGLE FATIDIQUE

COMPLEMENTARITES EN TERMES DE PERFORMANCE ENTRE INNOVATIONS DE PRODUITS, INNOVATIONS DE PROCÉDES ET INNOVATIONS ORGANISATIONNELLES EN FRANCE ET AU ROYAUME-UNI

Gérard BALLOT¹, Fathi FAKHFAKH¹, Fabrice GALIA², Ammon SALTER³

¹ CRED Université Paris II and TEPP-CNRS,

gerardballot@wanadoo.fr, fathi.fakhfakh@u-paris2.fr

² Groupe ESC Dijon Bourgogne - Chaire de Recherche en Management et Innovation
Responsables - MIR, Dijon - Paris, Université Bourgogne Franche-Comté France,

fabrice.galia@escdijon.eu

³ School of Management, University of Bath, a.j.salter@bath.ac.uk

Research Policy (2015)

Vol. 44, No. 1, pp. 217-232

[Catégorie no. 1 dans la liste CNRS]

Prix Académique de la Recherche en Management – Consult'in France 2016
Catégorie Finance & Stratégie / Politique de l'entreprise / Gouvernance d'entreprise

1- Problématique

Cet article explore la problématique de **l'introduction simultanée optimale des formes d'innovations**. Nous explorons le triangle des relations entre trois formes d'innovations : Innovations de Produits, Innovations de Procédés et Innovations Organisationnelles. Nous étudions les complémentarités en termes de performance entre ces trois formes d'innovations.

Dès lors, nous étudions les **impacts sur la performance des entreprises** en analysant les effets de complémentarités et de substitutions en termes de performance (chiffre d'affaire par employé). Nous cherchons à savoir si la complémentarité entre deux formes d'innovation dépend de la présence (ou de l'absence) de la troisième forme d'innovation.

Les **Innovations de Produits** sont l'introduction sur le marché de l'entreprise, avant ses concurrents, d'un produit (bien ou service) nouveau ou amélioré de manière significative. Nous pouvons les considérer comme des innovations radicales ou de ruptures.

Les **Innovations de Procédés** sont des nouveautés ou des améliorations significatives concernant les procédés de fabrication ou de production de biens ou de services; les méthodes de logistique, de fourniture ou distribution de matières premières, biens ou services; et les activités de soutien ou de support (comme les activités de maintenance ou d'achat, de comptabilité...).

Les **Innovations Organisationnelles** sont d'importantes modifications de l'organisation du travail et/ou l'introduction des systèmes de gestion des connaissances nouveaux ou améliorés de manière significative.

Enfin, nous cherchons à connaître **l'influence des contextes de l'entreprise** en analysant le contexte national via les différences de comportements entre la France et le Royaume-Uni. La taille

des entreprises est également étudiée (PME versus Grandes Entreprises). La segmentation sectorielle est analysée en comparant les entreprises des secteurs Low Tech versus High Tech (R&D faible vs. R&D élevée).

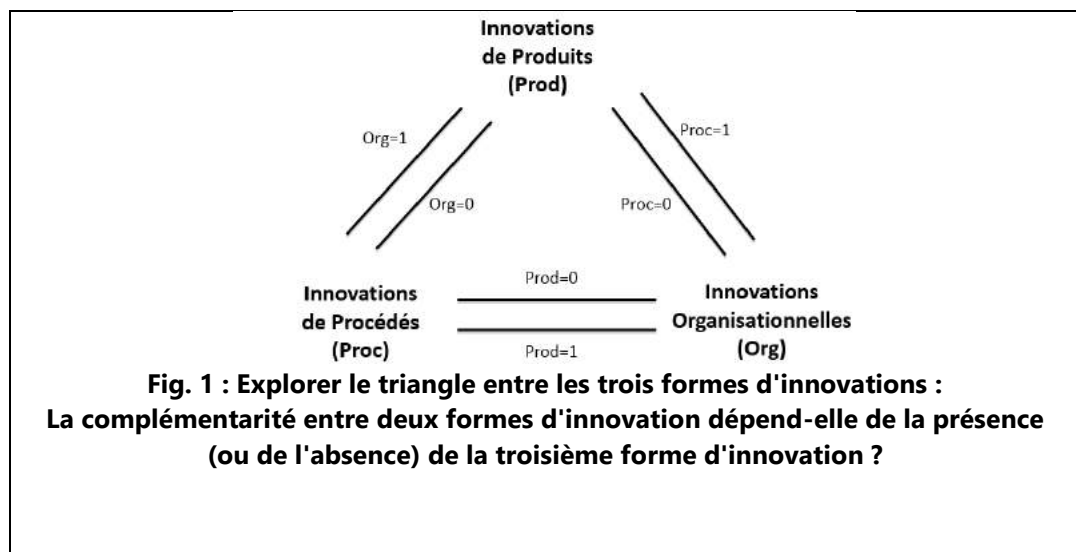
2- Méthodologie utilisée

La complémentarité est directement liée aux idées de **synergie**, d'**effets systémiques** et de **renforcement mutuel** *i.e.* "l'effet de l'ensemble est plus que la somme des effets de chaque partie". Dans le cas de variables binaires (0/1) liées à l'introduction ou non d'innovation, nous devons modéliser le principe de la supermodularité de la fonction de performance des entreprises.

Dès lors, nous implémentons une **procédure novatrice de test** pour la complémentarité et la substituabilité (voir Fig. 1). Cette procédure originale permet de mettre en place deux types de tests :

- des *tests inconditionnels* afin de tester la complémentarité entre deux formes d'innovations en prenant en compte la présence et l'absence de la troisième forme d'innovation,
- des *tests conditionnels* afin de tester la complémentarité entre deux formes d'innovations en séparant les deux situations suivantes :
 - la présence de la troisième forme d'innovation
 - l'absence de la troisième forme d'innovation

Pour mener à bien notre étude, nous mobilisons les données des **Enquêtes CIS - Community Innovation Survey - "L'Innovation"** (2002-2004) en France et au Royaume-Uni (respectivement 5691 et 3627 entreprises manufacturières).



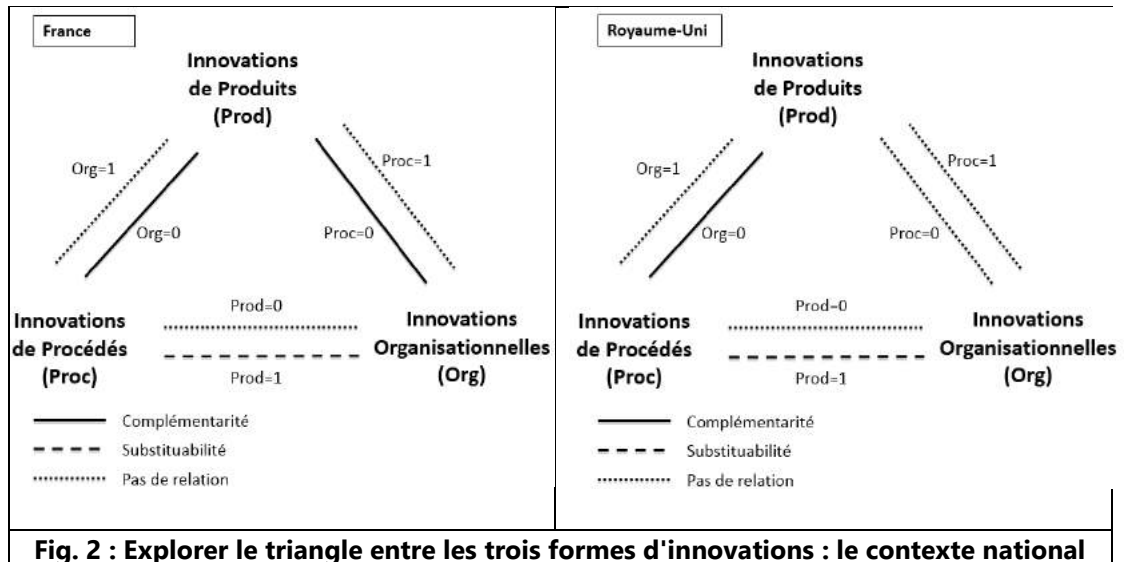
3- Résultats obtenus

Trois principaux résultats sont à retenir de cet article (voir Fig. 2). Premièrement, il est **déconseillé d'introduire simultanément les trois formes d'innovations**. En effet, la stratégie d'innovation globale introduisant toutes les formes d'innovations ensemble n'apporte jamais de meilleures performances. Ce résultat est novateur car contraire aux arguments soutenus par les approches théoriques sur le sujet.

Deuxièmement, nous mettons en évidence une stratégie dite "**Stratégie Technologique**" basée sur la **complémentarité** conditionnelle entre les innovations de **Produits** et de **Procédés** quand

les innovations **Organisationnelles sont absentes**. Ce résultat est valable tant en France qu'au Royaume-Uni.

Troisièmement, nos résultats permettent de qualifier une stratégie dite "**Stratégie Structurale**" où les innovations de **Produits** et **Organisationnelles** sont **complémentaires** quand il n'y a **pas d'innovations de Procédés**. Cette stratégie est uniquement valable pour les entreprises françaises.



Les **PME françaises** peuvent choisir entre la "**Stratégie Technologique**" et la "**Stratégie Structurale**" probablement pour des raisons de coûts et de ressources. Les **grandes entreprises anglaises** peuvent bénéficier d'une "Stratégie Globale : Procédés-Organisation quand l'Innovation de Produits est introduite" liée aux économies d'échelle et aux capacités d'absorption des entreprises. Les entreprises des secteurs **High Tech** bénéficient plus souvent d'effets de complémentarités que les entreprises des secteurs Low Tech. Les **entreprises High Tech françaises** se focalisent sur la "**Stratégie Structurale**" tandis que les entreprises High Tech anglaises mobilisent la "Stratégie Technologique".

4- Contribution pour les entreprises / les consultants / les managers

Les implications stratégiques et opérationnelles sont importantes tant au niveau des entreprises, des consultants que des managers : il n'y a **pas de stratégie dominante d'innovations**. Deux stratégies sont envisageables : la "**Stratégie Technologique**" ou la "**Stratégie Structurale**".

Cet article offre un puissant **outil de diagnostic stratégique** pour la performance et la compétitivité des entreprises. En effet, les applications sont multiples afin de mettre en place des **stratégies d'innovations** et des **outils d'accompagnements spécifiques** liés à la **technologie**, l'**organisation**, la **gouvernance**, les **ressources humaines**, les **pratiques managériales** et la **conduite du changement**.

Des extensions de ces recherches sont en cours de développement. Premièrement, nous nous intéressons à d'**autres indicateurs de performances des entreprises** tels que la valeur ajoutée, la croissance, l'emploi, les rendements des capitaux, les profits, les parts de marchés, la survie, ... Deuxièmement, nous étudions les **dynamiques d'innovations** : innove-t-on d'abord en Produits, puis en Procédés ? Ou alors en Organisation puis en Produit ? ... Ou alors...? Troisièmement, nous explorons le lien avec la **gouvernance** afin de mieux appréhender le phénomène d'innovation et de performances : quel Conseil d'Administration - Board pour quelle stratégie d'innovation ?

The certification value of private debt renegotiation and the design of financial contracts : Empirical evidence from Europe

Christophe J. GODLEWSKI (UHA & EM Strasbourg)

Journal of Banking and Finance 53, pp. 1-17 (2015),

La renégociation de prêts bancaires consiste à amender une ou plusieurs caractéristiques du contrat initial, comme le montant, la maturité ou le taux. Par exemple, suite à une renégociation le contrat amendé peut stipuler une augmentation du montant, un rallongement de la maturité et une baisse du taux. Une renégociation multiple implique plusieurs amendements des termes du contrat, espacés dans le temps.

La renégociation est souvent la conséquence de l'évolution, positive ou négative, de l'économie et/ou de l'entreprise, comme, par exemple, une baisse des taux d'intérêt, des opportunités d'investissement ou des difficultés financières. Le processus de renégociation est coûteux et ne garantit en rien un « meilleur » contrat à la clé, tout en ayant des conséquences importantes pour l'ensemble des parties prenantes, particulièrement de l'emprunteur. La renégociation est donc à manier avec parcimonie par les deux contreparties : l'entreprise et la banque.

Les nombreux enjeux de la renégociation des prêts bancaires sont d'autant plus importants en Europe que le crédit bancaire représente la principale source de financement externe des entreprises, contrairement aux Etats-Unis par exemple. En effet, le financement externe des entreprises américaines s'effectue davantage par recours aux marchés actions et obligations.

Les résultats de notre article sont donc particulièrement pertinents dans le cas européen. Premièrement, les renégociations multiples sont moins fréquentes qu'aux Etats-Unis et concernent beaucoup moins les clauses contractuelles. Par contre, les prêts sont renégociés plus tardivement qu'outre-Atlantique. La dynamique de renégociation semble donc moins coûteuse et potentiellement plus bénéfique pour les contreparties, en particulier les emprunteurs. On peut également supposer que les contrats mis en place par les banques européennes sont plus « complets et efficaces » dès le début de la relation bancaire vu la faible intensité des renégociations et leurs occurrences relativement tardives.

Deuxièmement, en ce qui concerne les entreprises cotées, la Bourse semble accueillir avec enthousiasme certaines renégociations, en particulier lorsqu'elles impliquent des modifications au niveau des clauses contractuelles et des montants octroyés. Par ailleurs, des renégociations précoces mais peu fréquentes sont également mieux perçues par les actionnaires. Ainsi, la certification de la qualité d'un emprunteur par son ou ses prêteur(s) lors de la mise en place d'un financement bancaire semble également jouer lorsque le contrat de crédit initial est renégocié. Cela contribue à valider et renforcer le rôle d'expertise dans la production et le traitement de l'information par les banques, au bénéfice de l'ensemble des investisseurs externes à l'entreprise. Ce résultat renforce également les conclusions concernant l'efficacité potentielle de la dynamique de renégociation en Europe.

En outre, de nombreux facteurs pèsent dans le processus de renégociation : les caractéristiques initiales du contrat de dette et du processus de renégociation, ainsi que la qualité de l'environnement juridique, les caractéristiques de l'industrie bancaire et des marchés financiers. La renégociation semble plus efficace lorsque, par exemple, les apporteurs de fonds bénéficient d'une

meilleure protection légale, le secteur bancaire est plus robuste et concurrentiel, et lorsque les marchés financiers (actions et obligations) sont développés.

En somme, la renégociation des prêts bancaires en Europe semble faire partie intégrante de la relation banque-entreprise et permet d'adapter le contrat de dette à l'évolution de l'entreprise et de l'économie. Ces résultats ont une portée importante pour l'ensemble des investisseurs. Les entreprises bénéficient de conditions plus optimales pour se financer par dette bancaire. Les banques peuvent mieux gérer leurs engagements et donc leurs risques en ajustant de manière plus efficace leurs provisions et leurs fonds propres. Les investisseurs sur les marchés peuvent accéder de façon indirecte à de l'information privilégiée sur la qualité des entreprises en observant les décisions et les contenus des renégociations. Enfin, les autorités publiques peuvent tenter d'améliorer le financement bancaire des entreprises en mettant en place des cadres réglementaire et juridique adaptés.

La juste vitesse au juste prix

Gonçalo Pacheco de Almeida, Ashton Hawk, and Bernard Yeung¹

Strategic Management Journal, 2015

Résumé. L'article montre que c'est la capacité intrinsèque d'accélération des entreprises – et non pas leur vitesse relative par rapport à leurs concurrents – qui augmente leur valeur de marché.

Description de l'article. Une entreprise doit-elle investir plus vite que ses concurrents ? Si les investissements tardifs réduisent les revenus, leur accélération a aussi un coût. Ce compromis stratégique suggère qu'une vitesse optimale d'investissement existe et que celle-ci accroît avec la capacité intrinsèque d'accélération de chaque entreprise. L'hypothèse centrale de cet article est que c'est cette capacité intrinsèque d'accélération des entreprises – et non pas leur vitesse relative par rapport à leurs concurrents – qui augmente leur valeur de marché. Nous testons cette hypothèse dans une analyse empirique d'une large base de données de projets de construction d'usines de pétrole et gaz (1996-2005). Nos résultats démontrent que les marchés financiers donnent plus de valeur aux capacités intrinsèques d'accélération des entreprises qui possèdent aussi une meilleure gouvernance, un coût du capital moins cher, et des compétences pour créer de la valeur à partir de leurs investissements en R&D. Cet article met en avant le besoin de traiter le concept de vitesse stratégique comme un atout d'avantage concurrentiel pour les entreprises.

Plus précisément, nos modèles économétriques montrent que, si les capacités intrinsèques d'une entreprise lui permettent d'accélérer ses investissements de 5% (soit un mois) par rapport à la moyenne de son industrie, sa valeur de marché augmente de \$214.3 millions en moyenne. Une meilleure gouvernance de l'entreprise amplifie cette juste valeur de marché en optimisant les ressources dévouées aux projets d'investissement ; un coût du capital moins cher augmente la rentabilité d'une stratégie d'accélération et, enfin, le savoir-faire en R&D d'une organisation plus innovante constitue aussi un atout qui permet aux entreprises de bénéficier plus amplement de leur compétence en matière d'accélération de leurs activités d'investissement.

Méthodologie de recherche. L'article est basé sur une analyse empirique d'une large base de données de 2,659 projets de construction d'usines de pétrole et gaz (1996-2005) couvrant 99 pays. Cette base de données a été appariée à une autre base de données financière de Compustat. L'estimation empirique s'est basée sur des modèles de coefficients aléatoires.

Implications managériales. Cet article questionne la validité de l'adage « faster is better » en montrant que la vitesse ne doit pas être un objectif en soi mais un moyen pour une fin ; l'objectif ultime étant d'augmenter les bénéfices. La « juste vitesse » d'une entreprise doit être évaluée en estimant l'élasticité temps-coût de chaque organisation en utilisant une base de données des projets développés auparavant au sein d'entreprise. A chaque organisation son propre rythme. Enfin, tout écart par rapport à cette « juste vitesse » de l'entreprise dilue la valeur de l'entreprise pour les actionnaires.

¹HEC Paris, Université de Ohio State, et l'Université Nationale de Singapour.

Strategy Dynamics : agency, path dependency and self-organized emergence

Raymond-Alain Thietart, ESSEC
Strategic Management Journal, 2015

L'article aborde l'une des questions centrales en matière de stratégie, à savoir est-ce que le dirigeant et son entreprise peuvent agir au moment de leur choix. Comme le dit Sun Tzu : « Celui qui sait quand il doit combattre, et quand il ne le doit pas, sera victorieux ». Le « quand » est crucial dans la mise en œuvre de la stratégie. Mais dans quelles mesures le dirigeant et son entreprise peuvent-ils choisir le temps et en conséquence la dynamique de leur stratégie ? C'est l'objet de l'étude approfondie d'une entreprise sur une période de plus de quarante ans qui montre que bien que le « stratège » (l'agent) est en partie à l'origine de la dynamique, et donc du temps, de la stratégie, l'évolution de cette dernière, lorsqu'elle n'est pas due simplement au hasard, est dans une grande mesure auto-organisée et ancrée dans le passé.

Les résultats remettent en cause l'idée selon laquelle l'action stratégique et particulièrement sa temporalité découle du choix délibéré du dirigeant. Ils montrent en revanche que l'évolution de la stratégie est le fruit d'une combinaison complexe entre volonté, hasard, déterminisme et auto-organisation. A l'exception de périodes de grande stabilité, le stratège exerce peu de contrôle direct sur le moment d'agir. Il peut en revanche choisir le contenu de sa stratégie et la séquence des actions qu'il se propose d'entreprendre. Il peut également inspirer une vision et par le biais de l'organisation de ses actions avoir une influence sur la dynamique globale de la stratégie. Plus les actions sont organisées, comme c'est réalisable lorsque le contexte économique est porteur et que l'entreprise exploite ses acquis, et plus la dynamique est stable. A contrario, un manque d'organisation dans les actions, comme lorsque l'entreprise explore un champ nouveau, mène irrémédiablement au désordre où le temps de l'action est hors contrôle. Un degré intermédiaire d'organisation des actions, quant à lui, favorise des phénomènes auto-organisés d'émergence où le temps de l'action est improvisé. Ainsi par leurs initiatives, le dirigeant et son entreprise peuvent-ils influencer sur le régime dynamique de leur stratégie - dynamique d'exploitation, d'exploration ou bien encore d'apprentissage - sans pour ce faire en contrôler le temps. Temps qui s'imposera plus qu'il ne sera choisi.

MARKETING / SCIENCE DE LA DECISION

Pierrick GOMEZ, Associate Professor NEOMA • Business School

"It's not just numbers: Cultural identities influence how nutrition information influences the valuation of foods"

Revue : Journal of Consumer Psychology

Christine LAMBEY-CHECCHIN, Associate Professor • Université Blaise Pascal

"Consumers' Perceptions of Retail Business Ethics and Loyalty to the Retailer: The moderating Role of Social Discount Practices"

Revue : Journal of Business Ethics

Andreas MUNZEL, Associate Professor • Université Toulouse 1 Capitole

"Attention aux faux avis! Investigations expérimentales sur les indicateurs contextuels facilitant la détection des avis trompeurs par les internautes"

Revue : Recherche et Applications en Marketing

Arnaud RIVIERE, Enseignant-chercheurs • Université de Tours

"Vers un modèle de formation de la valeur perçue d'une innovation : le rôle majeur des bénéfices perçus en amont du processus d'adoption"

Revue : Recherche et Applications en Marketing

It's Not Just Numbers: Cultural Identities Influence How Nutrition Information Influences the Valuation of Foods

Pierrick Gomez, NEOMA Business School & Carlos J. Torelli, University of Minnesota

Journal of Consumer Psychology

La plupart des nations occidentales ont mis en place des programmes de santé publique dans le but d'améliorer l'état nutritionnel de la population. L'information nutritionnelle occupe une place importante au sein de ces programmes afin d'encourager les consommateurs à faire des choix plus sains. En effet, la plupart des produits alimentaires vendus en grandes et moyennes surfaces sont dotés d'étiquetages nutritionnels et cette présence sera rendue obligatoire dès la fin de l'année 2016. Cependant, dans la mesure où ce type d'information reflète une vision utilitaire de l'alimentation, il est probable qu'elle puisse interférer avec l'hédonisme alimentaire associé à la culture française. La France est en effet connue à travers le monde pour son amour pour la bonne chère - le repas gastronomique des Français a ainsi été inscrit en 2010 par l'UNESCO au patrimoine mondial de l'humanité.

Dans cette recherche, nous postulons que parce que l'hédonisme alimentaire est une composante distinctive de la culture française, rendre ponctuellement saillante l'identité culturelle française encourage les consommateurs à valoriser les aspects hédoniques (vs. utilitaires) de leurs choix alimentaires. Dans ce contexte, la présence d'information nutritionnelle sur les produits alimentaires pourrait créer un conflit motivationnel conduisant les consommateurs à évaluer négativement les produits alimentaires. Nous postulons que, parce que ces effets proviennent de l'activation des normes culturelles associées à l'identité française, ils n'émergent pas dans des cultures où l'hédonisme alimentaire n'est pas une composante identitaire distinctive (ex : culture américaine).

Trois études ont été conduites pour tester cette hypothèse. Dans une première étude, des consommateurs français et américains ont été exposés à des packagings de produits alimentaires hédoniques typiques de la culture française et américaine (Petits Beurres pour la culture française et cookies au chocolat pour la culture américaine) sur lesquels apparaissaient des symboles culturels (ex : la tour Eiffel et un coq pour les consommateurs français, et la statue de la Liberté et un aigle royal pour les consommateurs américains). Dans chaque pays, de l'information nutritionnelle était fournie à la moitié des participants alors qu'une information neutre (portant sur le mode de conservation du produit) était fournie à l'autre moitié. Il était ensuite demandé aux consommateurs d'évaluer la probabilité qu'une consommation fréquente du produit conduise à un gain de poids et à des maladies cardiovasculaires (perception du risque nutritionnel). Les résultats démontrent que les consommateurs français dont l'identité culturelle était saillante ont été plus sensibles à la présence (vs. absence) d'information nutritionnelle puisque la perception du risque nutritionnel est plus élevée pour ces consommateurs. Confirmant l'hypothèse que la saillance de l'identité française est à l'origine de cet effet, aucune différence n'a été retrouvée chez les sujets américains, pour lesquels l'hédonisme alimentaire est moins culturellement normatif.

Dans une seconde étude, il a été demandé à des consommateurs français et américains de se remémorer leur identité en suscitant chez eux un sentiment de fierté nationale puis d'évaluer soit un produit alimentaire utilitaire (ex : mélange de fruits frais) ou hédonique (ex : gâteau au chocolat) sur lesquels de l'information nutritionnelle était présente (vs. absente). Il leur était également demandé d'évaluer le plaisir qu'ils auraient à consommer le produit. Les résultats obtenus montrent que les consommateurs français s'étant remémorés leur identité culturelle évaluent plus négativement les produits alimentaires qu'ils soient hédoniques ou utilitaires quand de l'information nutritionnelle est présente (vs. absente). Cet effet s'explique par le fait qu'ils attendent

à éprouver moins de plaisir à consommer le produit. Encore une fois, aucune différence n'a été retrouvée dans l'échantillon américain.

Dans une troisième et dernière étude, il a été demandé à des étudiants français et américains de se remémorer leur identité culturelle ou une identité neutre (leur identité d'étudiants). Les étudiants ont ensuite été invités à évaluer l'étiquetage nutritionnel d'une version plus ou moins saine d'un plat de pâtes fraîches à *la carbonara*. Afin d'évaluer les effets négatifs déclenchés par l'incompatibilité entre l'information nutritionnelle et l'hédonisme alimentaire lorsque l'identité culturelle française est saillante, nous avons demandé aux participants d'évaluer la difficulté subjective liée au traitement de l'information nutritionnelle. Nous postulons que cette difficulté a pour origine l'interférence entre les normes hédoniques alimentaires françaises et la nature utilitaire de l'information nutritionnelle. Confortant cette interprétation, les effets ont émergé seulement chez les participants français pour lesquels l'identité culturelle était rendue saillante.

Ces résultats suggèrent que, l'information nutritionnelle peut produire des effets indésirables sur les consommateurs français dès lors que leur identité culturelle est rendue saillante. En effet, la saillance de l'identité culturelle amène les consommateurs à interpréter l'information nutritionnelle selon leurs normes culturelles. Ces résultats sont particulièrement importants pour les marketers et les décideurs publics. Les politiques de santé publique adoptent généralement une approche uniforme prenant, de fait, peu en compte les différences culturelles des consommateurs. En effet, il est important de noter que les politiques de santé publique sont souvent élaborées dans des pays où l'acte alimentaire est avant tout perçue comme utilitaire (ex : USA). Il paraît donc important d'évaluer l'effet de ces politiques dans des cultures où l'hédonisme alimentaire est une norme culturelle distinctive (ex : France).

Les perceptions éthiques des politiques sociales des enseignes de distribution et la fidélité des consommateurs au point de vente : le rôle modérateur des pratiques de discount social

Christine Lambey-Checchin, Université Clermont Auvergne,
Université Blaise Pascal, EA3849, CRCGM

Mbaye Fall Diallo, Université de Lille 2 (IMMD) & LSMRC Lab
(Université de LilleSkéma Business School)

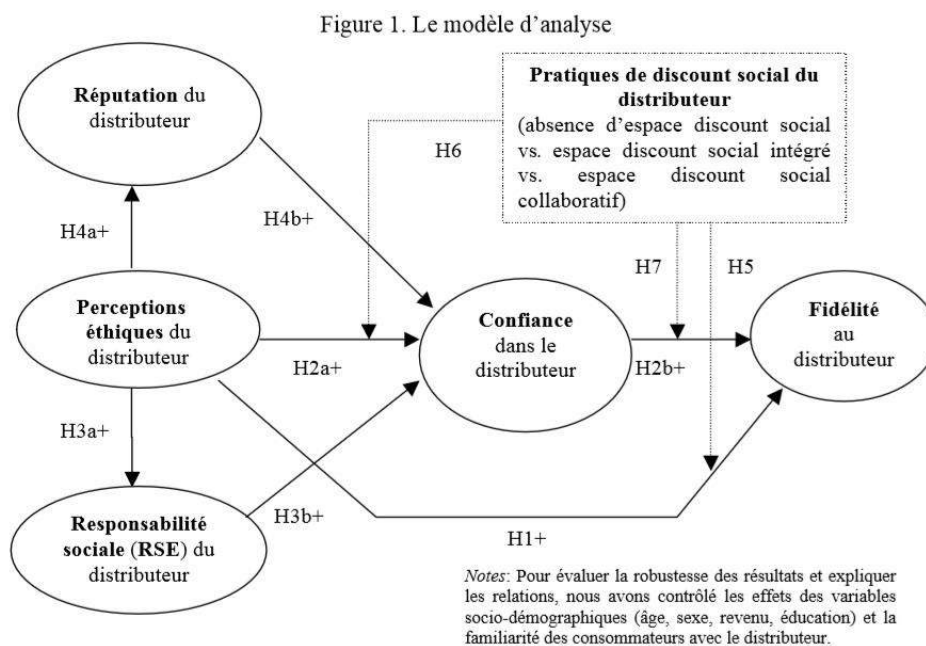
Journal of Business Ethics

Contexte et problématique

Les défis économiques auxquels sont confrontés de nombreux pays développés occidentaux ont réduit le bien-être de leurs populations, le pouvoir d'achat, et la consommation. Pour s'adapter, les entreprises, notamment les enseignes de distribution, mènent plusieurs actions en faveur du pouvoir d'achat (espace discount dans les hypermarchés, collaboration à des opérations de crowdfunding, etc.). Ces stratégies, peu abordées dans les travaux en marketing, ont laissé en suspens une question pratique cruciale : les actions sociales ou sociétales des enseignes permettent-elles de créer de la valeur pour les clients et pour les distributeurs ? Parce qu'elles constituent une socialisation des pratiques commerciales (Babin et al., 2004; Lombard et Louis, 2014), elles pourraient affecter la confiance des consommateurs, leur comportement de fidélité ainsi que les ventes. L'objectif de ce travail académique est de montrer comment la politique sociale d'une entreprise, via des espaces discount, influence la relation entre les perceptions éthiques de l'entreprise, la confiance des consommateurs et la fidélité. De façon plus précise, nous souhaitons clarifier les conditions d'efficacité de l'utilisation des espaces discount dans les points de vente.

Cadre d'analyse

Figure 1. Le modèle d'analyse



La figure 1 ci-dessus synthétise le cadre d'analyse étudié. Les perceptions éthiques se réfèrent aux codes, aux principes moraux, normes et valeurs qui guident le comportement à l'égard de ce qui est bon ou mauvais (Brunk, 2012). Lorsque les clients estiment que leur distributeur adopte un comportement éthique, ils ressentent de la loyauté et lui sont plus fidèles (Babin et al., 2004). Cependant, **cet effet direct des perceptions éthiques sur la fidélité** à l'enseigne de distribution peut être complexe, empruntant plusieurs routes cognitives ou sociales (effets médiateurs) passant par la **confiance** (Yoo et Donthu, 2001), la Responsabilité Sociale des Entreprises (Ailawadi et al., 2014) et la **réputation** (Lai et al., 2010). De plus, **les pratiques de discount** (espaces dédiés avec des produits à prix bas) permettent aux distributeurs traditionnels d'améliorer leur performance économique et sociale en ce sens qu'elles améliorent la relation entre perceptions éthiques et fidélité. Selon si cet espace discount est géré par eux seuls (espace discount intégré) ou tenu en partenariat avec une association caritative (espace discount collaboratif), les messages émis envers les clients peuvent conduire à des réactions différentes.

Méthodologie

Un questionnaire a été conçu et administré en ligne dans une grande ville dans le nord de la France, marquée par la crise économique. Ce mode de passation a permis d'assurer l'anonymat et de réduire les biais de désirabilité sociale. Pour tester les effets modérateurs des pratiques de discount social, nous avons créé des scénarii : un scénario sur le discount social intégré (gestion directe de l'espace discount par le distributeur) et un sur le discount social collaboratif (gestion de l'espace discount en collaboration avec une association caritative). L'échantillon est composé de 689 répondants représentatifs des catégories sociodémographiques (âge, sexe, revenus et éducation). Il se subdivise en trois groupes : groupe de contrôle (N=332), groupe discount social intégré (N=200) et groupe discount social collaboratif (N= 257).

Analyses et résultats

Nous avons suivi une procédure par étapes : évaluation des instruments de mesure et tests des hypothèses. L'analyse des données s'est basée sur les équations structurelles par la méthode des moindres carrés partiels (PLS), en utilisant le logiciel SmartPLS. Nos analyses mettent en évidence plusieurs résultats importants pour les entreprises qui souhaitent intégrer une offre discount.

D'abord, nous mettons en évidence un effet positif des perceptions éthiques du distributeur sur la fidélité du consommateur à l'entreprise de distribution.

Ensuite, nous montrons que cette **influence** peut être **indirecte**, en transitant par la confiance, la politique RSE et la réputation. En effet, la confiance est plus élevée si l'entreprise agit de manière intègre et transparente. Une plus grande confiance se traduit par une plus grande fidélité. Les perceptions éthiques affectent positivement la politique RSE qui, elle-même, favorise la confiance. Les signaux éthiques contribuent également à créer une réputation plus positive qui, de son côté, renforce la confiance du consommateur envers l'entreprise de distributeur.

Enfin, l'analyse des différents scénarii relatifs aux espaces discount met en relief trois résultats : 1) l'effet des perceptions éthiques sur la fidélité reste constant quel que soit le scénario (absence ou présence d'espace discount social) ; 2) l'effet des perceptions éthiques sur la confiance est **plus fort** lorsqu'il n'y a pas d'espace discount social ou lorsque celui-ci est géré par le distributeur ; 3) l'effet de la confiance sur la fidélité est plus élevé lorsque le distributeur n'offre pas d'espace discount social.

Conclusion et implications managériales

Notre recherche enrichit les travaux précédents et s'inscrit dans la lignée des auteurs qui soulignent l'importance de l'implication plus large des entreprises dans la société (Brunk, 2012; Sen and Bhattacharya, 2001). Premièrement, elle indique l'importance des perceptions éthiques dans le processus de fidélité et par ses effets médiateurs, qui sont la confiance, la politique RSE et la réputation. Deuxièmement, elle clarifie la relation entre perceptions éthiques des consommateurs et responsabilité sociale des entreprises. Enfin, elle montre que les pratiques de discount social agissent sur les ressources intangibles mais à des degrés différents.

Ce travail académique permet de dégager des implications managériales pour les entreprises, notamment dans la distribution.

- D'abord, elles peuvent tirer profit d'un comportement éthique (respect des normes et des lois, transparence et justice dans les actions) pour améliorer les relations avec les clients et profiter de bénéfices à long terme. Les consommateurs prêtent attention aux ressources intangibles telles que les perceptions éthiques, la RSE et la réputation dans leur confiance et choix d'enseignes.

- Ensuite, l'implantation d'un espace discount social au point de vente doit être gérée avec prudence. Il ne s'agit pas de l'utiliser comme un outil marketing pour signaler son attention aux problématiques éthiques mais il doit être lié aux valeurs éthiques du distributeur. De plus, la gestion de l'espace discount en partenariat avec une association caritative peut introduire le doute chez certains consommateurs.

- Enfin, les types de discount social diffèrent selon les caractéristiques de la clientèle. Il est recommandé d'avoir recours à un espace collaboratif pour des segments de clients avec des orientations éthiques fortes peu préoccupés par les autres consommateurs qui fréquentent l'enseigne. L'espace discount social intégré est plus approprié pour une clientèle avec un faible pouvoir d'achat, correspondant à des objectifs de profit tout autant qu'à leur mission sociétale.

Nos résultats élargissent les connaissances actuelles sur les pratiques éthiques. Cependant, des études complémentaires pourraient être étendues à d'autres secteurs (services, banques).

Références

- Ailawadi, K. L., Neslin, S. A., Luan, Y. J., and Taylor, G. A. (2014). Does retailer CSR enhance behavioral loyalty? A case for benefit segmentation. *International Journal of Research in Marketing* 31(2), 156-167.
- Babin, J.B., Griffin, M., and Boles, J.S. (2004). Buyer reactions to ethical beliefs in the retail environment. *Journal of Business Research* 57(10), 1155-1163.
- Brunk, K.H. (2012). Un/ethical company and brand perceptions conceptualising and operationalising consumer meanings. *Journal of Business Ethics* 111(4), 551-565.
- Lombart, C., and Louis, D. (2014). A study of the impact of corporate social responsibility and price image on retailer personality and consumers' reactions-satisfaction, trust and loyalty to the retailer. *Journal of Retailing and Consumer Services* 21(4), 630-642.
- Sen, S., and Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Yoo, B., and Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumerbased brand equity scale. *Journal of Business Research* 52(1), 1-14.

Attention aux faux avis !

Investigations expérimentales sur les indicateurs contextuels facilitant la détection des avis trompeurs par les internautes

Andreas Munzel, Université Toulouse 1 Capitole, IAE, CRM CNRS
Recherche et Applications en Marketing, 30(4), p. 25-53

« Nous y reviendrons. », « Excellent, à essayer ! » : S'il s'agit de la recherche d'un restaurant sympathique, du choix d'un hôtel bien placé ou de la décision quant au film à voir, les avis des autres consommateurs désormais accessibles publiquement sur les sites comme Tripadvisor ou AllôCiné sont bien utiles pour réduire le risque de regretter son choix. Les études confirment cette importance que les avis des internautes jouent dans les prises de décision des consommateurs : 80% des acheteurs en ligne déclarent lire les avis avant l'achat et selon Nielsen, 68% des répondants font confiance aux opinions d'autres consommateurs publiées en ligne. Cette confiance affecte la réputation des marques et s'exprime également très clairement en chiffres pour les entreprises : une amélioration de la moyenne d'étoiles d'une étoile sur le site d'avis Yelp augmente les recettes d'un restaurateur indépendant de 5-9%, tandis qu'une perte jusqu'à 22% de la clientèle peut survenir lorsqu'un avis négatif est publié, jusqu'à 59% quand il y en a trois.

Mais la confiance des internautes dans les avis en ligne est périlleuse : des études récentes démontrent qu'entre 10% à plus de 30% de la totalité des avis publiés en ligne sont faux. Selon une étude de la Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes (DGCCRF), le taux des anomalies concernant les avis en ligne s'élève à 45% en 2013, une hausse importante par rapport à 2010 (29%) qui alerte les associations des consommateurs, les gestionnaires des sites et surtout les institutions gouvernementales et régulatrices : en octobre 2015, un internaute français a été condamné à payer une amende de 2.500€ après avoir publié un faux avis négatif sur un restaurant qui n'avait pas encore ouvert au moment de la publication de l'avis. Également en octobre 2015, Amazon a annoncé poursuivre juridiquement plus de 1.000 auteurs de faux avis aux États-Unis. En 2013, la marque Samsung a été condamnée à une amende de 340.000 dollars après avoir payé des bloggeurs et internautes pour publier des faux avis positifs sur leurs propres produits, et des avis négatifs sur leur concurrent principal HTC à Taiwan. Le projet de la loi numérique en France prévoit également un article sur les faux avis qui responsabilise davantage les sites d'avis à identifier les auteurs des avis soumis à leurs sites.

Malgré ces différentes tentatives ainsi que les initiatives – comme celles entreprises par l'AFNOR, qui en 2013 a publié une norme volontariste pour les sites Web – soient pertinentes et encourageantes, leur efficacité reste à prouver. En se cachant derrière de fausses identités et l'anonymat des interactions en ligne et en adaptant leurs consignes de rédaction de faux avis pour passer à travers des algorithmes basés sur les textes qui filtrent les faux avis soumis aux sites, le secteur d'activité de la création de faux avis est en pleine croissance et est hautement professionnalisé.

Quant aux avancements scientifiques à ce sujet, ce sont surtout les chercheurs en systèmes d'informations qui se sont récemment penchés sur l'identification des faux avis. En appliquant des approches d'apprentissage des machines, plusieurs collègues nord-américains ont pu identifier des indicateurs textuels distinctifs des vrais contre les faux avis. L'une des limitations essentielles de ces

travaux est probablement la très grande attention accordée à l'objet – l'avis en ligne lui-même et les données liées – et, par conséquent, le peu d'attention accordée au sujet – les internautes et leurs compétences. En plus des caractéristiques spécifiques de l'avis en lui-même (comme les mots utilisés ou la longueur du texte), mon papier a pour objectif de compléter ces résultats par des indicateurs liés à leur contexte d'intégration qui est également plus difficile à être manipulé par les faussaires professionnels d'avis. L'objectif principal de mes travaux a été d'identifier le potentiel de différents indicateurs disponibles sur les sites d'avis pour assister les internautes à détecter les avis trompeurs. La littérature marketing, jusqu'à présent, néglige encore largement cette problématique et peu de chercheurs de la discipline ont commencé à souligner la pertinence de réagir à et de traiter ce côté sombre des activités marketing.

En se fondant sur la littérature existante en marketing, management, communication et systèmes d'information, ma recherche s'appuie sur la théorie de la tromperie, la théorie de la signalisation, ainsi que la théorie des attributions, pour analyser au travers d'une série d'études expérimentales les effets de trois différents mécanismes de soutien à la détection de faux avis potentiels : le label d'une institution tierce (ici : *Consumer Reports*, équivalent de l'association française *60 millions de consommateurs*) ayant testé les capacités des sites d'avis à identifier les faux avis (étude 1), les capacités du site à identifier, signaler et éliminer les faux avis (étude 2) ainsi que la cohérence dudit avis en question avec l'ensemble des évaluations proposées par les internautes (étude 3). En outre, une condition d'activation a été ajoutée dans le cas des trois études expérimentales afin de prendre en compte l'attention et la sensibilisation publique croissantes accordées aux faux avis par les médias.

Les résultats des trois études soutiennent la pertinence de deux mécanismes d'assistance à la détection des faux avis par les internautes – le label attribué par une institution tierce (ici *Consumer Reports*) et les capacités du site d'avis à identifier et supprimer les avis trompeurs – en terme d'évaluations de la crédibilité de la source et, ensuite, des intentions comportementales dirigées vers le prestataire de service en question (ici un restaurant) et enfin le site d'avis lui-même. En outre, nous trouvons davantage de soutien pour les effets des avertissements relatifs aux tentatives de fraude via l'activation d'un état d'esprit autour des faux avis lors de nos études. L'ampleur des effets observés pour les deux autres mécanismes de soutien à la détection (ici les capacités du site et la preuve sociale) révèle le pouvoir des indicateurs qui se situent en dehors du site d'avis lui-même. La puissance du label attribué à une organisation de test surpasse celles des deux autres mécanismes examinés et souligne l'importance des institutions et organismes indépendants à traiter les questions relatives aux pratiques frauduleuses en ligne.

La recherche a étudié empiriquement une alternative potentiellement plus efficace aux démarches qui consistent en la punition (via des amendes) des faussaires : l'augmentation de la conscience publique par rapport aux pratiques malicieuses et la publication de certifications et de labels par des institutions indépendantes et crédibles. De plus, j'ai pu trouver que les capacités de détection propres au site d'avis fournissaient un moyen efficace pour assister ses utilisateurs. Les efforts continus visant à améliorer la fiabilité des algorithmes de détection des faux avis développés par les gestionnaires des sites en collaboration avec des chercheurs en systèmes d'information constituent une voie prometteuse pour le futur.

La formation des internautes pour devenir des consommateurs compétents des contenus en ligne est essentielle car si les pratiques frauduleuses demeurent rentables tandis que les stratégies de détection des faux avis s'avèrent inefficaces, les consommateurs se sentant impuissants vont se tourner vers les sources d'informations qu'ils estiment crédibles, tels que leurs amis ou leurs collègues. Dans ce scénario, tous les acteurs perdent : les consommateurs car leurs propres sources

d'informations sont probablement plus limitées que la sagesse des foules sur l'Internet ; et les entreprises car toute communication de recommandation entre pairs aura tendance à avoir lieu derrière des portes fermées et leur restera ainsi inaccessible et donc non observable. Un détournement des sites d'avis privera par exemple les entreprises d'une source importante de retours d'expériences de clients ; retours qui leur permettraient de découvrir des pistes d'amélioration de leurs produits et de développement d'avantages concurrentiels.

Vers un modèle de formation de la valeur perçue d'une innovation : le rôle majeur des bénéfices perçus en amont du processus d'adoption

Arnaud RIVIERE

Maître de Conférences HDR

Université François Rabelais - IAE de Tours – VALLOREM (E.A. 6296)

50, avenue Jean Portalis - BP 0607 - 37206 Tours Cedex 03

arnaud.riviere@univ-tours.fr

Recherche et Applications en Marketing

Comment valoriser une innovation aux yeux des consommateurs afin de favoriser son adoption ? Cette question est d'autant plus importante lors des premières actions de communication de l'entreprise qui précèdent ou accompagnent le lancement de la nouveauté. En effet, c'est durant ces premières phases d'interaction entre l'innovation et le consommateur que ce dernier va décider s'il s'engage davantage dans le processus d'adoption en vue d'un éventuel acte d'achat. Doit-on chercher à rassurer le consommateur en minimisant la perception des pertes pouvant être subies (notamment au regard du degré de cherté du produit ou de sa complexité) ? Doit-on, au contraire, maximiser le gain perçu en mettant en avant les différents avantages proposés par la nouveauté ? Par ailleurs, selon la stratégie choisie, sur quels types de gains ou pertes communiquer lors du lancement d'une nouveauté ? L'examen des discours publicitaires illustre la variété des options possibles. Au sein de la communauté académique, ces questions font l'objet d'un large débat entre les tenants de la théorie économique (*prospect theory*) qui souligne l'importance de minimiser la perception des pertes supportées par l'acheteur (Kahneman et Tversky, 1979 ; Paraschiv et L'Haridon, 2008) et plusieurs recherches récentes en marketing qui préconisent une mise en avant de l'avantage proposé afin de rendre la nouvelle offre plus attrayante (Thompson et al., 2005 ; Wang et al., 2008).

L'objectif de cette recherche vise donc à mieux comprendre le comportement du consommateur lors des premières phases d'interaction avec un nouveau produit (phase amont du processus d'adoption). Dans cette perspective, et en s'appuyant sur la littérature consacrée aux modèles d'adoption d'une innovation (Rogers, 1983 ; Roehrich, 2001), un modèle de formation de la valeur perçue d'une nouveauté est proposé et testé. Celui-ci permet d'apprécier l'impact de différents bénéfices et sacrifices perçus sur la valeur globale perçue de l'innovation. En particulier, deux bénéfices perçus de l'innovation sont considérés : l'avantage fonctionnel perçu (gain perçu en termes de fonctionnalités) et l'avantage social (gain lié à l'amélioration de sa propre image ou de son statut au sein de son système social). En complément, deux sacrifices perçus sont pris en compte : le prix perçu et la complexité d'apprentissage de l'innovation.

Une étude quantitative, réalisée sous forme d'expérimentation, est menée auprès de 828 consommateurs d'un *access panel online* et vise à mieux comprendre le comportement d'adoption d'un nouvel équipement multimédia automobile. L'analyse des données, *via* les méthodes d'équations structurelles, démontre que l'évaluation de l'innovation est seulement influencée, lors des premières phases d'interaction entre le consommateur et une nouveauté, par les avantages perçus par le consommateur, et en particulier par l'avantage fonctionnel perçu et, dans une moindre mesure, par l'avantage social. A contrario, la complexité d'apprentissage de l'innovation, ainsi que son prix perçu, n'influencent pas la perception du consommateur.

Sur le plan théorique, cette recherche permet de mieux considérer les particularités de la formation de la valeur perçue dans un contexte d'innovation (Rivière et Mencarelli, 2012) et d'approfondir ses déterminants potentiels (Kim et al., 2007 ; Kleijnen et al., 2007 ; Wang et Wang, 2010). Sur le plan opérationnel, ces résultats peuvent être particulièrement utiles pour les responsables marketing chargés d'élaborer des annonces préalables de nouveaux produits (annonces permettant de communiquer sur l'existence d'une innovation avant même qu'il soit possible de l'acheter). Selon les conclusions de l'étude, cette stratégie de communication, qui est de plus en plus fréquente sur les marchés (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2011), ne doit pas chercher à rassurer et / ou à diminuer les éventuelles craintes du consommateur concernant le montant à dépenser ou la maîtrise de la technologie. Par ailleurs, le faible prix ou la facilité d'usage de la nouvelle offre ne semblent pas constituer des arguments suffisants pour inciter à l'adoption. A l'inverse, il paraît préférable de focaliser le discours commercial ou les campagnes de communication sur la mise en avant des apports potentiels de la nouveauté (liés à l'attractivité de ses fonctionnalités et au statut qu'elle peut conférer aux utilisateurs) en vue de susciter l'envie et le désir de l'acheteur.

Afin d'approfondir les résultats obtenus, l'examen des limites de l'étude permet de définir trois voies de recherche prioritaires. Tout d'abord, il paraît nécessaire de renforcer la validité de cette recherche, tant d'un point de vue interne (en procédant à d'autres manipulations expérimentales) qu'externe (en considérant d'autres secteurs d'activité et d'autres types d'innovations). Par ailleurs, la conceptualisation du modèle de formation de la valeur perçue d'une innovation pourrait être davantage enrichie. Enfin, des investigations futures pourraient adopter une approche longitudinale afin d'apprécier l'évolution du processus de valorisation d'une nouvelle offre tout au long de son cycle d'adoption et d'utilisation par le consommateur.

Bibliographie

- Kahneman D. et Tversky A. (1979), Prospect theory: an analysis of decision under risk, *Econometrica*, 47, 2, 263-291.
- Kim H. W., Chan H. C. et Gupta S. (2007), Value-based adoption of mobile Internet: an empirical investigation, *Decision Support Systems*, 43, 1, 111-126.
- Kleijnen M., de Ruyter K. et Wetzels M. (2007), An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness, *Journal of Retailing*, 83, 1, 33-46.
- Le Nagard-Assayag E. et Manceau D. (2011), *Le marketing de l'innovation*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Paraschiv C. et L'Haridon O. (2008), Loss aversion: origin, components and marketing implications, *Recherche et Applications en Marketing*, 23, 2, 67-83.
- Rivière A. et Mencarelli R. (2012), Towards a Theoretical Clarification of Perceived Value in Marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 27, 3, 97-123.
- Roehrich G. (2001), Causes de l'achat d'un nouveau produit : variables individuelles ou caractéristiques perçues, *Revue Française du Marketing*, 182, 2, 83-98.
- Rogers E. M. (1983), *Diffusion of innovations*, 3^{ème} édition, New York, The Free Press.
- Thompson D. V., Hamilton R. W. et Rust R. T. (2005), Feature fatigue: when product capabilities become too much of a good thing, *Journal of Marketing Research*, 42, 4, 431-442.
- Wang H. Y. et Wang S. H. (2010), Predicting mobile hotel reservation adoption: insight from a perceived value standpoint, *International Journal of Hospitality Management*, 29, 4, 598-608.
- Wang Q., Dacko S. et Gad M. (2008), Factors influencing consumers' evaluation and adoption intention of really-new products or services: prior knowledge, innovativeness and timing of product evaluation, *Advances in Consumer Research*, 35, 416-422.

Les présélectionnés dans cette catégorie sont :

Anne JENY, Professeur ESSEC Business School
The validity of auditor industry specialization measures
Revue : Auditing : A Journal of Practice & Theory
Date de publication : 11 juin 2015

François MEYSSONNIER, Professeur Université de Nantes
Quel contrôle de gestion pour les start-ups?
Revue : Comptabilité-Contrôle-Audit
Date de publication : 9 janvier 2015

Shirish SRIVASTAVA, Professeur associé HEC Paris
How Schlumberger Achieved Networked Information Leadership by Transitioning to a Product-Platform Software Architecture ?
Revue : MIS Quarterly Executive
Date de publication : 1^{er} septembre 2015

The validity of auditor industry specialization measures

ANNE JENY*, *ESSEC Business School*

SOPHIE AUDOUSSET-COULIER, *John Molson School of Business, Concordia University*

LIKE JIANG, *University of Melbourne*

Auditing : A Journal of Practice & Theory

Dans cet article, nous étudions la validité des mesures de la spécialisation sectorielle des auditeurs utilisées dans les travaux de recherches empiriques en audit.

Les auditeurs spécialistes d'un secteur sont définis comme les auditeurs ayant développé une expertise sectorielle et sont de ce fait capables de fournir des audits de haute qualité et des services plus efficaces à leurs clients. La spécialisation sectorielle des auditeurs est un sujet majeur au sein de la littérature académique en audit, mais également pour les praticiens. Elle est un facteur important du choix des auditeurs par les entreprises auditées (GAO 2008).

Au fil des ans, les chercheurs ont développé de nombreuses mesures de la spécialisation sectorielle des auditeurs (ISP). Elles se classent selon deux grandes approches : les mesures fondées sur les parts de marché, et les mesures fondées sur les portefeuilles de clients. Au sein de chacune de ces approches différentes variables sont utilisés pour mesurer les parts de marché des auditeurs en fonction de la disponibilité des données (ex. : les honoraires d'audit, la taille des clients, le nombre de clients...). Notre article cherche à comparer 30 mesures différentes de la spécialisation sectorielle des auditeurs, utilisées par les travaux empiriques antérieurs, sur un échantillon de données américaines couvrant la période 2000-2010, afin de tester la validité interne et externe de ces mesures. Nous étudions dans un premier temps le niveau d'association interne entre les 30 mesures d'ISP pour savoir si elles désignent les mêmes auditeurs comme spécialistes d'un secteur. Nous testons ensuite le niveau d'association externe entre ces 30 mesures en estimant la propension des différentes mesures à produire les mêmes effets sur le niveau des honoraires d'audit et sur la mesure de la qualité de l'audit.

Nos résultats montrent que l'utilisation de ces différentes mesures produit des incohérences dans la désignation des auditeurs en tant que spécialistes. A partir de modèles de détermination des honoraires d'audit et de la qualité des résultats comptables, nous montrons également que ces incohérences ont un effet significatif sur les conclusions tirées des modèles utilisant différentes mesures de spécialisation.

Nous concluons que les mesures de spécialisation sectorielle présentent un degré de validité interne et externe des construits faible. Ce résultat représente un véritable défi de mesure pour les chercheurs et questionne la solidité des résultats empiriques antérieurs sur la spécialisation industrielle des auditeurs comme mesure de la qualité de l'audit.

Cette recherche contribue à la littérature académique à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, la comparaison systématique entre les 30 mesures de spécialisation sectorielle sur un échantillon important (35 288 observations), et sur une période de temps longue (10 ans), fournit une analyse à grande échelle des incohérences de classification produites par l'utilisation de diverses méthodologies pour désigner les auditeurs comme spécialistes d'un secteur.

Deuxièmement, comme l'information sur les honoraires d'audit n'est pas toujours disponible (selon les contextes réglementaires), la comparaison des différentes mesures de spécialisation que nous publions est d'une grande pertinence pour des recherches internationales ou longitudinales qui n'utilisent pas les honoraires d'audit pour mesurer la spécialisation. En effet, l'un des résultats importants de notre recherche est que l'utilisation de la taille du client comme proxy de la spécialisation au lieu des honoraires d'audit produit des résultats significativement différents et remet en cause la validité d'une telle substitution.

Les approches fondées sur les parts de marché sont positivement associées avec les primes d'honoraires d'audit, certainement parce qu'elles mesurent une plus grande qualité de l'audit et leur réputation ou le pouvoir de négociation de l'auditeur. En revanche les approches fondées sur le portefeuille de clients sont associées avec des réductions d'honoraires, vraisemblablement parce qu'elles mesurent des économies d'échelles.

Enfin, notre étude montre que les écarts de classification obtenus avec l'utilisation de nos 30 variables de spécialisation sont importants et suffisamment grands pour influencer les résultats statistiques de l'estimation de l'effet de la spécialisation sectorielle sur les modèles d'estimation des honoraires d'audit et de la qualité de l'audit.

Nos résultats peuvent également aider différents acteurs dans leurs décisions managériales. Ils peuvent effet éclairer les cabinets d'audit dans le choix de leur portefeuille de clients, leur stratégie de développement d'expertise sectorielle, ainsi que dans leur positionnement sur le marché. Affiner la mesure de la spécialisation sectorielle peut également aider les clients dans le choix de leur auditeur. Enfin, les organismes de normalisation peuvent utiliser de façon plus pertinente ces mesures dans leur analyse du risque de monopole sur le marché de l'audit légal et comprendre comment les cabinets d'audit de taille moyenne et petite pourraient atteindre certains niveaux de spécialisation sectorielle.

Le concept de spécialisation sectorielle est un concept important, mais également complexe. La question de sa mesure se révèle de ce fait stratégique. D'autres recherches pourraient aider à mieux appréhender cette question, comme par exemple la compréhension de comment la spécialisation sectorielle est mise en pratique dans les cabinets et quels sont ses effets sur la qualité et le coût d'un audit au sein de ces cabinets. Un accès aux données quantitatives et qualitatives des cabinets d'audit et de leurs clients seraient d'un grand bénéfice pour les chercheurs intéressés par le sujet de la spécialisation sectorielle des auditeurs.

Quel contrôle de gestion pour les startups ?

François MEYSSONNIER
IEMN-IAE (Université de Nantes)
francois.meyssonnier@univ-nantes.fr

Comptabilité-Contrôle-Audit

1. Nature de la recherche

Notre étude, de nature qualitative, porte sur le contenu et les modalités de mise en place du contrôle de gestion dans les startups fondées sur la science. Nous avons mené notre recherche exploratoire au niveau de l'écosystème nantais constitué autour de la valorisation économique de la science (un des plus dynamiques en France après Paris et Rhône-Alpes). Des entretiens enregistrés d'une durée d'une à deux heures ont eu lieu avec les dirigeants des huit startups en utilisant un guide d'entretien (permettant de balayer les points suivants : parcours du fondateur-dirigeant et histoire de l'entreprise ; business model et chaîne de valeur de l'entreprise ; structure et états comptables de l'entreprise ; description des outils de contrôle de gestion en place ; étapes de la structuration de son système de pilotage ; enjeux et perspective en matière de contrôle de gestion ; etc.). Nous avons collecté le maximum possible de documents internes sur leur contrôle de gestion à cette occasion. Ceci a été complété par des entretiens auprès de leurs partenaires les plus proches : l'incubateur régional, les fonds de capital risque et les experts comptables spécialisés dans les startups qui contribuent au développement des outils de contrôle de gestion des startups. Les entreprises étudiées constituent donc un échantillon de convenance, non significatif statistiquement mais très illustratif de la situation des startups ayant réussi et bien gérées d'après les experts du secteur rencontrés sur place.

2. Résultats relatifs à l'instrumentation du contrôle de gestion dans les startups

Le suivi de la trésorerie est le premier des outils utilisés et il est toujours essentiel. Les tableaux de bord opérationnels, liés aux métiers, sont développés et pris en charge par le dirigeant et les acteurs de l'exploitation, notamment le directeur marketing pour le tableau de bord commercial (en cas de conquête et de gestion d'une base de clientèle large) et le directeur des opérations pour le tableau de bord de production (en cas d'activité productive de l'entreprise) dès que ces fonctions sont créées. Dans les calculs de coûts, les charges sont en général imputées aux prestations de services dans des démarches de coûts complets (et pas de coûts partiels) mais les clefs de répartition sont très sommaires. On n'utilise ni les centres d'analyse de la méthode traditionnelle, ni les activités et les processus de la méthode ABC : on affecte forfaitairement tous les frais généraux sur la base des heures de main d'œuvre directe dans une démarche très sommaire qui ne permet aucune traçabilité des calculs de coûts. Dans ces métiers du numérique ou de la prestation de services à haute valeur ajoutée, le pilotage se fait essentiellement par les temps des ingénieurs et des chercheurs. On a donc une modélisation économique fondée sur les temps. Les budgets sont souvent utilisés plus comme des éléments prévisionnels dans le cadre d'un plan à 3 ou 5 ans que comme un véritable système de contrôle de l'exploitation. Ce n'est que si la startup prend en charge la production effective des solutions inventées, donc si d'une entreprise de matière grise et de R&D on passe à une entreprise délivrant directement des outputs utilisables réalisés au travers de processus productifs organisés par elle-même ou bien si on a atteint un stade de maturité (ETI ou GE), que le contrôle budgétaire se déploie pleinement avec prévisions, reporting, analyse d'écart et actions correctives. Pour les tableaux de bord stratégiques, les dirigeants se construisent des outils ad hoc. Par sa logique de construction prenant en compte les liens de causalité entre les indicateurs des

différents axes et les mises en relation entre les indicateurs avancés aux sources de la performance et les indicateurs retardés constatant la performance réalisée, la balanced scorecard semble un outil prometteur pour les startups.

3. Résultats relatifs à la nature du système de pilotage de la performance des startups

Dans notre petit échantillon, les investisseurs externes exercent une plus faible influence sur le développement des outils du contrôle et l'information financière que dans les pays de tradition anglo-saxonne (et c'est peut-être regrettable car la startup bénéficiant des dispositifs institutionnels d'aide fiscale profite moins de l'implication de partenaires financiers privés avertis et exigeants). Un facteur de contingence important qui a émergé dans notre étude est l'impact considérable des différences sectorielles entre les biotechs et les startups du numériques. Dans les startups émergentes le dirigeant n'utilise que des linéaments de contrôle de gestion essentiellement pour développer son approche cognitive du business model. Dans les startups en croissance le contrôle de gestion a un rôle de garde-fou et les outils de pilotage de la performance sont essentiellement utilisés de façon interactive et pour la prévision. Dans les startups matures, le contrôle de gestion est structuré comme dans les autres entreprises et fonctionne souvent de façon diagnostique.

4. Enseignements

La startup n'est pas une PME classique. C'est ce que l'on peut qualifier de PME entrepreneuriale dans son projet et de managériale dans ses méthodes ou de grande entreprise en miniature. Ceci se manifeste clairement dans le champ particulièrement significatif du contrôle de gestion. Dans le processus de développement de la startup, on remarque d'abord le faible impact des jeux sociologiques des acteurs classiques dans les PME (famille, expert-comptable généralistes, etc.) qui peuvent souvent être des obstacles au développement autonome d'une fonction DAF dans la PME et à l'outillage de gestion interne. La culture des dirigeants entrepreneurs qui sont pour la plupart issus d'écoles d'ingénieurs ou de management ou docteurs en sciences est rationaliste et managériale (mais parfois elle est trop peu tournée vers le marché et n'intègre pas assez la valeur créée pour le client ce qui signe l'échec de la startup) et les expert comptables et les partenaires qui les conseillent et les accompagnent dans le processus de développement de la startup poussent à la structuration la plus rapide possible du système de pilotage de l'entreprise. Les dispositifs de contrôle de gestion des startups qui réussissent semblent donc en général bien adaptés aux besoins. Ils ne sont pas ajustés ex post à la suite de la constatation de dysfonctionnements ou de carences mais sont souvent mis en place ex ante pour accompagner la croissance anticipée.

Notre étude exploratoire nous a permis de dégager des traits communs aux processus de mise en place du système de pilotage de la performance des startups. Le principal outil de contrôle de gestion utilisé dans les startups émergentes encore à l'état de TPE avec un CA nul ou très faible est le budget de trésorerie pour le suivi des encaissements (y compris subventions ou aides diverses) et surtout des décaissements. Dans les startups en développement, encore petites entreprises, le compte de résultat mensuel simplifié (permettant un suivi des produits et des charges) ainsi que les tableaux de bord opérationnels de production et/ou commercial sont souvent utilisés en plus du budget de trésorerie qui reste central. Dans les entreprises moyennes high tech, les outils habituels du contrôle de gestion apparaissent : comptabilité de gestion simplifiée fondée très souvent sur la ventilation forfaitaire des frais généraux sur la base des heures de travail (impact interne des modes de calcul nécessités par le CIR) ; système budgétaire (avec usage plus pour la prévision que pour le contrôle) ; tableau de bord de pilotage global (mais rarement formalisé sous la forme d'une balanced scorecard).

On constate aussi une diversité des seuils de structuration du contrôle de gestion et la contingence des formes prises par cette structuration. Des dispositifs différents de pilotage de la performance sont mis en place selon que l'on a une activité de conception (ou de production à la commande pour quelques gros contrats et des revenus récurrents liés) ou bien une production en série pour une masse de clients à prospector et exploiter. Dans le premier cas (importance de la recherche et des gros contrats bénéficiant souvent d'aides publiques), on aura des contrats collaboratifs ou des liens forts avec les institutions de recherche et un recours important au CIR avec une faible instrumentation de gestion et pas de responsable en charge du contrôle de gestion. On utilisera essentiellement le budget de trésorerie, l'analyse des postes du compte de résultat et des indicateurs de gestion. Dans le second cas (conquête d'une clientèle étendue et prestations productives répondant à une demande du marché), on utilisera largement les outils de contrôle de l'exploitation aussi bien dans l'activité commerciale que dans la production ainsi qu'une comptabilité de gestion souvent fondée sur les temps et un suivi budgétaire plus serré. Cette distinction mise en évidence par notre étude mériterait d'être vérifiée par une étude statistique permettant de vérifier la contingence des pratiques de contrôle de gestion par rapport à chaîne de valeur : peu de contrôle si proximité à la science, plus de contrôle si proximité au marché.

Comment Schlumberger a réussi un leadership de réseau d'information par une transition vers une architecture progicielle de Produit-Plateform²

Shirish C. Srivastava, HEC Paris,
Co-auteur {Joseph J. Nehme, Horacio Bouzas, Laurent Carcasset}

MIS Quarterly Executive 2015

Introduction

Afin de maintenir sa position de leader en tant que fournisseur principal de solutions progicielles spécialisées dans l'industrie du pétrole et du gaz, Schlumberger a muté son système d'information vers une innovante architecture progicielle de Produit-Plateforme de pointe. Ceci en intégrant le produit Petrel, un des principaux progiciels de modélisation géologique au sein de sa plateforme ouverte et collaborative OCEAN. L'objectif étant d'ouvrir le progiciel Petrel à des collaborateurs externes, à travers une super imposition de la plateforme OCEAN, afin d'étendre le réseau d'innovation de Schlumberger et ainsi mieux répondre aux besoins croissants et particuliers de ses clients. Pour réaliser cette transformation, la compagnie a dû faire face à quatre principaux défis : (1) promotion de l'innovation à l'échelle mondiale et accumulation des connaissances (2) protection des connaissances de base tout en assurant la robustesse de la plate-forme (3) gestion du réseau des collaborateurs et (4) assurance d'une quantité suffisante de contribution de haute qualité.

Méthodologie de Recherche

A travers une étude qualitative nous avons identifié sept pratiques auxquelles Schlumberger a eu recours afin de relever les quatre défis et réussir la transmutation vers une architecture progicielle de Produit-Plateforme. Nous avons consulté plusieurs sources d'information pour la collecte de nos données secondaires telles que : rapports internes de la compagnie, sources externes et articles qui traitent cette transformation durant une période de 16 ans, de 1999 à 2015. De plus nous nous sommes entretenus avec les managers de SIS à Schlumberger ainsi que d'autres unités d'affaires. Nous avons aussi communiqué avec quelques compagnies partenaires qui font parties de ce réseau d'innovation et contribuent au développement de nouvelles applications pour la plateforme OCEAN. En tout nous avons effectué entre septembre 2013 et janvier 2015 un total de 21 entretiens structurés pendant une durée cumulative de 18.5 heures. Une étude minutieuse de ces entretiens ainsi que des données secondaires nous ont permis d'élucider les thèmes et les pratiques décrites dans cet article.

Conclusions et implications pour les Managers

En appliquant la méthode décrite ci-dessus, nous avons relevé sept pratiques que Schlumberger a adoptées afin de surmonter les quatre principaux défis. Ces pratiques sont résumées dans le tableau ci-dessous et expliquées en détail dans l'article.

² I wish to sincerely thank my co-author on the paper, Joseph J. Nehme, for his efforts in helping me with the French translation of this summary.

Sept pratiques pour surmonter les quatre défis

Pratiques	Défis			
	1. promotion de l'innovation et accumulation des connaissances	2. protection des connaissances de base tout en assurant la robustesse de la plate-forme	3. gestion du réseau des collaborateurs	4. assurance d'une quantité suffisante de contribution de haute
1. Identifier un progiciel produit modulaire qui peut être enveloppé d'une plateforme logiciel évolutive	X	X		
2. Créer une solution architecturale Produit-Plateforme en intégrant le progiciel produit identifié avec la plateforme logicielle	X	X		
3. Etendre l'écosystème des connaissances de la plate-forme en favorisant les partenariats et les alliances.	X			X
4. Améliorer les fonctionnalités de l'architecture en incorporant divers progiciels produits et plateformes internes et externes	X	X	X	
5. Mettre en place un processus de gouvernance afin d'assurer la qualité des fonctionnalités architecturales des Plugins et de leurs adéquations.			X	X
6. Orchestrer le développement et la distribution de la solution à travers des partenaires et canaux non conventionnels.	X			X
7. Coordonner une croissance soutenue en communiquant à des publics cibles lors d'évènements divers.	X			X

- 1. Identifier un progiciel produit modulaire qui peut être enveloppé d'une plateforme logiciel évolutive.** Petrel était principalement un progiciel spécialisé dans la modélisation de réservoirs géologiques alors qu'OCEAN se caractérisait par une plateforme robuste qui a pour objectif de favoriser l'innovation et au sein de Schlumberger grâce à la collaboration des différentes Unités d'Affaires. En dépit de leurs potentiels respectifs, Petrel et OCEAN demeuraient limités individuellement en termes de fonctionnalités et d'extension du réseau.
- 2. Créer une solution architecturale Produit-Plateforme en intégrant le progiciel produit identifié avec la plateforme logicielle.** Afin d'améliorer les capacités et les fonctionnalités de son progiciel, Schlumberger a enveloppé le Petrel de la plateforme OCEAN, créant ainsi un ensemble Produit-Plateforme capable de décupler les capacités d'innovation de la compagnie. Ainsi Schlumberger s'est lancé dans le développement de nouveaux domaines d'applications pour Petrel afin de répondre aux diverses requêtes des clients. Ceci était possible car le progiciel Petrel a adopté de par sa conception une architecture modulaire.

3. **Étendre l'écosystème des connaissances de la plateforme en favorisant les partenariats et les alliances.** La nouvelle solution Produit-Plateforme Petrel-OCEAN a été ouverte à l'écosystème interne et externe. Ainsi la collaboration pour le développement de nouvelles applications a été rendu possible dans un premier temps aux différentes unités d'affaires, écosystème interne, de Schlumberger et dans un deuxième temps à d'autres sociétés qui gravitent dans l'écosystème externe qui s'étend à l'industrie Pétrolière et Gazière et les institutions académiques. Par cette ouverture à l'écosystème externe, la contribution à la connaissance est devenue globale.
4. **Améliorer les fonctionnalités de l'architecture en incorporant divers progiciels produits et plateformes internes et externes.** Cette pratique se focalise sur l'importance d'intégrer, de maintenir et d'étendre les systèmes et le réseau de la plateforme. De par sa conception la plateforme OCEAN permet à plusieurs collaborateurs de développer des Plugins qui s'intègrent au nouveau système afin d'accéder aux données de Petrel par un protocole de communication bien défini.
5. **Mettre en place un processus de gouvernance afin d'assurer la qualité des fonctionnalités architecturales des Plugins et de leurs adéquations.** Afin de s'assurer de la qualité des Plugins développés par les différents contributeurs de l'écosystème et rendus disponible sur l'OCEAN Store, Schlumberger a établi un processus rigoureux d'assurance qualité. En plus les contributeurs au Plugins s'engagent, suite à la mise à disposition de ces derniers sur l'OCEAN store, à mettre à jour le code à chaque nouvelle version de Petrel.
6. **Orchestrer le développement et la distribution de la solution à travers des partenaires et canaux non conventionnels.** En plus des canaux conventionnels de distribution de la solution, Schlumberger a mis à contribution le canal académique et les universités. Ces derniers avaient accès gratuitement à la solution mais n'avaient pas la possibilité de vendre des Plugins sur l'OCEAN Store. C'est un moyen de préparer et de former la relève dès à présent, à l'utilisation de la solution systémique Petrel-Ocean.
7. **Coordonner une croissance soutenue en communiquant à des publics cibles lors d'événements divers.** On distingue cinq canaux de communications auxquels Schlumberger à recours afin d'assurer la croissance de son écosystème : site web OCEAN, réunions de groupes d'utilisateurs, compétitions académiques pour le développement de Plugins, évènements locaux relatifs à l'industrie Pétrolière et Gazière et la participation à des conférences et expositions internationales.

Trois principes

La synthèse des sept pratiques évoquées ci-dessus nous amène à établir trois principes à adopter afin de réussir une implémentation similaire :

1. Intégrer vos meilleurs progiciels Produits sur des Plateforme extensibles.
2. Favoriser l'enrichissement de votre solution en ouvrant la plateforme à l'écosystème externe.
3. Encourager une croissance collaborative tout en maintenant le control.

Les sept pratiques auxquelles Schlumberger a eu recours ainsi que les trois principes qui en découlent peuvent constituer un point de départ pour toute compagnie qui souhaite faire évoluer deux architectures indépendantes: Progiciel Produit et Plateforme, vers une architecture intégrée de Produit-

Plateforme. Ceci dans le but d'étendre l'écosystème au-delà des frontières et favoriser l'innovation ouverte.

En conclusion, l'article décrit en détail comment Schlumberger a repensé sa stratégie d'innovation en ouvrant à l'écosystème externe son nouveau système intégré Produit-Plateforme et en adoptant une architecture ouverte. Cette stratégie d'innovation a évolué d'une manière dynamique en parallèle de la transformation logicielle dans laquelle Schlumberger a transmuté son progiciel fermé Petrel, en le superposant sur la plateforme collaborative ouverte OCEAN. Le fruit de cet amalgame s'avère être désormais le progiciel intégré Produit-Plateforme : Petrel-OCEAN. La juxtaposition du progiciel Petrel et de la plateforme OCEAN a produit une plateforme unique dotée d'une architecture modulaire qui confère à Schlumberger un avantage concurrentiel dans l'industrie pétrolière et gazière. Fort d'une évolution stratégique de son système d'information et inspiré d'une philosophie d'innovation ouverte, Schlumberger a réussi, à travers la Plateforme OCEAN, l'expansion des fonctionnalités de Petrel en les rendant accessibles à un large groupe de contributeurs et collaborateurs dans l'industrie et le monde académique.

MANAGEMENT / RESSOURCES HUMAINES / ORGANISATION

Les présélectionnés dans cette catégorie sont :

Frédéric GARCIAS, Université Lille 1 sciences et technologies

Paradoxical Tensions in Learning Processes : Exploration, Exploitation and Exploitative Learning

Revue : M@n@gement

Date de publication : 7 juillet 2015

Cécile GODE, Professeur - Université Lumière Lyon 2

Experience feedback as an enabler of coordination : An aerobatic military team case

Revue : Scandinavian Journal of Management

Date de publication : 1er mai 2015

Loris GUERY, Maître de Conférences - Université de Lorraine

Why do firms adopt employee share ownership? Bundling ESO and direct involvement for developing human capital investments

Revue : Employee Relations

Date de publication : 1er janvier 2015

Raphaël MAUCUER, Professeur associé - ESSCA School of Management

La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C

Revue : Management International

Date de publication : 21 mai 2015

Tensions paradoxales autour des apprentissages : exploration, exploitation et apprentissage d'exploitation

Frédéric Garcias, Maitre de Conférence

Université de Lille - Sciences et Technologies, IAE et LEM-CNRS - UMR 9221

frederic.garcias@iae.univ-lille1.fr

Cédric Dalmaso, Assistant Professeur

Mines ParisTech, PSL ★ Research University, CGS - I3 - UMR CNRS 9217

cedric.dalmaso@mines-paristech.fr

Jean-Claude Sardas, Professeur

Mines ParisTech, PSL ★ Research University, CGS - I3 - UMR CNRS 9217

jean-claude.sardas@mines-paristech.fr

Publié dans M@n@gement

Aujourd'hui, les managers sont dans l'obligation d'articuler en permanence différents horizons temporels. Ils doivent en effet garantir la meilleure performance à court-terme, mais aussi préparer l'avenir, et créer les conditions d'une performance à moyen et long-terme. Les recherches en management ont montré que le paysage concurrentiel actuel tendait à mettre en tension cette pluralité temporelle de l'action des managers : d'une part avec l'intensification du besoin d'innovations de plus en plus fréquentes et de plus en plus radicales, d'autre part avec le renforcement des enjeux de performance immédiate. Parce que le besoin d'« explorer » suppose de déployer des méthodes, des outils, des modes de raisonnement différents de ceux utilisés pour « exploiter » ce qu'on connaît déjà, et que ces deux activités se disputent les mêmes ressources (March, 1991), les organisations contemporaines sont traversées par un « paradoxe » engendré par la tension entre ces deux objectifs simultanés, qui seraient à la fois indispensables, complémentaires mais potentiellement contradictoires. Leur articulation conditionne pourtant la survie des entreprises dans la durée.

Nos recherches montrent que cette mise en tension entre court et long-termes, dans les organisations contemporaines, n'est pas uniquement liée au besoin d'innover radicalement. Elle peut en effet surgir également dans des situations ne relevant pas de l'« exploration », mais plus prosaïquement du besoin d'étendre, de diffuser ou même d'entretenir des connaissances ou des capacités déjà connues, par exemple lorsqu'une firme cherche à accroître ses effectifs ou son volume d'activité. Nous nous appuyons sur la notion d'« apprentissage d'exploitation » (Brady & Davies, 2004) pour qualifier les apprentissages dont une firme a besoin pour déployer à une plus large échelle des capacités déjà explorées localement. Nous montrons que ces apprentissages font également l'objet de tensions avec l'exploitation à court-terme, et que ces celles-ci doivent être régulées pour garantir la performance à long-terme. Pour ce faire, nous étudions le cas d'une organisation, située dans le domaine de l'ingénierie de projets complexes, souhaitant, à partir d'un premier projet dit « pilote », déployer une stratégie de croissance par réplique du projet initial et croissance très rapide des effectifs d'ingénierie (passant de 500 à 1000 sur un laps de temps de 5 ans).

Nous montrons que la déclinaison de cette stratégie ambitieuse bute cependant sur des blocages organisationnels qui se présentent à différents niveaux. Au niveau macro-organisationnel, la superposition du lancement de nouveaux projets avec la poursuite du projet pilote génère des tensions pour l'allocation de ressources, les nouvelles équipes projet souhaitant bénéficier de l'expérience des experts ayant accumulé des connaissances sur le projet pilote... ce dernier souhaitant conserver ces ressources pour mener la fin du projet dans les meilleures conditions. Au niveau micro-organisationnel, le doublement des effectifs se traduit par une très forte sollicitation des managers de proximité, qui doivent assumer la charge simultanée de l'encadrement et de la formation sur-le-tas de nombreux jeunes ingénieurs embauchés, tout en garantissant que les objectifs sur le projet en cours soient tenus. Cette situation place ces managers dans des arbitrages indécidables : en donnant la priorité à la formation des jeunes, ils menaceraient la performance du projet pilote ; en donnant la priorité au projet pilote, ils menaceraient la montée en compétence des jeunes, et par conséquent la performance à plus long-terme.

Cette recherche montre ainsi que les tensions liées à la pluralité des horizons de performance, pour les managers, se présentent dans des situations plus ordinaires que celles liées à l'« exploration ». Sur le plan pratique, elle doit permettre aux décideurs de prévenir l'apparition de tensions liées à l'« apprentissage d'exploitation », notamment dans le calibrage et la temporalité de stratégies de croissance. Elle renseigne également ces derniers sur les modes d'organisation susceptibles d'atténuer ou d'intensifier les tensions vécues par les membres de l'organisation, et par là même sur les transformations organisationnelles à mettre en œuvre dans une perspective curative, ou de manière plus ambitieuse, préventive.

L'article de recherche, que nous venons de résumer succinctement, s'inscrit dans un programme de recherche plus vaste qui a accompagné à partir des années 1990 l'intense vague de rationalisation des activités de R&D visant à améliorer la performance en termes de qualité, coût et délai (restructuration de la chaîne de valeur, transformation des processus de conception et des rôles assumés par les concepteurs, internationalisation des activités de R&D). Il se poursuit aujourd'hui autour de deux axes de travail complémentaires. L'un portant sur la santé au travail s'efforce de développer des outils de diagnostic et de transformation de la situation réelle de travail des concepteurs. L'autre, portant sur la cognition des capacités et soutenu par l'Idex ANR-10-IDEX-0001-02 PSL*, s'efforce d'analyser comment une organisation peut développer une connaissance de ses capacités internes.

Experience feedback as an enabler of coordination : An aerobatic military team case

Cécile Godé

Professeur des Universités
Université Lumière Lyon 2, Laboratoire EA 4161 Coactis

Jean-Fabrice Lebraty

Professeur des Universités
Université Jean Moulin Lyon 3, Laboratoire EA 3713 Magellan

Scandinavian Journal of Management, Vol. 31, N°3, pp. 324-336

Mots-Clés :

Apprentissage « à chaud », Coordination, Environnement extrême, Equipe, Retour d'expérience, Militaire.

Réaliser des figures acrobatiques complexes en vol, adapter ses décisions en fonction des changements météo et des risques d'accident, subir des pressions positive de 10G poussant le cœur à plus de 150 pulsations/minutes puis, 2 secondes après, des pressions négatives faisant redescendre ces pulsations à 60 : autant de situations constituant le quotidien de l'équipe de voltige de l'Armée de l'air, qui obtient depuis plusieurs années les meilleurs résultats en compétition et enchante le public en meeting aérien. Cette équipe performante met en œuvre un processus d'apprentissage original favorisant une bonne coordination entre ses membres. S'intéressant à ce processus, cet article vise à répondre à la question de recherche suivante : comment le retour d'expérience influence-t-il la coordination dans les équipes ?

Défini comme un processus collectif d'apprentissage expérientiel, le retour d'expérience permet aux équipes d'exploiter leurs savoirs, de les capitaliser afin de ne pas répéter les erreurs du passé et de construire des scénarios adaptés à leurs besoins et objectifs. Au sein d'un contexte extrême – changeant, incertain et risqué – nous démontrons que les équipes engagées dans un processus de retour d'expérience développent des capacités de coordination et d'ajustement aux événements imprévus performantes.

Répondre à notre question de recherche nous conduit à aborder un ensemble de problématiques concrètes que se pose ce type d'équipes et notamment : comment parviennent-elles à obtenir de tels résultats ? Quelles sont les pratiques de coordination que le retour d'expérience leur permet de développer ? En quoi ces pratiques favorisent-t-elles la constitution d'un collectif ?

Cet article permet de répondre à ces interrogations en s'intéressant à un type particulier de retour d'expérience, dit « à chaud » ou en boucle courte, représentant l'examen systématique des actions qui contribuent à la réalisation d'un projet collaboratif ainsi que celui des observations et interprétations des membres de l'équipe. Fondé sur un processus d'action *start, stop and continue*, le retour d'expérience « à chaud » est mis en œuvre à la fois pendant et juste après l'action. Il encourage donc une évaluation et une correction de l'erreur rapides et adaptées. La boucle d'apprentissage repose sur la capacité d'apprendre ensemble, pendant et par l'action. Elle nourrit les compétences d'un collectif à se coordonner dans la réalisation de leurs missions en révélant des complémentarités et des synergies à partir de l'analyse des erreurs.

Afin d'illustrer le propos, cet article s'appuie sur le cas de l'Equipe de Voltige de l'Armée de l'air (EVAA) et la façon dont ses membres s'engagent quotidiennement dans un processus de retour d'expérience à chaud. S'appuyer sur les expériences des équipes militaires pour étudier la coordination et offrir des pistes concrètes aux entreprises peut paraître atypique en première lecture. Pourtant, ces dernières ont tout intérêt à s'ouvrir à d'autres environnements, comme le monde militaire, afin de tirer des enseignements utiles à l'amélioration de leurs propres pratiques et processus. Le monde militaire constitue en effet un laboratoire naturel pour étudier les pratiques de coordination des équipes de travail. Il est révélateur de logiques d'acteurs poussées jusqu'au bout donc plus apparentes et permet de penser la transposition des pratiques de coordination observées vers les entreprises. L'EVAA effectue deux missions renouvelées annuellement : la représentation aérienne en meeting et la participation à des compétitions nationales et internationales. Les pilotes de l'équipe évoluent dans des conditions qui peuvent être amenées à changer sensiblement et très rapidement (ex. conditions météo instable, collision volatile, problème mécanique), l'incertitude est forte quant à la survenance d'un évènement inattendu (la probabilité d'occurrence de l'imprévu est difficile à estimer) et les programmes présentés en vol impliquent un niveau de risques vital, matériel et symbolique (classements en compétition) important. Dans cette équipe, la bonne coordination repose sur la capacité de ses membres à générer collectivement du sens à partir des deux missions différentes qu'ils ont à conduire. Cette construction collective met l'accent à la fois sur l'importance de l'orchestration des activités (agencement des ressources et des efforts individuels) et sur leur harmonisation (chacun partage la même représentation de l'environnement et s'accorde sur les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à l'objectif). Traduit au niveau de l'EVAA, il s'agit d'intégrer les connaissances et les savoir-faire de ses membres afin que chacun aille dans le même sens et contribue à l'excellence des résultats en meetings et en compétition.

En illustrant l'influence du retour d'expérience « à chaud » sur le processus de coordination, l'étude du cas de l'EVAA permet d'affiner notre compréhension de la coordination des équipes en environnement extrême. Les résultats de terrain soulignent alors le rôle déterminant joué par les pratiques de coordination que sont la **Communication**, la **Réflexivité** et la **Socialisation (CRS)**. Il explique également que le retour d'expérience favorise leur articulation et nourrit la capacité d'un collectif à produire une interprétation consensuelle d'une situation, à créer et maintenir le sens.

Au sein d'un contexte fortement changeant, où la probabilité d'occurrence d'un événement imprévisible est forte et le risque élevé, les individus sont en quête de connaissances actualisées relatives d'une part à la spécificité de leurs tâches au sein du groupe et, d'autre part, aux moyens à mettre en œuvre pour les réaliser. Evoquant des opportunités de réguler le partage des savoirs, le retour d'expérience « à chaud » est une façon d'accéder à cette connaissance. De ce point de vue, les acteurs doivent tout d'abord pouvoir se reposer sur des moyens de **communication** leur permettant de filtrer les informations pertinentes de celles qui le sont moins au moment de l'action. L'analyse du cas nous permet d'insister sur le rôle joué par le langage commun dans ce processus, en révélant notamment l'importance de la standardisation. Au sein de l'Equipe de voltige, le langage partagé repose sur un ensemble de schémas et de mots codes (le code Aresti) qui représentent autant de standards vers lesquels les pilotes peuvent se retourner pour élaborer collectivement le sens. Faisant référence à des figures et aux procédés de base d'exécution de ces figures, ces standards traduisent des modes de raisonnement partagés par tous les voltigeurs : un ensemble de références techniques, identitaire (les standards ne font sens qu'au sein de la communauté des voltigeurs) et sociales (ces standards sont mobilisés pour gérer les interactions entre voltigeurs). En cela, le langage commun nourrit une compréhension mutuelle des activités de chacun au sein du groupe : les acteurs s'y réfèrent pour construire leurs actions et gérer leurs interactions. Il favorise également un ancrage collectif en alimentant la dimension identitaire et sociale du groupe.

Ensuite, l'analyse du cas suggère que le retour d'expérience « à chaud » se fonde sur un processus d'apprentissage à moyen/long terme : la **réflexivité**. Cette articulation des échelles temporelles s'exprime de la façon suivante : les itérations sur les pratiques de travail, réalisées juste après l'action, encouragent l'adoption d'une posture critique pérenne. Plus précisément, la remise en doute quotidienne des pratiques individuelles stimule l'émergence de routines réflexives au niveau du collectif. De telles routines se nourrissent également des différents exercices de retour d'expérience sur le long terme réalisés par les membres de l'équipe lors d'occasions diverses (comme les débriefings de fin de saison de meeting, par exemple). Les routines réflexives jouent un rôle clé dans la construction collective de sens : d'une part, elles conduisent naturellement les acteurs à s'interroger sur le sens qu'ils donnent à une situation ; d'autre part, elles les orientent vers des procédés de résolution de problème fondés sur la remise en question, le débat et la recherche de consensus. L'articulation de ces échelles temporelles se retrouve également lorsqu'on observe les différentes boucles d'apprentissage qui se chevauchent : le retour d'expérience en temps réel (pendant le vol) se nourrit des débriefings vidéo et des discussions informelles qui ont lieu tout de suite après le vol ; forts de ces nouvelles connaissances, les pilotes et mécaniciens se retrouvent ensuite au bar d'escadron, parfois plusieurs heures après le vol, et sont susceptibles de le « rejouer », voire d'élargir les discussions aux dimensions logistiques (tel évènement lors de tel vol de compétition ou en meeting, par exemple) et/ou humaines (telle interaction qui a induit un problème ou au contraire une amélioration dans les relations de groupe, par exemple).

Enfin, le processus de **socialisation**, dernier constituant du retour d'expérience, met l'accent sur les dynamiques en mesure de soutenir la réflexivité. En effet, les deux modes d'apprentissage mobilisés par les acteurs, reconnaître ses erreurs et en tirer des enseignements sur le moyen/long terme, sont susceptibles d'exercer une forte pression sociale. Dans ce cadre, ils ne sont viables qu'à condition que l'équipe s'inscrive dans une démarche constructive. Il ne s'agit pas d'accuser un individu, de l'exclure, ni de négliger les responsabilités collectives ; il s'agit au contraire de créer des dynamiques internes capables de soutenir la réflexivité. De ce point de vue, nous remarquons le rôle central joué par des espaces dédiés aux échanges de connaissances sur un mode informel. Dans le cas de l'EVAA, la salle de repos de l'escadron évoque un tel espace : les membres de l'équipe s'y retrouvent pour échanger sur leurs expériences récentes (ce qui s'est passé en meeting ce week-end et qui doit absolument être su des autres pour aller dans le sens de l'efficacité, par exemple) et plus anciennes (les anecdotes individuelles ou collectives qu'il est intéressant de rappeler pour éviter de commettre les mêmes erreurs que par le passé, par exemple). La dynamique d'échange informel des expériences produit des résultats intéressants dès l'instant où l'ensemble des métiers et des spécialités a accès à ces espaces. Les résultats individuels et de l'équipe sont le résultat d'une bonne intégration de l'ensemble des connaissances mobilisées au sein de l'équipe et c'est de la confrontation de points de vue, d'expériences et de visions différentes que se construit le sens et le consensus collectifs.

Quels sont alors les implications managériales de cet article ?

Tout d'abord, le manager doit quotidiennement gérer le paradoxe d'à la fois mobiliser et unifier les acteurs en tant qu'entité collective, sans pour autant inhiber l'expression des expertises individuelles. Pour ce faire, il peut porter son attention sur les trois pratiques (de communication, réflexives et de socialisation) que nous avons mises en avant. Par exemple, au niveau des petites équipes, le débriefing informel, partie intégrante du retour d'expérience « à chaud », joue un rôle clé sur la socialisation et la réflexivité entre les membres.

Ensuite, au niveau des incitations managériales, il s'agira de créer les conditions d'émergence de ces pratiques, car la bonne volonté des acteurs de terrain n'est pas toujours suffisante. La prise en compte du retour d'expérience comme outil de coordination sera essentielle. Par exemple, le

manager pourra encourager les pratiques de retour d'expérience régulières à partir d'un agencement du temps des équipes, et/ou en proposant et aménageant des espaces de détente. Notons d'ailleurs que de nombreuses startups ont compris ce besoin d'espaces d'apparence décontractée mais œuvrant sensiblement à l'amélioration des performances des équipes projet. Une certaine prise de conscience est nécessaire pour comprendre que l'absence ou le manque d'incitations de ce type peut finalement conduire à un défaut de coordination au sein des équipes. Finalement, l'intégration et l'adaptation du concept de retour d'expérience « à chaud » constitue un challenge passionnant pour des cabinets de consultants épaulant les entreprises dans leur quête d'amélioration de leurs performances au sein de contextes toujours plus tendus.

Why do firms adopt employee share ownership ?

Bundling ESO and direct involvement for developing human capital investments.

Loris Guery

loris.guery@univ-lorraine.fr

Employee Relations, vol.37, n°3

Cet article pose la question des outils que les entreprises peuvent utiliser pour favoriser et protéger les investissements qu'elles réalisent dans leur capital humain. Plus spécifiquement, l'étude cherche à identifier si l'actionnariat salarié et les pratiques de mobilisation des salariés (*d'involvement*) sont, dans cette optique, indépendants, redondants, ou complémentaires. L'article fait suite à une première recherche³ qui a mis en évidence que les entreprises attendent de percevoir les effets de leurs investissements en capital humain avant d'adopter un dispositif d'actionnariat salarié. Cette étude se développe dans le contexte français, pays européen où l'actionnariat salarié est le plus répandu en Europe (avec environ 3,5 millions d'actionnaires salarié), même si celui-ci reste largement concentré sur les entreprises cotées. Selon une récente enquête d'OpinionWay, 80% des PME non cotées estiment que l'actionnariat salarié est une bonne chose, mais seulement 4% ont adopté un tel dispositif.

Actionnariat salarié et investissement en capital humain

Les recherches portant sur l'actionnariat salarié ont traditionnellement porté sur les effets de l'actionnariat salarié sur les performances de l'entreprise ainsi que sur les attitudes et comportements des salariés, considérant notamment que l'actionnariat salarié est en mesure d'agir positivement sur la motivation des salariés et ainsi sur l'intensité de leurs efforts, ce qui entraîne, au final, des conséquences positives en termes de productivité. Les résultats en la matière ne sont pas univoques. Une voie de recherche récente en matière d'actionnariat salarié consiste en l'analyse de l'intérêt de la mise en œuvre de ce mécanisme pour favoriser et sécuriser l'investissement des entreprises en capital humain⁴. Deux arguments plaident en faveur d'une telle mise en œuvre. Le premier revient à considérer l'actionnariat salarié comme un mécanisme qui permet de protéger tant l'employeur que les salariés des risques de hold-up liés aux dépenses de formation engagées par les entreprises. D'un côté, l'employeur court le risque que les dépenses de formation qu'il a engagées le soient en pure perte si les salariés ne s'investissent pas dans leur formation et ne mettent pas ou peu en pratique dans leur situation de travail les compétences transmises, sachant qu'un individu est le seul arbitre de l'utilisation ou non de sa propre connaissance. Dans le pire des cas, les salariés quittent l'entreprise après avoir bénéficié des formations. De l'autre côté, les salariés courent le risque que l'employeur ne les fasse pas bénéficier des conséquences positives des

³ Guery L., Pendleton A. (forthcoming), "Do investments in human capital lead to Employee Share Ownership? Evidence from French establishments", *Economic and Industrial Democracy*, first published on October 1, 2014 as doi:10.1177/0143831X14551999

⁴ Dans le prolongement des premiers travaux anglo-saxons explorant cette nouvelle manière d'envisager l'actionnariat salarié, nous recourons au concept de capital humain, issu des travaux de G. Becker (1964). Il est possible de se reporter à l'article de Nyberg et Wright (2015) pour une discussion récente de la pertinence de ce concept et de son évolution au fil du temps. Initialement appréhendé à un niveau individuel, le capital humain s'envisage progressivement dans le champ de la stratégie à un niveau plus collectif à travers l'idée d'agrégation des connaissances, compétences, capacités et autres caractéristiques individuelles des salariés et de son effet sur la performance organisationnelle (Nyberg et al., 2014).

formations (gains financiers issus d'une amélioration de la qualité par exemple) et que ce dernier en soit le seul bénéficiaire, d'autant plus si les compétences acquises présentent un fort degré de spécificité à l'entreprise et n'ont par conséquent que peu de valeur sur le marché du travail. Le second argument est plus large et renvoie à l'évolution du capitalisme moderne. Il s'agit de la tendance à long terme selon laquelle le capital humain, intangible, prend une importance croissante dans les entreprises modernes au détriment du capital physique. Il est évidemment plus difficile de gérer les salariés de manière à faire en sorte qu'ils travaillent de la manière la plus efficace possible que ce n'est le cas pour les outils de production, alors même qu'ils peuvent être l'origine d'un avantage concurrentiel. Certains considèrent également qu'il peut être difficile de sécuriser cet investissement des salariés dans leur travail dans un contexte où les entreprises ne sont pas toujours en mesure de leur garantir la pérennité de leur emploi. En ce sens, pourquoi les salariés s'engageraient-ils dans le développement de leur capital humain et sa mise en œuvre si l'entreprise n'est pas en mesure de proposer une certaine réciprocité ?

Les quelques rares études existant sur le sujet ont confirmé l'existence d'un lien significatif entre l'actionnariat salarié et l'engagement de l'entreprise en termes de formation (Robinson, Zhang, 2005 ; Pendleton, Robinson, 2011 ; Guery, Pendleton, à paraître). Deux principales explications liées aux avantages de l'actionnariat salarié peuvent être avancées à cette relation, les deux allant dans le sens de l'établissement d'une relation de long terme entre l'entreprise et ses salariés. La première est la création d'une communauté d'intérêt entre l'employeur et les salariés, laquelle est liée tant aux mécanismes de gouvernance qui peuvent être associés à l'actionnariat salarié (accès à l'information, droit de vote, présence éventuelle d'un représentant des salariés actionnaires au sein du conseil d'administration ou de surveillance), qu'aux espoirs de gains financiers et aux conséquences psychologiques de l'actionnariat salarié. Celui-ci peut également venir renforcer un sentiment de propriété psychologique déjà ressenti par les salariés. La seconde est plus simplement un effet de « rétention » des salariés lié aux caractéristiques techniques des plans d'actionnariat salarié (cas par exemple des attribution d'actions gratuites).

Pratiques de mobilisation et investissement en capital humain

Les pratiques de mobilisation des salariés, qui impliquent une plus grande participation des salariés dans les décisions opérationnelles sans qu'il n'y ait pour autant un partage *de jure* du pouvoir et de l'autorité, sont également favorables à l'établissement d'une telle relation de long terme. Ces pratiques participatives ne relèvent pas tant d'une philosophie de démocratie industrielle, Deux formes de mobilisation des salariés peuvent être distinguées : la communication descendante, et les pratiques de résolution de problème qui se focalisent sur la capacité des salariés à faire des propositions d'amélioration au regard des modes de fonctionnement existants de l'entreprise. La communication descendante transmet traditionnellement des informations quant à la situation de l'entreprise, à ses objectifs, et à la manière dont les salariés participent à leur atteinte. La logique est ici que les salariés sont plus impliqués s'ils comprennent les décisions qui sont prises par les dirigeants. Même si la communication descendante est une forme faible de mobilisation des salariés, elle est importante en ce sens qu'elle permet de la part de ceux-ci une meilleure compréhension de leur contexte de travail. Les pratiques de résolution de problème (tels que les boîtes à idées, groupes transverses, etc.) vont au-delà, en encourageant les salariés à partager leurs idées en vue d'améliorer la performance de l'entreprise. Elles contribuent à développer un climat plus coopératif au sein de l'entreprise et améliorent le sentiment des salariés d'avoir une plus grande maîtrise de leur travail. En ce sens, tant la communication descendante que les pratiques de résolution de problème ont des effets psychologiques positifs sur les salariés, ce qui se traduit par un moindre turnover.

Actionnariat salarié et pratiques de mobilisation : indépendance, redondance ou complémentarité ?

La question qui s'ensuit nécessairement est celle de la relation entre actionnariat salarié et pratiques de mobilisation, tous deux pouvant favoriser une relation à long terme entre les salariés et leur entreprise. D'un point de vue théorique, les pratiques participatives contribuent à limiter le risque de passager clandestin qui est l'une des limites fréquemment soulignées des dispositifs collectifs tels que l'actionnariat salarié, d'une part parce qu'elles encouragent des relations plus coopératives entre les salariés et d'autre part du fait de la surveillance mutuelle qu'elles induisent. Ces pratiques participatives venant répondre à certains besoins psychologiques des salariés, elles induisent également une plus grande confiance et une plus grande coopération entre les individus. Ces effets positifs des pratiques participatives nécessitent néanmoins qu'elles se développent dans une réelle perspective de participation des salariés à la vie de l'entreprise, et non dans une logique où l'expression des salariés ou les propositions qu'ils émettent ne seraient jamais réellement prises en compte dans les faits. L'actionnariat salarié apparaît lui aussi comme complémentaire des pratiques de mobilisation des salariés puisque, en rendant possible des gains financiers pour les salariés, il les encourage à être réellement acteurs de ces pratiques participatives. Au-delà de la juxtaposition de deux ou de plusieurs pratiques, cette complémentarité renvoie au concept de grappes de pratiques cohérentes entre elles, ayant des effets bénéfiques sur la performance organisationnelle.

A l'intersection des travaux portant sur la complémentarité de l'actionnariat salarié et des pratiques de mobilisation des salariés, et du récent champ de recherche relatif au lien entre actionnariat salarié et investissement en capital humain, nous avons par conséquent cherché à comprendre si actionnariat salarié et pratiques de mobilisation sont indépendants, redondants ou complémentaires dans leur relation avec les dépenses de formation, en analysant les différentes grappes qui pouvaient les associer.

Références

- Becker G.S. (1964), *Human Capital*, Columbia University Press, New York, NY.
- Guery L., Pendleton A. (forthcoming), "Do investments in human capital lead to Employee Share Ownership? Evidence from French establishments", *Economic and Industrial Democracy*, first published on October 1, 2014 as doi:10.1177/0143831X14551999
- Nyberg A.J., Moliterno T.P., Hale D., Lepak D.P. (2014), « Resource-based perspectives on unit-level human capital: A review and integration », *Journal of Management*, vol.40, p.316-346.
- Nyberg A.J., Wright P.M. (2015), « 50 Years of Human Capital Research: Assessing What We Know, Exploring Where We Go », *The Academy of Management Perspectives*, vol.29, n°3, p.287-295.
- Pendleton A., Robinson A. (2011), « Employee share ownership and human capital development: Complementarity in theory and practice », *Economic and Industrial Democracy*, vol.32, n°3, p.439-457.
- Robinson A.M., Zhang H. (2005), « Employee Share Ownership: Safeguarding Investments in Human Capital », *British Journal of Industrial Relations*, vol.43, n°3, p.469-488.

La mise en œuvre du changement de business model

Les apports du modèle 4C

Lionel Garreau, Raphaël Maucuer et Alexis Laszczuk

Management International

Le concept de business model connaît un intérêt croissant tant auprès des managers, des entrepreneurs, des consultants que des chercheurs en management. Positionné à un niveau intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel⁵, le business model permet de comprendre les processus de création et de captation de valeur au sein d'une entreprise à un moment donné⁶.

Malgré l'augmentation du nombre de publications sur le changement de business model, la question cruciale de sa mise en œuvre n'est pas étudiée. Les recherches identifient les formes et les degrés de changement de business model mais ne proposent pas aux managers de solutions leur permettant de conduire les changements de business model qui s'imposent pour assurer durablement la performance de leur entreprise.

Dans cet article, nous montrons que le modèle 4C⁷ offre un cadre d'actions pertinent pour la mise en œuvre du changement de business model. Ce modèle propose quatre facteurs de performance à long terme des entreprises⁸ : la *continuité*, la *communauté*, la *connexion* et le *commandement* (*les 4C*). Les entreprises doivent combiner ces quatre facteurs pour assurer durablement leur succès.

Synthèse du Modèle 4C

CONTINUE	COMMUNAUTE	CONNEXION	COMMANDEMENT
Poursuivre une mission <ul style="list-style-type: none">• Apprentissage• Investissement• Patience et vigilance	Promouvoir des valeurs <ul style="list-style-type: none">• Bienveillance• Esprit d'initiative• Sentiment d'appartenance	Cultiver son réseau <ul style="list-style-type: none">• Réceptivité• Exemplarité• Solidarité et sollicitude	Agir rapidement <ul style="list-style-type: none">• Courage• Originalité• Diversité et cohésion

Ce modèle renouvelle l'approche traditionnelle de la stratégie en identifiant des facteurs de succès transversaux situés à un niveau intermédiaire entre la stratégie et l'opérationnel. L'ambition de cet article est de comprendre comment les différentes combinaisons de facteurs contribuent à la mise en œuvre du changement de business model.

Notre recherche s'appuie sur quatre cas d'entreprises de l'internet déployant une logique de changement de business model différente : optimisation du business model, redéfinition du périmètre dans un système d'activité, création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités et création d'un nouveau business model. L'étude de cas multiples permet de comparer les apports respectifs des quatre facteurs aux différentes logiques de changement. Seize entretiens ont été menés, soit quatre par entreprise. Les interlocuteurs ont été sélectionnés pour couvrir différents

⁵ Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3): 195–215.

⁶ Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. 2006. Le Business Model, un outil d'analyse stratégique. *Expansion Management Review*, 96–109.

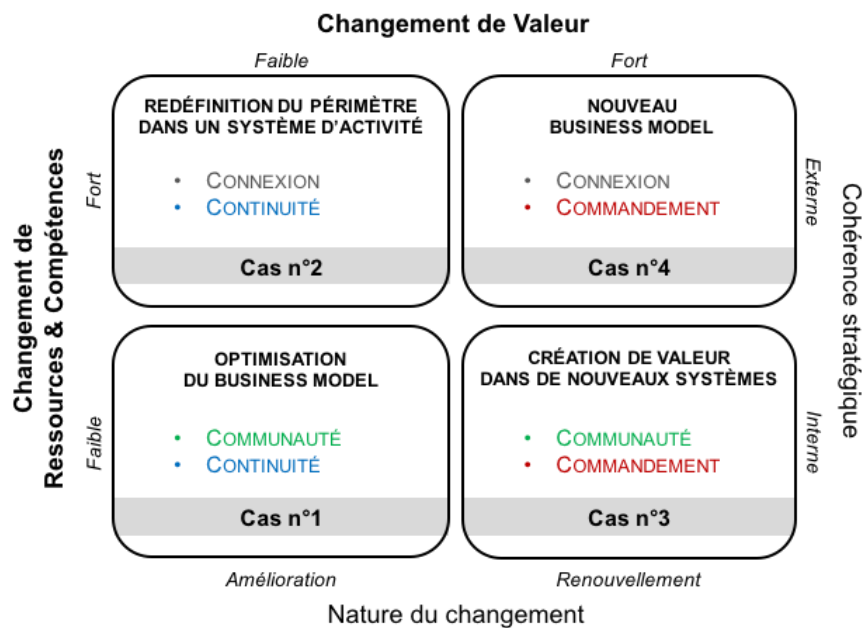
⁷ Miller, D., & Le Breton-Miller, I. 2010. Réussir dans la durée. PUL.

⁸ Initialement le modèle 4C était appliqué aux grandes entreprises familiales. La communauté de recherche considère aujourd'hui que ce modèle est applicable à d'autres terrains, notamment celui de l'entrepreneuriat.

niveaux hiérarchiques : du directeur général à l'opérationnel. Chaque entretien aborde de façon détaillée les caractéristiques du business model et les enjeux stratégiques associés.

A partir de notre étude, nous observons que chaque logique de changement est associée à une combinaison spécifique de deux facteurs. Par exemple, les managers souhaitant optimiser leur business model devront combiner les facteurs *continuité* et *communauté*. Nous identifions ainsi quatre « couples de facteurs » contribuant respectivement à une logique de changement de business model différente. Ces différents couples permettent ainsi de répondre à des enjeux et objectifs spécifiques d'évolution stratégique. Notre analyse comparée des quatre cas débouche sur la construction d'un modèle de conduite du changement de business model.

Modèle de conduite du changement de business model



Lecture des axes du modèle :

- La *connexion* joue un rôle prépondérant dans le changement des ressources et des compétences du business model contrairement à la *communauté*.
- Le *commandement* joue un rôle prépondérant dans le changement de la proposition de valeur contrairement à la *continuité*.
- La *communauté* répond à un enjeu d'adaptation interne tandis que la *connexion* répond à un enjeu de cohérence externe.
- La *continuité* répond à un simple besoin d'amélioration du business model tandis que le *commandement* répond à un enjeu de renouvellement stratégique.

Illustration. Cas n°1 : Mise en œuvre d'une optimisation de business model.

L'entreprise X est une plateforme internet mettant en relation les propriétaires de véhicules motorisés avec la Préfecture de Police pour la réalisation de démarches d'immatriculation en ligne. Cette entreprise propose un service rapide en s'engageant sur une durée de traitement des dossiers de quatre jours. Les revenus proviennent du paiement unitaire du service par le client. Cette activité nécessite une maîtrise des démarches d'immatriculation et une gestion efficace des flux physiques de dossiers.

Grâce à l'obtention d'une accréditation réglementaire, l'entreprise bénéficie d'une plateforme informatique de saisie des dossiers lui permettant de rationaliser ses flux logistiques. La réduction de 75% des délais de traitement s'accompagne d'une hausse du prix de 33 %.

L'entreprise optimise ainsi son business model sans modifier ses ressources et ses compétences, ni la nature de la prestation proposée au client.

Ce changement repose sur une logique d'amélioration continue : les grandes caractéristiques de l'activité ont été préservées pour être optimisées. Le processus de traitement des dossiers a été informatisé et la qualité du service existant améliorée (*Continuité*). Soucieux de garantir la réussite de cette opération de rationalisation, les dirigeants ont décidé de promouvoir des valeurs fondées à la fois sur l'esprit d'équipe et le bien-être personnel (*Communauté*). Le couple « *continuité* et *communauté* » joue ainsi un rôle privilégié dans la mise en œuvre de l'optimisation du business model.

Notre article apporte une triple contribution managériale :

1. Nous montrons la nécessité de dépasser une vision technique du changement de business model pour intégrer sa dimension managériale. Les outils existants, tel que le CANVAS⁹, n'offrent pas aux managers de cadre d'actions pour entreprendre ces évolutions. Nous proposons un ensemble de pratiques managériales (« couples de facteurs ») permettant de réussir son changement de business model en réintégrant l'aspect humain.
2. Le modèle proposé constitue également un outil prescriptif pour orienter le changement de business model : les liens identifiés entre les objectifs du changement et les moyens permettent aux managers d'actionner les leviers managériaux efficaces pour orienter les évolutions stratégiques de leur entreprise.
3. Le modèle constitue enfin un outil de visualisation efficace pour communiquer la stratégie : la mise en relation des éléments du business model et des leviers managériaux dans quatre cases permet de sensibiliser les parties prenantes aux orientations stratégiques et de les impliquer dans leur déploiement.

⁹ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2010. Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.



148 Boulevard Haussmann, 75 008 Paris

www.consultinfrance.fr • consultinfrance@groupement-syntec.org