



**HAL**  
open science

# Décomposition et analyse d'un flux de savoir : le cas du savoir transmis par les prestataires aux managers marketing lors de leurs interactions de travail

Hélène Moraux, Pierre Volle

## ► To cite this version:

Hélène Moraux, Pierre Volle. Décomposition et analyse d'un flux de savoir : le cas du savoir transmis par les prestataires aux managers marketing lors de leurs interactions de travail. XXIVème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique - AIMS 2015, Jun 2015, Paris, France. pp.27. hal-01637858

**HAL Id: hal-01637858**

**<https://hal.science/hal-01637858>**

Submitted on 18 Nov 2017

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

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

# **Décomposition et analyse d'un flux de savoir : le cas du savoir transmis par les prestataires aux managers marketing lors de leurs interactions de travail.**

**Hélène Moraux-Saurel**

**Université Paris-Dauphine - Laboratoire DRM-ERMES**

[helene.moraux@dauphine.fr](mailto:helene.moraux@dauphine.fr)

**Pierre Volle**

**Université Paris-Dauphine - Laboratoire DRM-ERMES**

[pierre.volle@dauphine.fr](mailto:pierre.volle@dauphine.fr)

## **Résumé :**

Alors que le champ de recherche sur le transfert de savoir inter-organisationnel s'est considérablement développé ces dernières années, la littérature ne s'intéresse pas suffisamment au contenu du flux de savoir transmis d'une organisation à l'autre. En effet, les façons de décrire le flux de savoir que l'on retrouve dans cette littérature (et dans les travaux qui mobilisent la notion de « savoir » en général) sont assez classiques et sont surtout basées sur les propriétés du savoir. A titre d'exemple, on oppose souvent le savoir tacite et le savoir explicite. Cependant, catégoriser de façon fine et précise la nature du savoir échangé est un préalable incontournable pour mieux appréhender son transfert inter-organisationnel (Easterby-Smith, Lyles et Tsang, 2008). A ces fins, nous proposons ici une nouvelle façon d'analyser et de décomposer le flux de savoir circulant.

En raison du contexte dans lequel évoluent aujourd'hui les organisations marketing, l'apprentissage des managers marketing au contact de leurs prestataires est choisi comme terrain de recherche. En effet, pour faire face aux évolutions constantes, les managers marketing s'appuient notamment sur leurs prestataires et profitent de leurs interactions de travail pour apprendre et développer leur savoir (Moraux, 2014 ; Moraux et Volle, 2014). En étudiant le cas du flux de savoir transmis par les prestataires aux managers marketing, cette recherche se donne alors pour objectif d'analyser le flux de savoir circulant en mobilisant la notion d'« actifs ». Elle propose plus précisément de décomposer le flux de savoir transmis en un flux de *ressources*, de *capacités*, et de *compétences* utiles aux managers.

Pour cela, une étude exploratoire qualitative est conduite. En s'appuyant sur le discours de managers marketing et de prestataires variés, elle cherche à décrire de façon émergente les actifs qui peuvent être transmis au cours des interactions de travail. Au final, cette recherche présente plusieurs contributions théoriques. (1) En étudiant le cas du savoir transmis par les prestataires aux managers marketing, elle propose une décomposition originale et nouvelle du

flux de savoir transmis. (2) Elle mobilise le concept d' « actifs » afin de décomposer le flux de savoir transmis, tout en appliquant ce concept à un nouveau niveau d'analyse, actuellement peu exploité. Des outils (grille d'analyse, typologie) sont alors proposés afin d'analyser les actifs transmis à ce niveau d'analyse. (3) Elle contribue à mieux différencier les concepts de « capacité » et de « compétence ». Enfin, sur un plan managérial, la recherche montre que les managers marketing peuvent profiter des interactions de travail avec leurs prestataires pour apprendre et capter un savoir marketing riche et varié. De plus, elle met en exergue le fait que les managers marketing peuvent renforcer des compétences managériales pourtant spécifiques au métier de marketeur et à la fonction marketing au contact des prestataires.

**Mots-clés :** apprentissage inter-organisationnel, transfert de savoir inter-organisationnel, ressources et compétences, savoir marketing, actifs marketing

---

# **Décomposition et analyse d'un flux de savoir : le cas du savoir transmis par les prestataires aux managers marketing lors de leurs interactions de travail.**

## **INTRODUCTION**

La littérature sur le transfert de savoir inter-organisationnel s'est beaucoup développée ces dernières années. Le champ devenant conséquent, Easterby-Smith, Lyles et Tsang (2008) en ont proposé un état des lieux. Ils présentent alors un modèle conceptuel assorti de voies de recherche. Le modèle fait figurer deux entités, le donneur et le receveur, entre lesquelles circule un flux de savoir provenant du donneur. Comme le proposent les auteurs, ce flux de savoir circulant peut être décrit suivant la nature du savoir transmis (i.e. son caractère plus ou moins tacite, ambigu et complexe). Une voie de recherche proposée par les auteurs est ensuite d'étudier l'influence de la nature du savoir échangé sur le processus de transfert.

Cependant, avant d'investiguer cette question, il nous semble que la littérature pourrait d'abord s'intéresser plus précisément au *contenu* du flux de savoir circulant. En effet, selon nous, la littérature ne porte pas suffisamment attention aux types de savoirs transmis dans le cadre du transfert de savoir inter-organisationnel. Dans la littérature sur l'apprentissage et le transfert de savoir inter-organisationnel ainsi que dans les travaux qui mobilisent la notion de « savoir » de manière plus générale, on retombe souvent sur des façons de caractériser le flux de savoir redondantes et classiques. A titre d'exemple, la distinction entre savoir « explicite » et « tacite » (Nonaka et Takeuchi, 1995) est couramment reprise (e.g. Zhao et Lavin, 2012). Au final, bien qu'il existe de multiples façons de décrire un flux de savoir comme le rappellent Sammarra et Biggiero (2008) (notamment selon son degré d'ambiguïté, de complexité, de spécialisation...), la littérature fait preuve de peu d'innovations sur ce sujet. Pourtant, catégoriser de façon fine et précise le savoir échangé est un préalable incontournable pour mieux appréhender son transfert inter-organisationnel, comme le suggèrent Easterby-Smith, Lyles et Tsang (2008). A ces fins, nous proposons de mobiliser le champ sur les actifs (qui comprend les concepts de « ressources », de « capacités » et de « compétences ») pour décomposer le flux de savoir circulant.

Plus spécifiquement, nous proposons dans cette recherche d'analyser le flux de savoir transmis par des prestataires extérieurs à des managers marketing lors de leurs interactions de

travail quotidiennes. Le choix de ce terrain est judicieux à plusieurs titres. Premièrement, alors que la plupart des travaux sur le transfert de savoir portent souvent sur le savoir technologique, étudier la transmission d'un flux de savoir marketing est important pour faire progresser le champ (Sammorra et Biggiero, 2008 ; Simonin, 1999). Deuxièmement, le contexte dans lequel évolue aujourd'hui l'organisation marketing en fait un terrain pertinent. En effet, les managers marketing n'ont jamais été confrontés à un environnement aussi complexe (Day, 2011). Les bouleversements récents (explosion des réseaux sociaux, du digital et du mobile) ont profondément modifié leur travail quotidien, générant l'apparition de nouvelles tâches, de nouvelles activités, voire de nouveaux métiers au sein de l'organisation marketing. Qui plus est, les technologies évoluant sans cesse, les managers marketing doivent constamment mettre à jour leur savoir, en fonction des évolutions. Dans ses priorités de recherche 2012-2014, le Marketing Science Institute invitait justement les chercheurs à réfléchir aux moyens permettant aux organisations de développer de nouvelles compétences internes, pour faire face aux évolutions constantes de l'environnement. Alors que les organisations subissent des restrictions budgétaires, le développement des expertises marketing internes ne peut plus autant passer par le recrutement de nouveaux personnels spécialistes. Il est alors nécessaire de former les collaborateurs actuels, et de faire évoluer leur savoir en fonction des évolutions. Pour ce faire, les organisations marketing peuvent inciter leurs employés à apprendre au cours des interactions de travail avec des acteurs extérieurs, comme les prestataires (Moraux, 2014 ; Moraux et Volle, 2014). Toutefois, si les prestataires peuvent contribuer à l'apprentissage des managers marketing, il est clé de s'interroger sur le *type de savoirs* qu'ils peuvent transmettre lors de leurs interactions quotidiennes.

En étudiant le cas du flux de savoir transmis par les prestataires aux managers marketing, cette recherche a donc pour but de proposer une façon originale d'*analyser* et de *décomposer* le flux de savoir transmis. Pour cela, nous procédons d'abord à une revue de littérature sur l'apprentissage inter-organisationnel en management, puis ensuite plus spécifiquement en marketing. Par ailleurs, alors qu'il n'existe pas de décomposition suffisamment précise du contenu du flux de savoir transmis dans la littérature, nous mobilisons la littérature sur les actifs et proposons d'utiliser les concepts de « ressources », de « capacités » et de « compétences » pour analyser le flux de savoir transmis aux managers marketing par les prestataires. Nous présentons ensuite la méthode de recherche, puis les résultats empiriques. Enfin, une conclusion expose les limites de notre travail, et les voies de recherche futures.

## 1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET CADRE THÉORIQUE

### 1. 1. APPRENTISSAGE INTER-ORGANISATIONNEL ET FLUX DE SAVOIR EN MANAGEMENT

L'apprentissage inter-organisationnel est une forme d'apprentissage qui survient spécifiquement au contact d'organisation(s) extérieure(s) (Dyer et Nobeoka, 2000 ; Knight, 2002). Ce champ comprend également les travaux sur le transfert de savoir inter-organisationnel, qui aborde des problématiques similaires. Easterby-Smith, Lyles et Tsang (2008) font un état des lieux du champ, et proposent un modèle conceptuel (assorti de voies de recherche) qui résume les principaux enjeux du champ. Sur ce modèle, un flux de savoir circulant du « donneur » vers le « receveur » est représenté. Or, selon les auteurs, un des enjeux du champ est de mieux comprendre l'influence de la nature du savoir échangé sur le processus de transfert. Cette piste de recherche fait notamment suite au travail d'Argote, McEvily et Reagans (2003) puis de Simonin (2004) qui montrent que les propriétés du savoir échangé influencent sa transférabilité. Cependant, avant d'investiguer davantage cette question, il nous semble que la littérature pourrait s'intéresser plus précisément au *contenu* du flux de savoir circulant.

Depuis longtemps, la littérature différencie la nature du savoir détenu ou transféré au moyen de dimensions (e.g. Winter, 1987 ; Kogut et Zander, 1992). Sammarra et Biggiero (2008) rappellent ainsi qu'il existe de nombreuses façons de différencier le savoir et de caractériser le flux de savoir circulant. On attribue en effet plusieurs propriétés possibles au savoir : il est plus ou moins tacite (e.g. Nonaka et Takeuchi, 1995), complexe (Winter, 1987 ; Kogut et Zander, 1992), ambigu (e.g. Simonin, 1999 et 2004), divisible, spécialisé, etc. Sur la base des différentes propriétés identifiées, certains travaux vont même assez loin dans la décomposition du flux de savoir (e.g. Kim, Hwang et Suh, 2003). Néanmoins, on peut regretter le manque d'innovation dans les travaux qui cherchent à décomposer le savoir circulant. A titre d'exemple, sur leur modèle, Easterby-Smith, Lyles et Tsang (2008) recourent à trois propriétés très classiques du savoir : son caractère plus ou moins tacite, ambigu, et complexe. Au final, la littérature raisonne souvent en termes de « *propriétés* » du savoir. Elle s'interroge alors sur les caractéristiques du savoir échangé, en se demandant par exemple quel est son degré de codification ou de complexité. Or, de façon alternative, la littérature pourrait raisonner en termes de « *types* » de savoir échangé, afin de proposer de nouvelles façons de décomposer le flux de savoir circulant. Au lieu de raisonner en termes de « *propriétés* » du savoir transmis, on pourrait alors s'interroger sur le « *contenu* » du flux de savoir transmis. Avant de préciser cette idée, nous

proposons une incursion dans le champ de recherche sur l'apprentissage inter-organisationnel en marketing, dans l'optique de mieux appréhender notre terrain de recherche.

## **1. 2. LE CAS SPECIFIQUE DE L'APPRENTISSAGE INTER-ORGANISATIONNEL EN MARKETING**

Après avoir vu que les travaux sur l'apprentissage inter-organisationnel sont rares en marketing (1.2.1.), nous nous focaliserons sur le *type de savoir* échangé dans un cadre marketing (1.2.2.).

### **1. 2. 1. L'apprentissage de l'organisation marketing**

Même si l'accumulation de savoir au niveau de l'organisation marketing est complexe (McIntyre et Sutherland, 2002), l'apprentissage organisationnel est important pour le succès de l'organisation marketing (Day, 1994 et 2011 ; Sinkula, 1994). Plusieurs travaux montrent ainsi que la fonction marketing et ses collaborateurs doivent développer un comportement d'apprentissage consistant à rechercher des informations auprès de sources notamment externes, et à diffuser ces informations dans l'entreprise (Day, 1994 ; Slater et Narver, 1995). Toutefois, la plupart des travaux sur l'apprentissage en marketing portent sur l'apprentissage organisationnel classique par lequel l'organisation marketing apprend par elle-même ou bien grâce à l'extérieur au sens large (les travaux ne spécifiant alors pas précisément la *source* de cet apprentissage). Or, l'apprentissage *inter-organisationnel* est peu étudié en marketing (Lukas, Hult et Ferrell, 1996), malgré les articles conceptuels qui montrent son importance (Achrol et Kotler, 1999). Par ailleurs, les travaux qui s'intéressent à l'apprentissage inter-organisationnel étudient davantage ce processus dans le cadre des alliances et des partenariats stratégiques horizontaux (Rindfleisch et Moorman, 2001 ; Simonin, 1999) ou verticaux (Noordhoff & al., 2011 ; Lukas, Hult et Ferrell, 1996 ; Rindfleisch et Moorman, 2001) que dans le cadre des réseaux de prestataires. Pourtant, les prestataires sont en contact quotidien avec les managers marketing et pourraient représenter une source continue de connaissances et de compétences nouvelles. Le transfert de savoir qui peut exister grâce aux prestataires n'est toutefois pas étudié en profondeur à notre connaissance, sauf dans le champ sur le développement de nouveaux produits (Zhao et Lavin, 2012 ; Song et Thieme, 2009). Ce champ se focalise cependant sur un type de fournisseur, et sur un domaine d'application spécifique. Il est donc nécessaire d'étendre les recherches à des prestataires divers, et d'étudier le transfert d'un savoir plus général. Récemment, Moraux (2014) puis Moraux et Volle (2014) ont ainsi montré l'importance de l'apprentissage de l'organisation marketing au contact d'un réseau de prestataires varié.

### 1. 2. 2. Le type de savoir transmis par les prestataires en marketing

La littérature marketing étudie l'apprentissage d'un « savoir » marketing indifférencié, sans détailler précisément ce que recouvre cette notion. Qu'entend-t-on exactement par « *savoir* » ? S'agit-il simplement de *savoir* (au sens d'informations générales transmises) ou de *savoir-faire* (au sens de pratiques transmises) ? Dans le champ de recherche sur l'*apprentissage organisationnel* en marketing et dans les travaux sur l'orientation marché, on appréhende surtout cette notion de « savoir » de façon restreinte, en étudiant l'apprentissage d'informations de marché (Sinkula, 1994). Dans le champ de recherche sur l'*apprentissage inter-organisationnel* en marketing, les travaux détaillent également peu le savoir capté. Il s'agit le plus souvent d'un savoir général ou bien d'informations (Rindfleisch et Moorman, 2001<sup>1</sup>), notamment sur le marché (Song et Thieme, 2009). Toutefois, les travaux sur le transfert de savoir inter-organisationnel lors du développement de nouveaux produits conduisent parfois à décomposer le flux de savoir circulant. Cependant, en cohérence avec nos observations en management, les façons de décomposer le flux de savoir sont assez classiques, et la plupart du temps basées sur les propriétés du savoir. Par exemple, des travaux décomposent le flux en savoir « large » versus « profond » (Bao, Sheng et Zhou, 2012) ou en savoir « explicite » versus « tacite » (Zhao et Lavin, 2012). De plus, outre le fait que ces travaux s'intéressent à un savoir particulier (utile spécifiquement dans le cadre du développement de nouveaux produits), ils ne détaillent pas de façon suffisamment fine le contenu du savoir transféré. Face à ce manque, nous proposons donc de décomposer le flux transmis par les prestataires aux managers marketing en un flux de *ressources*, de *capacités* et de *compétences* marketing, trois types d'actifs marketing.

### 1. 3. LA LITTÉRATURE SUR LES « ACTIFS » ET SON APPLICATION EN MARKETING

Le concept d'actifs (« *assets* ») est un concept générique d'ordre supérieur défini comme « *toute chose tangible ou intangible que l'entreprise peut utiliser dans ses processus pour créer et offrir ses produits (biens ou services) à un marché* » (Sanchez, 2004). Il englobe les ressources et les capacités de l'entreprise (Amit et Schoemaker, 1993 ; Sanchez, 2004). Par extension, alors que les ressources sont déployées par les capacités pour produire un ensemble de compétences (Moati et Volle, 2010), on peut inclure les compétences dans le concept

---

<sup>1</sup> Rindfleisch et Moorman (2011) détaillent un peu les types d'informations pouvant être transmises dans le cadre du développement de nouveaux produits. Ils distinguent les informations *sur les produits* et les informations *sur les processus* (de développement de nouveaux produits). Cependant, cette « typologie » est spécifiquement liée au développement de nouveau produit, et elle reste peu précise.



d'actifs. Amit et Schoemaker (1993) définissent les *ressources* comme des stocks de facteurs disponibles détenus ou contrôlés par l'entreprise. En marketing, dans un article théorique, Morgan (2012) se base sur la littérature de management stratégique et identifie neuf ressources marketing : les ressources de savoir tacite, les ressources physiques, les ressources de réputation, les ressources humaines, les ressources organisationnelles, les ressources financières, les ressources informationnelles, les ressources relationnelles, et les ressources légales. Les *capacités* consistent ensuite en des processus et des routines organisant l'interaction entre les ressources et leur déploiement (Eisenhardt et Martin, 2000 ; Grant, 1996), afin d'atteindre une *compétence* donnée dans l'organisation. Morgan (2012) identifie également plusieurs capacités marketing, distinguant alors les capacités marketing spécialisées, cross-fonctionnelles, architecturales, et dynamiques. Cependant, le champ de recherche sur les actifs marketing est récent, et comprend deux limites majeures :

- Les travaux étudient davantage les capacités que les compétences marketing. De plus, la littérature n'est pas claire sur la différence entre « capacités » et « compétences », ce qui est d'autant plus vrai en marketing<sup>2</sup>. Le manque de distinction entre ces deux concepts est même parfois reconnu. Par exemple, pour Hunt (2000), ces deux concepts ont une conceptualisation similaire, et peuvent de ce fait avoir une définition commune. Au final, des auteurs décident donc de considérer ces deux concepts comme interchangeables (e.g. Madhavaram et Hunt, 2008 ; Hunt, 2000). Cependant, à notre sens, la littérature gagnerait à distinguer et illustrer clairement ces deux concepts, aussi bien d'un point de vue théorique qu'empirique.
- En management stratégique, il existe différents niveaux d'analyse pour les capacités (Grant, 1996) et les compétences (Sanchez, 2004). En marketing, certains travaux suggèrent aussi l'existence de différents niveaux de capacités (Morgan, 2012) et de compétences, sans toutefois proposer une vision complète des différents niveaux d'analyse possibles. D'un point de vue théorique, quatre niveaux d'analyse « principaux » peuvent être proposés pour analyser les actifs marketing (Moraux et Volle, 2014) : (1) le niveau *individuel* ; (2) le niveau *collectif*, qui concerne les actifs utiles aux équipes de travail dans l'organisation marketing ; (3) le niveau *organisationnel stratégique* ; (4) le niveau *environnemental*, qui concerne les actifs situés dans l'environnement et contrôlés par l'entreprise. Or, les travaux marketing se

---

<sup>2</sup> Par exemple, dans l'article de Morgan (2012), on a du mal à différencier les capacités marketing spécialisées (capacité de management de produit, capacité de *pricing*...) des compétences marketing (compétence de management de produit, compétence de *pricing*...). Cette confusion est accentuée par le vocabulaire utilisé : Morgan (2012) utilise parfois des termes liés à la compétence (*skills*) ou le terme de capacité lui-même (*capability*) pour définir les capacités. Par ailleurs, la mesure des deux concepts se rapproche.

focalisent sur les niveaux d'analyse supérieurs, et en particulier sur le niveau « organisationnel stratégique ». Par exemple, les typologies de Morgan (2012) exposées sont valables au niveau de l'unité stratégique ou de l'organisation en général. Au final, dans les articles conceptuels (e.g. Madhavaram et Hunt, 2008 ; Day, 2011) comme empiriques, les capacités et les compétences marketing sont toujours étudiées à un *niveau d'abstraction élevé*. On étudie ainsi surtout les capacités marketing spécialisées (Vorhies et Morgan, 2005), architecturales (Morgan & al., 2003), dynamiques (Morgan, Slotegraaf et Vorhies, 2009) ou adaptatives (Day, 2011), qui correspondent toutes au niveau « organisationnel stratégique », sans jamais descendre plus bas et interroger les capacités liées aux activités, aux tâches ou aux postes de travail dans l'organisation marketing. Il en va de même pour les autres actifs marketing (ressources et compétences). Pour pallier ce manque, nous proposons de nous focaliser sur les niveaux d'analyse inférieurs des actifs (i.e. niveaux individuel et collectif), et d'étudier les actifs captés par les managers marketing individuellement, tout en considérant que ceux-ci peuvent ensuite être partagés au sein du collectif de travail, formant alors des actifs marketing « collectifs » (Moraux et Volle, 2014). Au final, nous proposons donc d'étudier les actifs marketing qui sont transmis par les prestataires, et qui pourront ensuite enrichir collectivement les managers marketing grâce à une dynamique d'échange. Il convient alors de se demander si les typologies et les outils disponibles pour analyser les actifs marketing au niveau organisationnel stratégique sont aussi applicables à ce niveau d'analyse.

## **2. MÉTHODE DE RECHERCHE**

Une recherche qualitative de nature exploratoire a été conduite. En effet, devant le peu d'éléments présents dans la littérature pour caractériser le flux de savoir transmis par les prestataires aux managers marketing, nous avons choisi de nous baser sur le discours de répondants pour faire émerger différents types de savoir transmis par les prestataires. De ce fait, l'échantillon de répondants (Annexe 1) comprenait des *managers marketing* issus de différentes entreprises et occupant des fonctions variées, ainsi que des *prestataires marketing*. Nous précisons que nous n'avons pas étudié des binômes « client-prestataire » : les prestataires interrogés ne travaillent pas nécessairement pour les organisations interrogées.

Le guide d'entretien abordait d'abord la question de l'ouverture de l'organisation marketing à un réseau de prestataires dans l'intention d'apprendre, puis se focalisait précisément sur *ce qui est appris* lors des interactions de travail. Suivant notre cadre théorique, notre objectif était

alors de catégoriser les éléments de savoir évoqués dans les discours en « ressources », en « capacités » et en « compétences ». Cependant, alors que ce découpage reste large, nous voulions préciser les différents types de savoir contenus dans chacun de ces concepts. Au final, nous sommes donc partis du présupposé qu'il est pertinent de classer le savoir transmis lors des interactions en « ressources », en « capacités » et en « compétences », puis nous avons pour objectif de faire évoluer le champ en affinant le type de savoir contenu dans ces concepts. Lorsque des outils issus de la littérature pouvaient être mobilisés pour classifier le savoir contenu dans ces concepts, nous avons cherché à les enrichir et à les faire évoluer.

Au total, 30 entretiens, d'une durée moyenne de 1h02, ont été réalisés. Pour coder les données, nous avons utilisé la méthode *a priori* qui s'appuie sur des concepts issus de la littérature (et présents dans notre guide d'entretien) pour cadrer le codage (Allard-Poési, 2003). Par exemple, nous avons cherché à catégoriser les verbatims obtenus selon la typologie des ressources marketing de Morgan (2012). De plus, nous avons aussi mobilisé la méthode *a posteriori* qui permet de construire des catégories au cours du codage, de façon émergente (Allard-Poési, 2003). Nous avons ainsi pu enrichir la typologie des ressources de Morgan (2012) par l'adjonction de nouvelles catégories et sous-catégories émergentes.

### **3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS EMPIRIQUES**

#### **3. 1. RESSOURCES MARKETING TRANSMISES**

Pour analyser les ressources marketing présentes dans le flux de savoir transmis par les prestataires, la typologie des ressources de Morgan (2012) a été mobilisée. Cependant, nous avons enrichi son travail de deux façons, proposant alors une grille d'analyse précise des ressources transmises. **(1)** Nous avons utilisé sa typologie à un niveau d'analyse inférieur, illustrant ainsi les ressources marketing transmises par les prestataires qui sont liées aux activités et aux tâches conduites par les managers marketing. **(2)** En nous basant sur le discours des répondants, nous avons affiné les catégories proposées par Morgan (2012) et introduit des sous-catégories précises, au niveau d'analyse choisi. Au final, de façon cohérente avec la typologie de Morgan (2012), nos entretiens révèlent que les prestataires peuvent transmettre des *ressources informationnelles*, des *ressources physiques*, des *ressources relationnelles*, des *ressources de savoirs* (explicites dans notre cas), des *ressources organisationnelles*. De plus, une nouvelle catégorie, non présente dans la typologie originale, est ajoutée : les *ressources*

*créatives et de réflexion*, qui ne sont pas du savoir à proprement parler (au sens de « connaissance ») mais plutôt des idées et des réflexions transmises par le prestataire aux managers marketing qui se les approprient. On note en effet de façon récurrente l'idée que les prestataires doivent apporter « des idées », « des nouveaux concepts », « de la réflexion », des « *insights* », de la « créativité ». Le marketing se caractérise en effet par un fort besoin d'innovation et de créativité (Im et Workman, 2004), et l'organisation marketing peut s'appuyer sur des prestataires extérieurs pour favoriser la créativité (Burroughs & al., 2011). Comme la créativité est une *ressource* stratégique intangible pouvant engendrer un avantage concurrentiel (Im et Workman, 2004), il est pertinent d'inclure cette ressource dans notre grille. Le Tableau 1 présente notre grille d'analyse finale qui permet de classer les ressources transmises par les prestataires aux managers marketing, et le Tableau 2 illustre cette grille au moyen de verbatims.

**Tableau 1. Grille d'analyse des ressources marketing transmises par les prestataires**

Catégories	Sous-catégories	Illustration
<b>Ressources informationnelles</b>	Conseils et bonnes pratiques	
	Ressources rhétoriques	
	Veille technique et technologique	
	Veille sur les tendances et les évolutions	
	Aperçu du secteur, du marché, d'un nouveau domaine	
<b>Ressources « physiques<sup>3</sup> »</b>	Outils « classiques »	
	Outils à composante technologique	
	Documents de synthèse	
<b>Ressources relationnelles</b>	Maillage avec d'autres prestataires	
	Maillage avec d'autres acteurs	
<b>Ressources de savoirs explicites</b>	Indicateurs, taux de références, ...	
	Etapes et processus	
	Ensemble des possibles et conditions d'application	
	Contraintes	
<b>Ressources organisationnelles</b>	Culture ou « philosophie de travail »	
<b>Ressources créatives et de réflexion</b>	Idées opérationnelles disruptives	
	Apports d'idées dans la réflexion stratégique	

<sup>3</sup> Les ressources physiques peuvent prendre une forme électronique. Leur stockage sur un ordinateur ou sur un serveur augmente leur aspect « tangible ».

**Tableau 2. Application de la grille d'analyse des ressources captées : illustration au moyen de verbatims**

Ressources captées		Verbatim(s) illustratif(s)
<b>1. Ressources marketing informationnelles</b>	Conseils et bonnes pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ « <i>[Les prestataires] nous donnent les bonnes pratiques du secteur</i> » (Répondant 5)</li> <li>■ « <i>Je les fais parler de leurs expériences, de ce que leurs clients ont pu mettre en place dans d'autres industries, qu'est-ce qui marche, qu'est-ce qui marche pas...</i> » (Répondant 7)</li> </ul>
	Ressources rhétoriques [arguments ou données réutilisables face au client ou en interne]	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ « <i>[Les collaborateurs au marketing Europe] font des sessions comme ça avec des organismes de stats qui là apportent vraiment une valeur ajoutée en nous apportant des discours (...). Nous derrière, on peut récupérer des infos comme ça pour compléter nos discours, pour les enrichir</i> » (Répondant 16)</li> <li>■ « <i>[Les prestataires] nous mettent en avant des chiffres que l'on peut utiliser après pour défendre certains de nos projets en interne</i> » (Répondant 29)</li> </ul>
	Veille technique et technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ « <i>Avec ce type-là [chez l'agence x], on apprend plein de trucs. Il est tout le temps à la pointe de ce qui sort, les Instagram, les Pinterest, enfin tous les nouveaux réseaux sociaux, tous les trucs un peu geeks</i> » (Répondant 4)</li> <li>■ « <i>C'est clair que le travail avec les agences nous permet (...) de toujours se tenir informé des nouvelles techniques de communication</i> » (Répondant 29)</li> </ul>
	Veille sur les tendances et les évolutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ « <i>... parce qu'une agence de pack, elle va faire un petit déjeuner et faire un point sur les tendances...</i> » (Répondant 11)</li> <li>■ « <i>Les agences, elles peuvent me faire des points sur des choses qui sont du public knowledge. Donc on fait des revues d'achat média ou de la compétition, des choses comme ça</i> » (Répondant 28)</li> </ul>
	Aperçu du secteur/marché, d'un nouveau domaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ « <i>Les gens veulent profiter de cette expérience pour apprendre des choses nouvelles, pour découvrir un sujet qu'ils ne maîtrisent pas forcément</i> » (Répondant 22, prestataire)</li> <li>■ « <i>En les entendant, on va apprendre des choses sur le marché, sur le mécanisme des consommateurs</i> » (Répondant 11)</li> <li>■ « <i>On a par exemple [l'agence y] qui fait chez nous ce qu'on appelle des inspiring mornings (...) On leur dit "Bon écoutez, nous on est nulle part sur le mobile" (...) On leur dit donc "Vous faites une recherche, un dossier, un machin, (...), et vous nous faites un brief sur le mobile" (...) C'est quoi le landscape du mobile ? Qu'est-ce qui se fait ? Qu'est-ce qui progresse ? Qu'est-ce qui ne progresse pas ? Qui fait quoi ? Et donc ça c'est des piquouses de savoir</i> » (Répondant 28)</li> </ul>

<b>2. Ressources marketing « physiques »</b>	Outils « classiques »	■ « <i>L'institut d'étude à qui j'ai envoyé mon concept et qui me le passe en revue à travers leur grille [d'analyse] » (Répondant 11)</i>
	Outils technologique	■ « <i>...un nouvel outil pour le tracking de toutes les actions marketing » (Répondant 8)</i>
	Documents de synthèse	■ « <i>Une autre [agence], on leur demande une pige sur le marché, chose qu'on n'a pas le temps de faire, qu'elle nous envoie » (Répondant 11)</i>
<b>3. Ressources marketing relationnelles</b>	Maillage avec d'autres prestataires	■ « <i>On peut leur dire "Bah tiens, est-ce que vous connaissez un spécialiste de la mise en page en Word ? Est-ce qu'on vous en avez chez vous ? Non ? Bah alors est-ce que vous en connaissez un sur la place ?" » (Répondant 12)</i>
	Maillage avec d'autres acteurs	■ « <i>Je vais prendre le cas de l'Opéra de Paris. Notre service billetterie, après avoir pris connaissance de services développés pour eux par notre prestataire commun, va le rencontrer, comprendre pourquoi, quels sont ses clients, quelles difficultés il a rencontré, comment est-ce qu'on peut adapter la solution, est-ce que ça a du sens ou non ? Donc c'est aussi un maillage qui est intéressant mais amené par un prestataire, sans quoi on n'aurait pas nécessairement rencontré ou partagé avec l'Opéra de Paris à ces sujets. Peut-être qu'on l'aurait fait, mais là ça a été facilité et accéléré par un prestataire » (Répondant 27)</i>
<b>4. Ressources marketing de savoirs explicites</b>	Indicateurs, taux de référence	■ « <i>Analyser aussi les résultats d'une campagne : c'est quoi les taux de référence ? » (Répondant 5)</i> ■ « <i>On s'enrichit à leur contact (...) Parce qu'on apprend les indicateurs : quels sont les indicateurs ? A quoi ils servent ? » (Répondant 15)</i>
	Etapes et processus	■ « <i>On apprend les différentes phases (...) Quand on sort du tournage, l'étape d'encodage, d'étalonnage, à quel moment la musique rentre... Donc on apprend déjà les processus » (Répondant 14)</i>

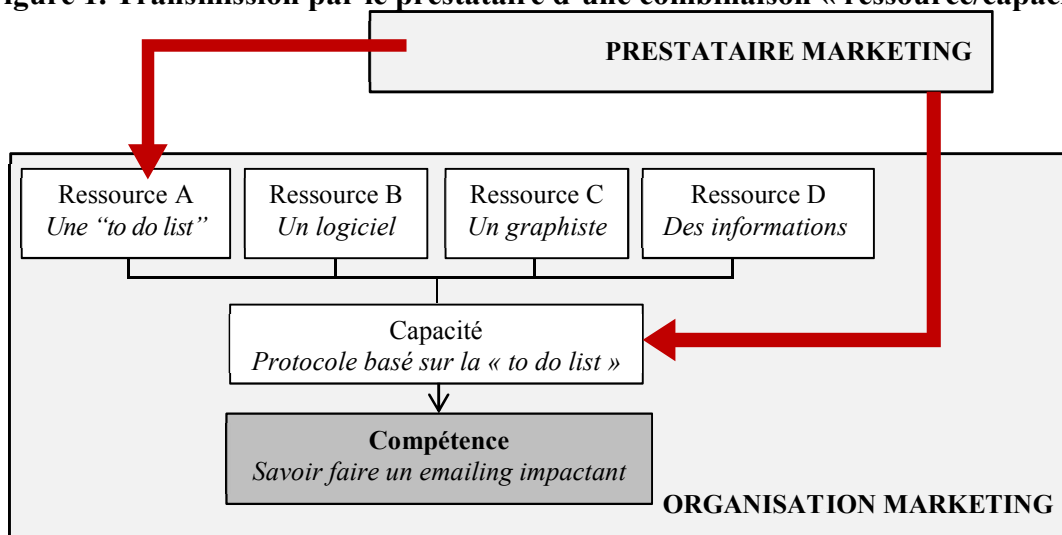


	<p>Ensemble des possibles et conditions d'application</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ « <i>J'apprends les différentes matières, j'apprends les grammages. Donc la prochaine fois que je vais passer un coup de fil, je vais dire "Cette affiche-là, je la veux plutôt en 5 grammes et en double pelliculage" » (Répondant 14)</i></li> <li>■ « <i>Il y a quand même des prestataires qui permettent de connaître un petit peu plus sur le fonctionnement des études qualitatives, quantitatives etc. Ils vont nous expliquer et du coup, petit à petit, en fonction des études et des problématiques différentes, on va acquérir plus de compréhension » (Répondant 10)</i></li> <li>■ « <i>Je reviens sur l'exemple du programme de fidélisation. Si vous n'en avez jamais lancé, (...) c'est toujours intéressant de bénéficier de l'expérience de ceux qui l'ont fait 3 fois, 4 fois, 10 fois. Et d'apprendre de ces gens-là. C'est-à-dire "Dans quelles conditions telle mécanique est intéressante ?" » (Répondant 22, prestataire)</i></li> </ul>
	<p>Contraintes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ « <i>On apprend les contraintes des journalistes. On va apprendre du coup nous à mieux rédiger, à apprendre les contraintes de mise en page, les contraintes d'impression, les contraintes de calibrage des articles pour tout ce qui est partie maquette » (Répondant 29)</i></li> </ul>
<p><b>5. Ressources marketing organisationnelles</b></p>	<p>Culture ou philosophie de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ « <i>C'est plutôt une culture qu'on va leur apprendre : la culture du ROI etc., qui est un truc important » (Répondant 23, prestataire)</i></li> <li>■ « <i>C'est pas tant un transfert de savoir-faire qu'un transfert d'attitude. (...) Nous arrivons à les placer dans une nouvelle façon de raisonner leur métier parce qu'on leur apporter une nouvelle vision » (Répondant 1, prestataire)</i></li> </ul>
<p><b>6. Ressources marketing créatives et de réflexion</b></p>	<p>Idées opérationnelles disruptives</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ « <i>Ils viennent chercher chez nous, le prestataire, effectivement des idées, la création, l'innovation » (Répondant 2, prestataire)</i></li> <li>■ « <i>[Les prestataires] peuvent nous proposer des mécaniques un peu innovantes, des objets d'emails un peu innovants sur des choses qu'ils ont pu tester sur d'autres clients » (Répondant 20)</i></li> <li>■ « <i>On rencontre comme je te le disais plein d'agences qui nous proposent plein de trucs, plantent des petites graines d'idées dans nos esprits » (Répondant 28)</i></li> </ul>
	<p>Apports d'idées dans la réflexion stratégique</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ « <i>Ils aident à construire notre réflexion plutôt qu'ils nous aident à faire des tâches » (Répondant 30)</i></li> <li>■ « <i>Des points de vue qui vont alimenter notre réflexion sur quand on construit nos plans d'actions... Alors là, on va se dire " Ça c'était une réflexion pertinente, ça serait intéressant de la mettre en place pour la marque pour laquelle je travaille" » (Répondant 30)</i></li> </ul>

### 3. 2. CAPACITES MARKETING TRANSMISES

Nous nous focalisons à présent sur la transmission d'une capacité ou bien d'une combinaison « ressource(s)/capacité » permettant aux managers marketing de s'adjoindre une nouvelle compétence marketing finale. Le prestataire peut transmettre une simple ressource, ceci ne générant pas directement de compétence nouvelle (car il convient de développer en interne une capacité pour exploiter cette ressource). Toutefois, il peut également transmettre une capacité, adjointe ou non à une ou plusieurs ressources, permettant cette fois-ci de développer directement une nouvelle compétence finale en interne. Le verbatim suivant, dans lequel un répondant illustre ce qui est transmis par un de ses prestataires, constitue un bon exemple : « *C'était plus en termes d'analyse. Comment optimiser l'envoi d'un email par exemple. (...) Une espèce de to do list des points à vérifier avant chacun de nos envois. Sur la structuration de nos emails, sur l'objet, (...) sur je crois des différences entre des emailings en B to B, en B to C* » (Répondant 5). Dans ce cas, comme illustré en Figure 1, il existe des ressources sous-jacentes possédées par l'organisation marketing (un logiciel, des informations à inclure dans l'emailing, un graphiste...). Cependant, le prestataire apporte une nouvelle ressource : une « to do list » des actions à mener avant l'envoi de l'emailing, afin d'en augmenter l'impact. Cette liste comprend des points à vérifier, tels que la structuration de l'emailing, son objet, les éléments distinctifs selon le type de destinataires. Apportée par le prestataire, la « to do list » prend la forme d'un document : il s'agit donc d'une ressource physique. Cependant, en expliquant aux collaborateurs marketing comment utiliser cette « to do list » et mobiliser des ressources sous-jacentes, le prestataire transmet également une « routine » de travail (basée sur la ressource « to do list » transmise), ce qui constitue une capacité (Eisenhardt et Martin, 2000), permettant de développer une nouvelle compétence finale. Le Tableau 3 propose des exemples supplémentaires.

**Figure 1. Transmission par le prestataire d'une combinaison « ressource/capacité »**





**Tableau 3. La transmission d'une combinaison « ressource/capacité »**

	<b>Exemple 1</b>	<b>Exemple 2</b>	<b>Exemple 3</b>	<b>Exemple 4</b>
<b>Verbatim original</b>	« L'institut d'étude à qui j'ai envoyé mon concept et qui me le passe en revue à travers leur grille et l'analyse, bah ça je trouve ça intéressant, parce que pour le coup, oui j'apprends à mieux écrire mon concept pour la prochaine fois. C'est une pratique de l'entreprise. Il se trouve que moi ça m'apprend dans ma démarche marketing. Leurs process m'aident à me développer » (Répondant 11)	« Tout ce qui est analyse des campagnes adwords qui sont basées sur un certain nombre d'indicateurs comme la part de voix, la part impression (...) il faut les connaître, il faut savoir les analyser, etc. (...) Demain, je pense que [Répondant 21] serait plus à même de le faire ou en tout cas le piloter si quelqu'un d'autre dans l'équipe le faisait. Voilà, on n'avait pas du tout de notions de ces indicateurs-là » (Répondant 30)	« On va former le client et l'aider à s'approprier les points et à le refaire lui-même. Je prends un exemple : des missions de mise en place de ce qu'on appelle le testing AB (testing multivarié) où (...) dans une bonne partie des cas ça n'a pas de sens qu'on soit là tout le temps pour faire tous les tests AB du client mais que par contre on a la capacité de lui transmettre petit à petit notre savoir-faire, notre méthodologie » (Répondant 9, prestataire)	« Sur certains sujets, je veux pouvoir les maîtriser et je me force à les pratiquer forcément. Par exemple, (...) travailler comment faire des sites et comment intégrer le contenu sur notre CMS <sup>4</sup> , je dois pouvoir le faire (...) Pour donner un exemple du CMS qu'on utilise en interne, quand j'ai des soucis, (...) nos agences extérieures ont la main en tant que contributeur sur le CMS et voilà, je vais leur demander comment on fait » (Répondant 8)
<b>Ressources sous-jacentes</b>	Un concept de nouveau produit, la grille d'analyse des nouveaux concepts transmise par le prestataire, le personnel, ...	Un logiciel de statistiques, des données chiffrées, une connaissance des indicateurs d'analyse (ressource transmise par le prestataire), le personnel, un <i>hardware</i> , ...	Le personnel marketing, un <i>hardware</i> , un logiciel de testing AB, ...	Le logiciel CMS, un <i>hardware</i> , le personnel, des textes/images/informations à intégrer sur le site, ...
<b>Capacités (processus/méthode)</b>	Utilisation et adaptation d'une grille d'analyse des nouveaux concepts explicitée et apportée par un prestataire marketing	Processus et méthode d'analyse des différents indicateurs et de leur mise en relation apportée par le prestataire.	Une méthodologie fournie par le prestataire permettant de réaliser le test AB en fonction de la question de recherche	Utilisation de la méthode expliquée par les agences extérieures pour intégrer les différentes données <i>via</i> le CMS sur le site
<b>Compétence atteinte</b>	Compétence dans la rédaction de concepts de nouveaux produits pertinents et compréhensibles	Compétence dans l'analyse des campagnes d' <i>adwords</i>	Compétence dans la réalisation de tests AB	Compétence dans la conception et l'actualisation des sites internet

<sup>4</sup> Un « Content Management System » (CMS) correspond à un logiciel de conception et de mise à jour dynamique des sites internet.

### 3. 3. COMPETENCES MARKETING TRANSMISES

Nos données suggèrent que les interactions de travail avec les prestataires peuvent conduire à l'acquisition de deux types de compétences. Le premier type correspond à des compétences nécessaires à la réalisation de tâches et d'activités marketing. Par exemple, les managers marketing peuvent gagner des compétences dans l'audit du site e-commerce, dans la réalisation de tests AB, ou dans l'analyse des campagnes digitales. C'est notamment ce type de compétence qui a été illustré dans les exemples précédents (Tableau 3). Ces compétences opérationnelles correspondent à des activités qui peuvent être réalisées soit par un prestataire, soit par l'organisation elle-même. Comme elles ne sont pas uniquement logées dans les organisations marketing, nous considérons donc qu'il s'agit de *compétences opérationnelles « non spécifiques »*. Ainsi, par exemple, alors qu'un prestataire de l'organisation marketing réalisait toute l'analyse des campagnes digitales, peu à peu, les managers marketing apprennent de ce prestataire pour maîtriser tout ou partie de cette activité. Le second type correspond à des compétences managériales spécifiquement liées à l'exercice du métier de marketeur. Il s'agit de compétences spécifiques à la fonction marketing dans le sens où elles ne sont pas présentes en tant que telles chez les prestataires, car les tâches auxquelles elles sont rattachées ne sont pas effectuées par les prestataires. Nous considérons donc qu'il s'agit de *compétences managériales « spécifiques »*. Le travail avec les prestataires permet notamment de développer les compétences managériales spécifiques suivantes :

- Grâce aux interactions avec les prestataires, les managers marketing développent précisément leurs *compétences dans la gestion des interactions avec les prestataires*. Les managers marketing apprennent ainsi à mieux briefer et débriefer, ainsi qu'à mieux diriger, contrôler et coordonner les prestataires : *« Ils veulent avoir la compétence pour manager ou driver, pour à la fois mieux briefer et mieux contrôler, mais pas pour mieux faire parce qu'ils ne veulent pas faire (...) Donc c'est plus un transfert de compétences sur le mieux briefer et le mieux contrôler, pas sur le "faire" »* (Répondant 2, prestataire). Cet apprentissage peut se faire au fil des différents projets : *« [Travailler avec les agences], ça m'a quand même permis d'apprendre des parties de mon métier que je ne connaissais pas : comment briefer une agence de communication pour lancer une campagne ou pour créer des outils de lancement »* (Répondant 16) ou bien lors de formations administrées par le prestataire qui possède un point de vue pertinent sur le sujet : *« On a un projet que notre agence de strat'/com' vienne nous former sur (...) les copies stratégies d'une marque, sur base des autres exemples qu'ils ont dans d'autres*

marques. (...) *On a envie, parce qu'ils sont les premiers à avoir cette compétence-là, de venir nous faire une petite formation. Et justement, c'est tout à fait ça, pour que derrière, on les briefe mieux, on les debriefe mieux* » (Répondant 11). Grâce à la transmission par les prestataires de ressources telles que les contraintes existantes ou encore l'ensemble des possibles (voir Tableau 1), les managers marketing peuvent ensuite formuler des demandes de plus en plus précises aux prestataires : *« Quand on leur demande quelque chose et qu'elles vous disent "On peut pas pour telle ou telle raison", voilà, c'est une nouvelle connaissance engrangée et la prochaine fois on briefera pas comme ça (...), voilà on a déjà ça en tête* » (Répondant 30) ; *« J'apprends les différentes matières, j'apprends les grammages. Donc la prochaine fois que je vais passer un coup de fil, je vais dire "Cette affiche-là, je la veux plutôt en 5 grammes et en double pelliculage". Parce que j'ai appris en touchant les matières, en allant voir le « supplier » directement chez lui. (...) On voit ça avec eux et on apprend. Et moi, voilà, je deviens plus compétente et ma demande suivante va être un peu plus complète* » (Répondant 14).

- Grâce aux interactions avec les prestataires, les managers marketing renforcent aussi leur aptitude à développer et promouvoir les stratégies et les plans marketing au sein de leur entreprise. Premièrement, le travail avec les prestataires et les ressources qu'ils transmettent peuvent permettre de développer des plans marketing plus innovants, qui seront plus facilement acceptés en interne : *« De ces agences-là, on va moins tirer des techniques très précises que des points de vue qui vont alimenter notre réflexion quand on construit nos plans d'actions (...) On va se dire "Ça, c'était une réflexion pertinente, ça serait intéressant de la mettre en place pour la marque pour laquelle je travaille" »* (Répondant 30). Deuxièmement, les ressources captées peuvent aussi contribuer à mieux promouvoir et « vendre » les plans et les projets auprès des parties prenantes internes et de la Direction : *« Ils nous mettent en avant des chiffres que l'on peut utiliser après pour défendre certains de nos projets en interne. (...) Moi de ce qu'ils vont me sortir, je vais en sortir des chiffres pour pouvoir dire à la Direction Générale "Voilà les tendances aujourd'hui. Vous accordez un tout petit budget sur le digital, un gros budget sur le print. Aujourd'hui, les gens ne le lisent pas, ils le mettent à la poubelle. Aujourd'hui, le digital, il y a 1 million de fans sur Facebook. Il est où notre budget pour communiquer auprès de nos clients sur ces médias-là ?" »* (Répondant 29).

Pour résumer, nos données montrent que les managers marketing ne se servent pas uniquement des interactions avec leurs prestataires pour capter des compétences opérationnelles leur permettant de prendre en charge certaines tâches et activités marketing.

Ils s'appuient aussi sur leurs prestataires et les ressources qu'ils transmettent pour développer, améliorer ou renforcer des compétences managériales spécifiques à la fonction marketing.

## **4. DISCUSSION DES RÉSULTATS**

### **4. 1. UNE DECOMPOSITION FINE ET ORIGINALE DU FLUX DE SAVOIR TRANSMIS**

Le principal apport de cette recherche est de s'intéresser au *contenu* du flux de savoir circulant dans le cadre du transfert de savoir inter-organisationnel, alors que la littérature propose des éléments de distinction du savoir circulant peu innovants (voir par exemple Easterby-Smith, Lyles et Tsang, 2008). En mobilisant la littérature sur les actifs et plus précisément les concepts de « ressources », de « capacités » et de « compétences », nous nous sommes intéressés au *type de savoir* contenu dans le flux de savoir circulant plutôt qu'à ses propriétés. Nous avons alors proposé une façon originale et nouvelle de décomposer le flux de savoir circulant, notamment vis-à-vis de la littérature marketing qui ne détaille pas suffisamment le flux de savoir transmis. Par ailleurs, en réalisant cette décomposition, nous nous sommes efforcés de différencier « capacités » et « compétences » au niveau d'analyse collectif. Nous avons d'ailleurs fourni une illustration des capacités à un niveau d'analyse inférieur, ce qui est peu courant dans la littérature de management, et de marketing *a fortiori*. Surtout, les résultats relatifs aux ressources et aux compétences transmises par les prestataires aux managers marketing permettent plus spécifiquement de dialoguer et d'enrichir la littérature. Nous revenons sur ces résultats dans les deux paragraphes suivants.

### **4. 2. UNE GRILLE D'ANALYSE DES RESSOURCES TRANSMISES QUI ENRICHIT LA LITTÉRATURE**

Nous avons proposé une grille d'analyse des ressources transmises par les prestataires aux managers marketing (voir Tableau 1). Comme précisé, cette grille prolonge d'abord le travail de Morgan (2012) en marketing, suivant deux axes : (1) elle s'applique à un niveau d'analyse inférieur qui a peu été investigué, et (2) elle présente des sous-catégories riches et précises. Par ailleurs, la littérature comprend déjà des grilles d'analyse du savoir marketing, comme celle de Rossiter (2001). Cependant, outre le fait que la grille de Rossiter (2001) n'étudie pas spécifiquement le savoir *transmis* par des prestataires, elle ne permet pas de traiter des ressources qui ne s'apparentent pas à de la connaissance (comme les ressources relationnelles, les ressources créatives, les ressources culturelles...). Au final, en se focalisant sur le savoir au

sens de « connaissance », la grille de Rossiter (2001) n'appréhende qu'une partie du flux de savoir transmis. Enfin, les catégories et sous-catégories proposées dans notre grille sont plus nombreuses et précises, permettant un découpage plus fin des ressources transmises.

Egalement, les ressources transmises identifiées dans notre travail font écho à certains travaux en management, ce qui permet de conforter certaines des sous-catégories proposées dans notre grille d'analyse. Dans le courant interactionniste sur la création de valeur dans les relations client-fournisseur, Möller et Törroren (2003) s'intéressent au potentiel de création de valeur du fournisseur pour le client. Il nous semble intéressant de discuter nos résultats au regard de leur travail. Les auteurs mettent à jour les fonctions de création de valeur du fournisseur. La première fonction est la *fonction d'efficience*. La deuxième fonction est la *fonction d'efficacité* du fournisseur (i.e. le fournisseur apporte un potentiel d'innovation). La troisième fonction est la *fonction de réseau* du fournisseur, elle-même composée (1) d'une fonction d'accès à des ressources (i.e. la relation avec le fournisseur permet d'accéder à des ressources spécifiques dans son réseau), (2) d'une fonction qui réfère au fait que le client peut accéder à certains marchés et à certaines informations en travaillant avec le fournisseur et, (3) d'une fonction de signal de marché (i.e. une relation avec un fournisseur reconnu peut apporter de la valeur). Or, nos résultats font écho à certaines de ces fonctions. D'abord, nous avons vu que les prestataires peuvent transmettre des ressources d'idées et de réflexion, ce qui rejoint la fonction de potentiel d'innovation. Ensuite, les prestataires peuvent apporter des relations avec d'autres prestataires de leur réseau, qui pourront à leur tour apporter des actifs aux managers marketing. Ceci fait écho à la fonction de réseau, et plus particulièrement à la sous-fonction d'accès à des ressources. Enfin, les prestataires peuvent transmettre des ressources informationnelles aux managers marketing, ce qui fait référence à la fonction de réseau et plus spécifiquement à la sous-fonction d'accès à certains marchés et certaines informations.

Ainsi, les fonctions identifiées par Möller et Törroren (2003) se retrouvent en partie dans nos résultats, ce qui permet aussi de renforcer leur validité. Par ailleurs, notre recherche montre l'intérêt des propositions formulées par les auteurs dans un autre contexte que celui des relations client-fournisseur en production : en marketing, dans un contexte davantage ancré dans la prestation intellectuelle, on retrouve donc certaines des fonctions proposées. Enfin, dans une certaine mesure, nos résultats peuvent aussi enrichir le travail de Möller et Törroren (2003). En effet, au-delà des trois fonctions principales de création de valeur identifiées par les auteurs (i.e. fonctions d'efficience, d'efficacité et de réseau), d'autres « fonctions »

pourraient être ajoutées. Par exemple, suivant nos résultats, on pourrait enrichir leur cadre théorique par l'adjonction d'une *fonction d'apports de savoirs* par le prestataire, ou encore par l'adjonction d'une *fonction d'apports d'une certaine culture (ou philosophie) de travail*. En effet, la valeur n'est pas seulement monétaire et peut être constituée de compétences, de savoir, de relations sociales. Ainsi, des auteurs du courant interactionniste étudient comment l'interaction, le dialogue et l'apprentissage permettent la création spécifiquement de savoir dans les relations client-fournisseur (Tzokas et Saren, 2004). Cependant, la notion d'apprentissage de « savoir » n'est pas incluse dans les fonctions présentées par Möller et Törroren (2003). Notre recherche confirme donc la présence d'une fonction d'apports de savoirs, montrant la nécessité de prolonger leur cadre théorique. Au final, la grille d'analyse que nous proposons représente une façon différente de présenter les ressources captées grâce aux prestataires, cette alternative nous semblant par ailleurs riche, précise et détaillée.

#### **4. 3. DEUX TYPES DE COMPETENCES TRANSMISES QUI DIALOGUENT AVEC LA LITTERATURE**

Notre recherche nous a également permis d'identifier deux types de compétences pouvant être développées par les managers marketing au contact des prestataires. La littérature corrobore les deux types de compétences identifiés. Les « compétences managériales spécifiques » identifiées correspondent ainsi à des compétences « *soft* » (Mintzberg, 1973), c'est-à-dire des compétences relationnelles et de management général, alors que les « compétences opérationnelles non-spécifiques » identifiées correspondent à des compétences « *hard* » (Mintzberg, 1973), c'est-à-dire des compétences plus « techniques » liées à la réalisation d'une tâche ou d'une activité. Par ailleurs, les compétences managériales spécifiques sont cohérentes avec le savoir de mise en œuvre (*implementation knowledge*) décrit d'un point de vue théorique par McIntyre et Sutherland (2002). Selon ces auteurs, pour les managers marketing, il s'agit d'un savoir de type « Comment faire en sorte que les choses soient faites ? », à la fois au sein de leur propre entreprise mais aussi auprès d'entreprises extérieures, telles que les prestataires. Ce savoir permet d'abord de gérer les interactions avec les prestataires, entre autres : « *Le personnel marketing doit avoir du savoir (...) sur comment faire en sorte que les choses soient faites dans le domaine du marketing, à la fois dans leur propre entreprise et au travers des frontières avec les prestataires de service qui sont si souvent fondamentaux pour l'exécution de la stratégie* » (McIntyre et Sutherland, 2002). En effet, toujours selon ces auteurs, le « *manager marketing ne peut pas simplement dire à ces*



*personnes que faire, mais doit (a) leur faire comprendre ce qu'ils doivent faire, (b) les motiver à le faire* ». Ce savoir permet ensuite de faire aboutir les recommandations et les projets en interne auprès de la Direction car il comprend, selon les auteurs, « la “vente” de la stratégie, ou “le marketing interne de la stratégie marketing” ». Notre recherche valide donc empiriquement l'existence du savoir de mise en œuvre, tout en montrant que c'est justement au contact de leurs prestataires que les managers marketing peuvent le renforcer.

## CONCLUSION

D'un point de vue *théorique*, cette recherche présente plusieurs contributions. Premièrement, en étudiant le cas de l'apprentissage des managers marketing au contact de leurs prestataires, elle propose une décomposition originale et nouvelle du flux de savoir transmis dans le cadre de l'apprentissage inter-organisationnel. Deuxièmement, elle mobilise le concept d'« actifs » afin de décomposer le flux de savoir transmis, tout en appliquant ce concept à un nouveau niveau d'analyse, actuellement sous-exploité dans la littérature marketing. Des outils (grille d'analyse, typologie) sont alors proposés afin d'analyser les actifs marketing transmis à ce niveau d'analyse. Troisièmement, elle contribue à différencier les concepts de « capacité » et de « compétence », ce qui est actuellement peu effectué dans la littérature. D'un point de vue *managérial* à présent, la recherche montre que les managers marketing peuvent profiter des interactions de travail avec les prestataires pour apprendre et capter un savoir riche et varié, que nous avons contribué à illustrer. De plus, elle met en exergue le fait que les managers marketing peuvent développer et renforcer des compétences managériales pourtant spécifiques au métier de marketeur lors de leurs interactions de travail avec leurs prestataires. La recherche conduite comprend néanmoins certaines limites, qui représentent des voies de recherche futures. (1) Nous avons adopté une conception « étroite » de l'apprentissage, dans laquelle un émetteur détient un certain savoir, qu'il transmet ensuite à un destinataire. Cependant, il serait aussi intéressant d'étudier le savoir qui peut être *co-construit* lors des interactions de travail, et que les managers pourraient ensuite conserver. (2) Nous avons étudié le transfert d'un savoir sans étudier ce qu'il *advient* ensuite de ce savoir. Est-il stocké et conservé dans l'organisation marketing ? Est-il transformé et modifié, au travers d'un processus de recombinaison ? (3) Enfin, on pourrait chercher à qualifier et à décomposer le flux de savoir transmis en fonction du type de prestataire. En effet, les prestataires d'une organisation marketing sont très variés, et transmettent certainement des savoirs différents.

## RÉFÉRENCES :

- Achrol, R. et P. Kotler (1999), Marketing in the network economy, *Journal of Marketing*, 63, 146-163.
- Allard-Poési, F. (2003), Coder les données, *in* Y. Giordano (dir.), *Conduire un Projet de Recherche : Une Perspective Qualitative*, Caen : EMS, 245-285.
- Amit, R. et P. Schoemaker (1993), Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Argote, L., B. McEvily et R. Reagans (2003), Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes, *Management Science*, 49, 571-582.
- Bao, Y., S. Sheng et K. Zhou (2012), Network-based market knowledge and product innovativeness, *Marketing Letters*, 23, 309-324.
- Burroughs J., D. Dahl, C. Page Moreau, A. Chattopadhyay et G. Gorn (2011), Facilitating and rewarding creativity during new product development, *Journal of Marketing*, 75, 53-67.
- Day, G. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Day, G. (2011), Closing the marketing capabilities gap, *Journal of Marketing*, 75, 183–195.
- Dyer, J. et K. Nobeoka (2000), Creating and managing a high-performance knowledge sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
- Easterby-Smith, M., M. Lyles et E. Tsang (2008), Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects, *Journal of Management Studies*, 45 : 4, 677-690.
- Eisenhardt, K. et J. Martin (2000), Dynamic capabilities: What are they?, *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- Grant, R. (1996), Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 7 : 4, 375-387.
- Hunt, S. (2000), The competence-based, resource-advantage, and neoclassical theories of competition: Toward a synthesis, *in* Sanchez R. et Heene A. (dir.), *Competence-based Strategic Management: Theory and Research*, Greenwich (CT) : JAI Press, 177-208.
- Im, S. et J. Workman (2004), Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms, *Journal of Marketing*, 68, 114-132.
- Knight, L. (2002), Network learning: Exploring learning by inter-organizational networks, *Human Relations*, 55 : 4, 427-454.
- Zander, U. et B. Kogut (1995), Knowledge and the speed of the transfer and imitation of



organizational capabilities: an empirical test, *Organization Science*, 6 : 1, 76-92.

Lukas B., G. T. Hult et O. Ferrell (1996), A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels, *Journal of Business Research*, 36, 233-244.

Madhavaram, S. et S. Hunt (2008), The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: Developing masterful operant resources and implications for marketing strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 67-82.

McIntyre, S. et M. Sutherland (2002), A critical analysis into the accumulation of marketing knowledge at the level of the firm, *Marketing Theory*, 2 : 4, 403-418.

Mintzberg, H. (1973), *The Nature of Managerial Work*, New York : Harper & Row.

Moati, P. et P. Volle (2010), La montée de la compétence marketing dans la distribution, *Cahier de recherche du CREDOC*, n° 276.

Möller, K. et P. Törronen (2003), Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis, *Industrial Marketing Management*, 32, 109– 118.

Moraux, H. (2014), *Le déploiement d'une capacité d'Open Marketing dans une organisation marketing : analyse selon une approche par les ressources, les capacités et les compétences marketing*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, Paris.

Moraux, H. et P. Volle (2014), Pour une clarification du concept d'Open Marketing : de la proposition théorique aux résultats empiriques, *XXIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, 26-28 Mai 2014, Rennes.

Morgan, N. (2012), Marketing and business performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 102-119.

Morgan, N., S. Zou, D. Vorhies et C. Katsikeas (2003), Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study, *Decision Sciences*, 34 : 2, 287-321.

Morgan, N., R. Slotegraaf et D. Vorhies (2009), Linking marketing capabilities with profit growth, *International Journal of Research in Marketing*, 26 : 4, 284-293.

Nonaka, I. et H. Takeuchi (1995), *The Knowledge Creating Company*, New York : Oxford University Press.

Noordhoff, C., K. Kyriakopoulos, C. Moorman, P. Pauwels et B. Dellaert (2011), The bright side and dark side of embedded ties in business-to-business innovation, *Journal of Marketing*, 75, 34-52.

- Rindfleisch, A. et C. Moorman (2001), The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective, *Journal of Marketing*, 65, 1-18.
- Rossiter, J. (2001), What is marketing knowledge?, *Marketing Theory*, 1 : 1, 9-26.
- Sammarra, A. et L. Biggiero (2008), Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks, *Journal of Management Studies*, 45 : 4, 800-829.
- Sanchez, R. (2004), Understanding competence-based management. Identifying and managing five modes of competence, *Journal of Business Research*, 57, 518-532.
- Simonin, B. (1999), Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity, *Journal of International Business Studies*, 30 : 3, 463-490.
- Simonin, B. (2004), An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances, *Journal of International Business Studies*, 35 : 5, 407-417.
- Sinkula, J. (1994), Market information processing and organizational learning, *Journal of Marketing*, 58, 35-45.
- Slater, S. et J. Naver (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Song, M. et J. Thieme (2009), The role of suppliers in market intelligence gathering for radical and incremental innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 26, 43-57.
- Tzokas, N. et M. Saren (2004), Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how?, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 : 2, 124-135.
- Winter, S. (1987), Knowledge and competence as strategic assets, *in* D. Teece (dir.) *The Competitive challenge - Strategies for industrial innovation and renewal*, Cambridge, MA : Ballinger, 159-184.
- Zhao, Y. et M. Lavin (2012), An empirical study of knowledge transfer in working relationships with suppliers in new product development, *International Journal of Innovation Management*, 16 : 2, 1-26.

**Annexe 1. L'échantillon de répondants**

Répondant	Catégorie	Société	Fonction	Durée	Nb pages
<i>Répondant 1</i>	Prestataire	Performance Interactive	Gérant, fondateur	1h04	21
<i>Répondant 2</i>	Prestataire	ETO	Président	58 min	16
<i>Répondant 3</i>	Organisation	Anonyme. Secteur : luxe.	Responsable call center (CRM)	57 min	14
<i>Répondant 4</i>	Organisation	Unilever	Directrice médias et CRM	54 min	16
<i>Répondant 5</i>	Organisation	Consortium Stade de France	Directrice Adjointe CRM et webmarketing	55 min	17
<i>Répondant 6</i>	Organisation	BNP Paribas	Responsable Grands projets banque de détail	1h33	23
<i>Répondant 7</i>	Organisation	Visa Europe	Directrice marketing et communication	52 min	15
<i>Répondant 8</i>	Organisation	Comexposium	Responsable webmarketing	1h02	17
<i>Répondant 9</i>	Prestataire	Anonyme. Secteur : conseil digital.	Directeur associé	1h	19
<i>Répondant 10</i>	Organisation	Labeyrie Fine Foods	Directrice marketing Labeyrie Traiteur Surgelés	1h02	15
<i>Répondant 11</i>	Organisation	Georgia-Pacific	Chef de produit senior Europe	1h36	21
<i>Répondant 12</i>	Organisation	CMS Bureau Francis Lefebvre	Directrice Marketing et Communication	1h46	30
<i>Répondant 13</i>	Organisation	Anonyme. Secteur : grande consommation	Responsable Etudes marketing France	1h30	24
<i>Répondant 14</i>	Organisation	Essilor International	Responsable communication Varilux	1h08	21
<i>Répondant 15</i>	Organisation	Crédit Agricole SA	Chargée de communication	51 min	18
<i>Répondant 16</i>	Organisation	Anonyme. Secteur : informatique.	Chef de produit France	1h07	18
<i>Répondant 17</i>	Prestataire	1000 mercis	Directeur général	1h	17
<i>Répondant 18</i>	Organisation	Yahoo	Responsable	1h11	18

			communication France		
<i>Répondant 19</i>	Organisation	Anonyme. Secteur : grande consommation.	Chef de marque	1h	16
<i>Répondant 20</i>	Organisation	e-TF1	Responsable marketing relationnel et CRM	45 min	14
<i>Répondant 21</i>	Organisation	Celio	Directeur e- commerce	58 min	18
<i>Répondant 22</i>	Prestataire	Accenture	Managing Director	1h03	16
<i>Répondant 23</i>	Prestataire	Golden Eyes	Directeur Général	52 min	14
<i>Répondant 24</i>	Prestataire	Novacom Associés	Executive Manager	1h31	n. r. <sup>5</sup>
<i>Répondant 25</i>	Prestataire	Tele- performance	Directeur Marketing	1h26	n. r.
<i>Répondant 26</i>	Prestataire	Plan.net France	Business Developer	51 min	n. r.
<i>Répondant 27</i>	Organisation	Consortium Stade de France	Responsable du pôle Offres et Développement	1h10	15
<i>Répondant 28</i>	Organisation	Anonyme. Secteur : grande consommation	Directrice Marketing France	52 min	14
<i>Répondant 29</i>	Organisation	Essilor International	Responsable e- réputation et communication numérique	1h12	17
<i>Répondant 30</i>	Organisation	Celio	Responsable Marketing Digital et CRM	52 min	13
<b>TOTAL</b>				<b>31h</b>	<b>477 pages</b>

<sup>5</sup> « n. r. » pour « non-retranscrit ». Certains entretiens abordaient parfois des thèmes qui ne sont pas en rapport direct avec les éléments abordés dans cet article. Nous avons donc jugé préférable de ne pas les retranscrire intégralement mais de nous baser plutôt sur nos notes manuelles détaillées pour intégrer à notre analyse les données pertinentes.