UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ET

UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITÉS ET AVANTAGE CONCURRENTIEL : ANALYSE INTER CAS DE COURTIERS D'ASSURANCE VIE EN FRANCE

THÈSE

PRÉSENTÉE EN COTUTELLE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

VOLUME I

PAR

PAUL LUC

20 MARS 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE
EDOGEST
DRM – CREPA

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A MONTRÉAL
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE GESTION
DÉPARTEMENT MANAGEMENT ET TECHNOLOGIE

TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITÉS ET AVANTAGE CONCURRENTIEL : ANALYSE INTER CAS DE COURTIERS D'ASSURANCE VIE EN FRANCE

THÈSE
PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION AU CANADA
ET POUR L'OBTENTION DU TITRE DE
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION EN FRANCE

le 17 septembre 2008
par

PAUL LUC

TOME 1 : Document principal

Jury

Directeurs de thèse
Albert LEJEUNE
Professeur, Université du Québec à Montréal

Michel KALIKA
Professeur, Université Paris-Dauphine

Rapporteurs
Gilles LAMBERT, Professeur, École de Management de Strasbourg
Taïeb HAFSI, Professeur HEC Montréal

Présidents
Bernard de MONTMORILLON, Professeur, Université Paris-Dauphine
Hélène VIDOT-DELERUE, Professeur, Université du Québec à Montréal

Suffragant
Emmanuel JOSSERAND, Professeur HEC Genève

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A MONTRÉAL
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE GESTION
DÉPARTEMENT MANAGEMENT ET TECHNOLOGIE

UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE
U.F.R. SCIENCES DES ORGANISATIONS
EDOGEST
DRM – CREPA

N° attribué par la bibliothèque

THÈSE

Pour l'obtention du titre de

Docteur en Sciences de Gestion en France et comme exigence partielle du doctorat en administration au Canada

Présentée et soutenue publiquement le 17 septembre 2008 par

Paul LUC

TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITÉS ET AVANTAGE CONCURRENTIEL : ANALYSE INTER CAS DE COURTIERS D'ASSURANCE VIE EN FRANCE

TOME 1 : Document principal

Jury

Directeurs de thèse
Michel KALIKA
Professeur, Université Paris-Dauphine

Albert LEJEUNE
Professeur, Université du Québec à Montréal

Rapporteurs
Taïeb HAFSI, Professeur HEC Montréal
Gilles LAMBERT, Professeur, École de Management de Strasbourg

Présidents
Hélène VIDOT-DELERUE, Professeur, Université du Québec à Montréal
Bernard de MONTMORILLON, Professeur, Université Paris-Dauphine

Suffragant
Emmanuel JOSSERAND, Professeur HEC Genève

REMERCIEMENTS

La thèse est une aventure passionnante mais difficile, durant laquelle j'ai pu bénéficier du soutien précieux d'un grand nombre de personnes, auxquelles je souhaite exprimer ici ma reconnaissance.

Je pense tout d'abord aux Professeurs Albert Lejeune et Michel Kalika, auquel j'adresse toute ma gratitude pour avoir dirigé ce travail de recherche. Ils ont accepté le pari d'un sujet large et risqué. Ils ont contribué année après année à me faire franchir toutes les étapes jusqu'à la soutenance malgré les nombreuses responsabilités qui étaient les leurs. Leur culture, leur expérience, leur rigueur, la précision et la pertinence de leurs conseils, critiques et remarques m'ont été d'une aide indispensable. C'est grâce à eux que j'ai pu réaliser une cotutelle de thèse entre Dauphine et l'UQAM, qui m'a apporté le meilleur des deux mondes européen et américain. Le Professeur Kalika m'a notamment aidé à définir le sujet et la problématique de ma thèse, et à sélectionner les théories qui en seraient le fondement. Il m'a vivement encouragé et poussé à partir à Montréal. Le Professeur Lejeune m'y a accueilli et aidé de façon constante. Il m'a – entre autres - encouragé à approfondir les aspects TI/SI de ma thèse, m'a amené à explorer une abondante littérature et m'a exposé à de nombreuses questions en relation avec mon sujet.

D'autres personnes ont joué un rôle de tout premier plan durant ce travail de doctorat. A Dauphine, les Professeurs Pierre Romelaer et Jean-François Padioleau m'ont énormément apporté dans leurs séminaires doctoraux mais aussi dans les discussions que j'ai pu avoir avec eux sur mon travail de thèse. Leur grande culture, leur expérience, l'acuité de leurs remarques ainsi que leur grande humanité m'ont été très précieux. En outre je dois au Professeur Padioleau l'accès à mon terrain de recherche. Je les en remercie tous deux bien sincèrement. Je suis redevable également au Professeur Emmanuel Josserand d'avoir accepté d'être membre de mon jury et de m'avoir aidé au début de ma thèse. Ma reconnaissance va aussi au Maître de conférences Etienne Maclouf pour son écoute attentive, sa capacité maïeutique, ses avis et son apport au recodage.

Lors de mes séjours à Montréal, les Professeurs Suzanne Rivard, Vital Roy et Line Dubé, m'ont fait bénéficier de leurs cours de haut niveau à HEC mais également d'entretiens approfondis sur mon travail de thèse qui m'ont beaucoup aidé dans le choix entre une approche quantitative ou qualitative, l'orientation de mon travail et une réflexion sur le fond du sujet. Je tiens aujourd'hui à les en remercier bien vivement et publiquement.

Le doctorat canadien prévoit un examen de synthèse, comportant plusieurs mémoires, à l'issue des cours obligatoires. La phase suivante porte sur l'élaboration d'une proposition de thèse qui doit être validée par un comité. Les Professeurs Albert Lejeune, Taïeb Hafsi, Luc Cassivi, Hélène Vidot-Delerue ont bien voulu remplir ces rôles et assumer cette lourde charge. Ils ont fait

preuve d'une très grande exigence, mais ont su aussi me guider grâce à leurs rétroactions détaillées et approfondies et aux entretiens riches que nous avons eus. Qu'ils soient remerciés pour tout le temps et les efforts qu'ils m'ont consacrés. Leur influence est grande notamment dans la cohérence d'ensemble de ma thèse, la communication avec le lecteur et la méthodologie.

Mes remerciements vont aussi au Professeur Bernard de Montmorillon dont l'enseignement en DEA m'a permis d'acquérir la culture de base nécessaire en théorie des organisations, et au Professeur Gilles Lambert, qui ont accepté de faire partie de mon jury de thèse.

Il me faut citer aussi les dirigeants du GIE et des sociétés étudiées qui m'ont ouvert leurs portes et fourni le terrain indispensable à cette recherche. Je leur suis reconnaissant de cette marque de confiance et du temps qu'ils m'ont consacré.

Pour finir, je voudrais vivement remercier ma famille et mes amis qui m'ont compris et soutenu dans cette traversée et ont dû supporter mon manque de disponibilité et mes moments de doute. Je leur dis profondément merci pour leur patience.

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

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 3
SOMMAIRE 6
LISTE DES FIGURES 9
LISTE DES TABLEAUX 10
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES 12
RESUME 13
INTRODUCTION 14
PREMIÈRE PARTIE 16
DE LA PROBLÉMATIQUE A L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE 16
CHAPITRE I 17
TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITES ET AVANTAGE CONCURRENTIEL 17
Introduction : définition des technologies et systèmes d'information 17
1.1 La problématique peut être située à différents niveaux 24
1.2 Des positions déterministes à la perspective interactionniste 27
1.3 Les chercheurs comme les managers sont partagés sur les effets des TI/SI sur l'avantage concurrentiel et les performances 30
1.4 La distribution d'assurance vie et les PME constituent des terrains privilégiés pour l'étude de cette problématique 33
CHAPITRE II 36
AVANTAGE CONCURRENTIEL ET CAPACITÉS TI/SI 36
2.1 Ressources, capacités et avantage concurrentiel 36
2.2 Théorie de la ressource, avantage et désavantage concurrentiels, et performances 39
2.3 Ressources, processus, capacités et avantage concurrentiel 44
2.4 Les différentes capacités des technologies et systèmes d'information : typologie 45
2.5 Des opinions divergentes des chercheurs face au rôle des technologies et systèmes d'information 48
2.6 Des opinions divergentes des chercheurs face à la valeur des technologies et systèmes d'information 51
2.7 Les défis stratégiques des capacités TI/SI dans les PME 54
CHAPITRE III 68
APPORT DE LA THÉORIE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES ET CAPACITÉS TI/SI 68
3.1 La théorie des capacités dynamiques constitue une avancée dans la théorie de la ressource 68
3.2. Nature et rôle des capacités dynamiques par rapport aux compétences clés et à l'avantage concurrentiel 69
3.3 Une typologie et un modèle des capacités dynamiques et du rôle des capacités TI/SI 73
Conclusion sur capacités dynamiques et capacités TI/SI 76
CHAPITRE IV 78
THÉORIE DE L'ALIGNEMENT, AVANTAGE CONCURRENTIEL ET CAPACITÉS TI/SI 78
4.1 La théorie de l'alignement 79
4.2 La question de l'alignement des technologies et systèmes d'information 80

4.3 L'alignement stratégique des capacités TI et la performance dans les PME 85
Conclusion de la problématique et de l'analyse critique de la littérature 88
CHAPITRE V 90
ÉLABORATION DU CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE 90
5.1 Les questions de recherche, l'objectif et les unités d'analyse 90
5.2 Justification des fondements théoriques retenus pour la recherche 94
5.3 Les choix de notre cadre de recherche 97
5.4 Fondements épistémologiques de la recherche 106
CHAPITRE VI 109
MÉTHODOLOGIE 109
6.1 Conception de la méthodologie 109
6.2 La mise en œuvre 115
6.3 L'analyse 134
CONCLUSION DE LA PARTIE CONCEPTUELLE ET MÉTHODOLOGIQUE 144
DEUXIÈME PARTIE 146
LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN 146
CHAPITRE VII 147
LE CONTEXTE DU TERRAIN DE RECHERCHE 147
7.1 L'environnement proche du terrain : le groupe AZ 147
7.2 La typologie des produits d'assurance 151
7.3 Les acteurs de l'assurance vie 152
7.4 Le marché 156
7.5 Les enjeux stratégiques dans l'assurance vie 162
7.6 Industrie de l'assurance vie et TI/SI 172
CHAPITRE VIII 178
DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE BC 178
8.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement 178
8.2 Processus, capacités TI/SI, et capacités de l'entreprise 191
8.3 Contribution des TI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances 213
CHAPITRE IX 227
ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE BC 227
9.1 Liens entre les capacités et avec l'avantage concurrentiel chez BC 227
9.2 Les alignements chez BC 235
9.3 Le modèle de l'entreprise BC 248
9.4 Discussion et conclusions 257
CHAPITRE X 265
DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE GH 265
10.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement de GH 265
10.2 Capacités TI/SI, processus et capacités chez GH 270
10.3 Contribution des capacités TI/SI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances chez GH 277
CHAPITRE XI 285
ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE GH 285
11.1 Liens entre capacités, avantage concurrentiel et performances chez GH 285
11.2 Les alignements chez GH 289
11.3 Modèle de l'entreprise GH 298
11.4 Discussion et conclusions 304
CHAPITRE XII 307
DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE TZ 307

12.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement chez TZ 307
12.2 Capacités TI/SI, processus, et capacités chez TZ 318
12.3 Contribution des TI/SI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances chez TZ 332
CHAPITRE XIII 347
ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE TZ 347
13.1 Liens entre les capacités et avec l'avantage concurrentiel chez TZ 347
13.2 Les alignements chez TZ 351
13.3 Modèle de l'entreprise TZ 361
13.4 Discussion et conclusions 366
CHAPITRE XIV 369
DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE LM 369
14.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement chez LM 369
14.2 Capacités TI/SI, capacités et processus d'affaires chez LM 374
14.3 Contribution desTI/SI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances chez LM 379
CHAPITRE XV 387
ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE LM 387
15.1 Liens entre capacités, avantage concurrentiel et performances chez LM 387
15.2 Les alignements chez LM 391
15.3 Modèle des capacités et de l'avantage concurrentiel de LM 394
15.4 Discussion et conclusions 396
TROISIEME PARTIE 399
ANALYSE INTER CAS, MODELISATION, DISCUSSION ET CONCLUSION 399
CHAPITRE XVI 400
ANALYSE INTER CAS 400
16.1 Comparaison des descriptions des cas 400
16.2 Comparaison des analyses 427
16.3 Comparaison des modèles et modèle inter cas 436
CHAPITRE XVII 446
DISCUSSION, MODÈLE ET THÉORIE 446
17.1 A propos des capacités TI/SI, des capacités et de l'avantage concurrentiel 446
17.2 Un modèle et une théorie plus généraux 453
17.3 A propos de la théorie de l'alignement 458
17.4 A propos des spécificités des contextes des PME et de l'assurance vie 460
17.5 Réponses aux critiques de la théorie de la ressource 479
CONCLUSION 485
1. Apports de notre recherche 485
2. Limites de notre recherche 487
3. Voies de recherche futures 489
TABLE DES MATIÈRES 490

LISTE DES FIGURES

Figure Titre Page

Figure 1 L'artefact TI 21
Figure 2 L'artefact TI et son réseau nomologique proche 22
Figure 3 Schématisation des TI, des SI et du management de l'information 23
Figure 4 Évolution des unités d'analyse de la recherche en TI/SI 25
Figure 5 Évolution des déterminants dans la recherche en TI/SI 29
Figure 6 Les facteurs empêchant la mobilité, l'imitabilité, la substituabilité 41
Figure 7 Relations entre avantage concurrentiel et performances 66
Figure 8 Un cadre illustrant la 'boîte noire' des capacités dynamiques 74
Figure 9 Les six perspectives de l'alignement 80
Figure 10 Les différents types d'effets entre trois variables dans une relation causale 103
Figure 11 Le cadre de recherche issu de la théorie de l'alignement 104
Figure 12 Cadre de recherche tiré de la théorie de la ressource 105
Figure 13 L'architecture de la recherche 116
Figure 14 Les axes stratégiques pour la sélection des investissements prioritaires 169
Figure 15 La perspective de la transformation technologique 247
Figure 16 Modèle des capacités de BC 249
Figure 17 Modèle de l'avantage concurrentiel de BC 250
Figure 18 Influence de l'environnement sur le modèle de BC 254
Figure 19 Effets en retour des performances dans le modèle de BC 255
Figure 20 Facteurs empêchant l'imitabilité, la substituabilité, la mobilité 261
Figure 21 Perspective de l'alignement par le niveau de service 297
Figure 22 Perspective de l'alignement par le potentiel compétitif 298
Figure 23 Relations entre capacités chez GH 299
Figure 24 Avantage et désavantage concurrentiel chez GH 301
Figure 25 Influence de l'environnement sur GH 303
Figure 26 La perspective de l'alignement par l'exécution stratégique 360
Figure 27 La perspective de l'alignement par la transformation technologique 360
Figure 28 Schéma des capacités de TZ 362
Figure 29 Schéma de l'avantage concurrentiel de TZ 363
Figure 30 Influence de l'environnement sur TZ 364
Figure 31 Perspective de l'alignement par exécution de la stratégie 394
Figure 32 Schéma des capacités de LM 395
Figure 33 Schéma de l'avantage concurrentiel de LM 396
Figure 34 Représentation schématique de l'alignement comme covariation 433
Figure 35 Modèle inter cas des capacités 438
Figure 36 Modèle inter cas de l'avantage concurrentiel 441
Figure 37 Modèle inter cas de l'influence de l'environnement 442
Figure 38 Nouveau schéma des capacités dynamiques 450
Figure 39 Modèle des capacités et de l'avantage concurrentiel 454
Figure 40 Modèle de la contribution stratégique des TI/SI 457
Figure 41 Facteurs influençant l'effet de l'alignement des capacités 460

LISTE DES TABLEAUX

Tableau Titre Page

Tableau 1 Les capacités TI/SI selon Wade et Hulland (2004) 46
Tableau 2 Effets des caractéristiques des PME sur les capacités TI/SI 62
Tableau 3 Études concernant les impacts de l'alignement sur la performance organisationnelle 84
Tableau 4 Stratégies et types d'échantillonnage 121
Tableau 5 Nombre d'entretiens et type de personnes interviewées par société 124
Tableau 6 Nombre d'entretiens et type de personnes questionnées par société 126
Tableau 7 Attributs concurrentiels des capacités des technologies et systèmes d'information... 126
Tableau 8 Gestion de la relation avec les répondants 129
Tableau 9 Tactiques d'interprétation des données 142
Tableau 10 Les différents types d'assurances 151
Tableau 11 Evolution de la collecte en assurance vie 156
Tableau 12 Évolution de l'encours de l'assurance vie 157
Tableau 13 Les cotisations suivant les différents types de distribution (en %) 160
Tableau 14 La rentabilité des sociétés vie, de capitalisation et mixtes 162
Tableau 15 Performances commerciales de BC 224
Tableau 16 Performances financières de BC 225
Tableau 17 Productivité par commercial chez BC 226
Tableau 18 Relations entre capacités opérationnelles chez BC 228
Tableau 19 Niveau d'influence des différents acteurs sur les capacités opérationnelles chez BC 236
Tableau 20 Niveau de contribution des capacités opérationnelles aux capacités stratégiques chez BC 237
Tableau 21 Niveau de contribution des capacités stratégiques à l'avantage concurrentiel soutenu chez BC 238
Tableau 22 Niveau de contribution des composantes des TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu chez BC 239
Tableau 23 Comparaison des résultats du tableau TI/SI de BC avec le tableau de Wade et Hulland 240
Tableau 24 Évolution de la performance commerciale et financière de GH 279
Tableau 25 Évolution de la productivité par commercial chez GH 280
Tableau 26 Relations entre les capacités opérationnelles chez GH 285
Tableau 27 Niveau d'influence des différents acteurs sur les capacités opérationnelles de GH 290
Tableau 28 Niveau de contribution des capacités opérationnelles aux capacités stratégiques chez GH 291
Tableau 29 Niveau de contribution des composantes des TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu chez GH 291
Tableau 30 Niveau de contribution des capacités stratégiques à l'avantage concurrentiel soutenu chez GH 293

Tableau 31 Les performances commerciales de TZ 335
Tableau 32 Productivité de TZ 337
Tableau 33 Relations entre les capacités opérationnelles chez TZ 347
Tableau 34 Niveau d'influence des différents acteurs sur les capacités opérationnelles de TZ 352
Tableau 35 Niveau de contribution des capacités opérationnelles aux capacités stratégiques chez TZ 353
Tableau 36 Niveau de contribution des capacités stratégiques à l'avantage concurrentiel chez TZ 353
Tableau 37 Niveau de contribution des composantes des TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu chez TZ 355
Tableau 38 Relations entre les capacités opérationnelles chez LM 387
Tableau 39 Structures et gouvernances des sociétés BC, GH, LM et TZ 402
Tableau 40 Stratégies génériques (par rapport au marché AZ).....403
Tableau 41 Stratégies des voies et modes de développement de BC, GH, LM et TZ (synthèse) 403
Tableau 42 Turbulence perçue de l'environnement par BC, GH et TZ.....405
Tableau 43 Les processus d'affaires chez BC, GH, LM et TZ.....408
Tableau 44 Caractéristiques de l'équipement en TI chez BC, GH, LM et TZ.....410
Tableau 45 Rôle et usage des TI/SI chez BC, GH, LM et TZ 411
Tableau 46 Comparaison des capacités opérationnelles chez BC, GH, LM et TZ.....412
Tableau 47 Les capacités stratégiques chez BC, GH, LM et TZ 414
Tableau 48 Les capacités dynamiques chez BC, TZ et GH 415
Tableau 49 Les contributions des TI aux capacités opérationnelles 418
Tableau 50 Les contributions des TI aux capacités stratégiques.....420
Tableau 51 Les limites et inconvénients des TI chez BC, GH, LM, TZ 422
Tableau 52 Comparaison des performances commerciales de BC, GH, TZ, LM 424
Tableau 53 Comparaison des productivités de BC, GH, TZ, LM.....425
Tableau 54 Avantages concurrentiels (par rapport au marché AZ) 425
Tableau 55 Désavantages concurrentiels (par rapport au marché AZ) 427
Tableau 56 Niveau de contribution des capacités stratégiques à l'avantage concurrentiel soutenu chez GH, BC, TZ 429
Tableau 57 Niveau de contribution des composantes TI/SI à l'ACS chez BC, GH et TZ 431
Tableau 58 Alignement entre TI/SI et affaires selon le cadre de Henderson et Venkatraman 435
Tableau 59 Comparaison des contributions des TI de BC, GH, TZ, LM.....443
Tableau 60 Effets des caractéristiques des PME sur les capacités TI/SI.....461

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AC	Avantage concurrentiel
ACAM	Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles
ACS	Avantage concurrentiel soutenu
BD	Base de données
CBC	Competence-Based Competition
CD	Capacités dynamiques
CSCA	Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurance
DC	Désavantage concurrentiel
DNP	Développement de nouveaux produits
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise Resource Planning
FCA	Fédération des Courtiers en Assurance
FFSA	Fédération Française des Sociétés d'Assurances
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
KBV	Knowledge-Based View
NPD	New Product Development
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économique
OPCVM	Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières
RBV	Resource-Based View
SGBD	Système de Gestion de Base de Données
SI	Systèmes d'information
SICAV	Société d'Investissement à Capital Variable
TI	Technologies de l'information
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TI/SI	Technologies de l'information et systèmes d'information
TR	Théorie de la ressource
UQAM	Université du Québec à Montréal

RESUME

RÉSUMÉ :
Des investissements colossaux ont été réalisés dans le domaine des technologies de l'information (TI) depuis une trentaine d'années sans que ni praticiens ni chercheurs puissent se mettre d'accord sur leur efficacité et leur rentabilité. Notre objectif est de mieux comprendre comment les capacités TI/SI peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel et à la performance. A cette fin, nous avons réalisé et comparé quatre études de cas approfondies chez des courtiers d'assurance vie en France, Nous utilisons des concepts des perspectives de la ressource et de l'alignement comme outils théoriques.
Les principaux résultats de notre recherche sont les suivants. Les capacités TI/SI contribuent positivement à l'avantage concurrentiel de façon surtout indirecte à travers les sous-systèmes des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques, tous deux influencés par le sous-système des capacités dynamiques. Mais cet apport peut aussi être positif et direct dans certains cas. Il peut même se révéler nul ou négatif dans certaines circonstances. Les différentes capacités des TI/SI contribuent de façon assez homogène à l'avantage concurrentiel, mais plus à sa création qu'à son soutien. Le concept de capacité stratégique élargit celui de compétence clé en prenant en compte les actifs physiques et permet de mieux rendre compte de la contribution des TI. L'avantage concurrentiel peut être vu sous un angle théorique ou managérial. Notre analyse inter cas fait apparaître qu'en considérant l'avantage concurrentiel non de façon binaire mais en fonction de son degré et son étendue, on peut réconcilier les deux points de vue. Notre recherche, après d'autres, répond à certaines critiques adressées à la théorie de la ressource et démontre celle-ci comme très complémentaire de la théorie de l'alignement pour expliquer la contribution des TI/SI. Nous en dégageons notamment le concept de multialignement dynamique des capacités qui est en lui-même une capacité et joue un rôle différenciant entre firmes. Nous parvenons finalement à un modèle et à une théorie explicatifs de la façon dont les capacités TI/SI peuvent produire une contribution stratégique.

Mots clefs : capacités opérationnelles, capacités dynamiques, capacités stratégiques, avantage concurrentiel, alignement, technologies de l'information, systèmes d'information, stratégie, assurance vie, distribution, France.

SUMMARY:
Huge investments have been done in the field of information technology (IT) during these past decades. But practitioners as researchers have not been able to arrive to an agreement about their effectiveness and profitability. Our objective is to better understand how the IT/IS capabilities can contribute to competitive advantage and performance. At this end we have realized and compared four in depth case studies on insurance life distributors in France. We use concepts of the resource and the alignment perspectives as theoretical tools.
The principal results of our research follow. The IT/IS capabilities contribute positively to the competitive advantage above all in an indirect manner via the operational capabilities and strategic capabilities sub-systems which are both influenced by the dynamic capabilities sub-system. But this contribution may be too positive and direct in some cases. It may even be null or negative in certain circumstances. The IT/IS capabilities contribute in a rather homogeneous manner to competitive advantage but more to its creation than to its sustainability. The concept of strategic capability enlarges the one of core competence by taking into account the physical assets and allows to better account for the IT/IS contribution. Competitive advantage can be viewed from an academic as a managerial point of view. Our cross cases analysis shows that by considering competitive advantage not as binary but as a function of its degree and extent, it is possible to reconcile both views. Our research, after others, answers to certain criticisms addressed to the resource theory and demonstrates this view as very complementary, even synergistic, with the alignment theory to explain the IT/IS contribution. We extract in particular of these two perspectives the concept of dynamic multi-alignment of capabilities, which is in itself a capability and plays a discriminant role between firms. We end at a model and a theory of how the IT/IS capabilities can produce a strategic contribution.

Key words: operational capabilities, strategic capabilities, dynamic capabilities, competitive advantage, alignment, information technology, information systems, strategy, life insurance, distribution, France.

INTRODUCTION

Les TI ont été l'objet d'investissements considérables dans le monde entier. Quel impact les TI/SI ont-ils sur l'avantage concurrentiel et les performances ? Comment et pourquoi y contribuent-ils ? Ces questions importantes et récurrentes sont toujours à l'ordre du jour en raison des divergences de points de vue entre chercheurs mais aussi entre managers à ce propos. Les dimensions du sujet sont donc multiples. Ces impacts des TI peuvent aussi être opérationnels ou stratégiques. Nous choisissons d'étudier l'aspect stratégique de l'effet des TIC et sous l'angle de l'avantage concurrentiel.

Nous précisons dans une première partie la problématique de notre sujet : comment les capacités[1] des technologies et systèmes d'information (TI/SI) peuvent-elles contribuer à l'avantage concurrentiel et aux performances ? La littérature a évolué des déterminismes vers des modèles beaucoup plus contingents, interactionnistes et complexes. Cette problématique a été étudiée dans des contextes très différents (annexe A). Mais le problème de la contribution des TI a été peu abordé dans les PME. Le secteur de la distribution de l'assurance vie se prête bien à ce type de recherches car c'est une industrie qui utilise de façon assez intensive les TI (Roy et Aubert, 2002).

Cela nous amène naturellement à nous poser la question de savoir d'où viennent les capacités et l'avantage concurrentiel et en quoi ils consistent. Pour y répondre, nous nous aidons d'une analyse critique de la littérature des théories de la ressource et de l'alignement. Nous posons en même temps la question du rôle et de la valeur des TI/SI en nous interrogeant sur les effets des TI/SI en tant que capacités. La théorie de la ressource, et notamment ses deux courants des compétences clés et des capacités dynamiques, paraissent plus particulièrement adaptés pour expliquer l'hétérogénéité de la contribution des technologies et systèmes d'information entre firmes. Mais la question reste posée de savoir comment et pourquoi les capacités des technologies de l'information (TI) et des systèmes d'information (SI) influencent les compétences clés, l'avantage concurrentiel et les performances de la firme (Melville et al. , 2004 : Wade et Hulland, 2004). Nous choisissons de nous concentrer plutôt sur les liens entre capacités et avantage concurrentiel que sur des liens directs – plus incertains - entre capacités (dont les TI/SI) et performances. Par ailleurs, la théorie de l'alignement nous paraît également particulièrement appropriée pour répondre à la question du comment (Venkatraman, 1989 ; Henderson et Venkatraman, 1993).

Dans une deuxième partie, nous présentons la conception de notre recherche. Notre question de recherche est définie ainsi : comment les capacités des technologies et systèmes d'information contribuent-elles à l'avantage concurrentiel et à la performance ? L'objectif final est de pouvoir comparer différentes configurations de capacités, notamment quant à leur effet sur l'avantage concurrentiel, et d'en dégager un modèle et une théorie. Compte tenu des insuffisances des modèles examinés dans la littérature et du grand nombre de modèles potentiels envisageables, nous nous limitons à des choix conceptuels de base sans définir a priori de modèle précis des relations. C'est notre recherche qui doit déterminer précisément ces relations. Nous bâtissons

---

[1] « Capabilities, thus, refer to an organization's ability to assemble, integrate, and deploy valued

cependant deux cadres de recherche tirés des théories de la ressource et de l'alignement que notre recherche doit intégrer. Notre objectif est de parvenir à comparer différentes configurations de capacités d'entreprises, notamment quant à leur effet sur l'avantage concurrentiel et la performance, et d'en dégager un modèle et une théorie. Le cadre du terrain de recherche est décrit : il s'agit de l'industrie de la distribution d'assurance vie en France. Nous décrivons la méthodologie qualitative employée. Le terrain de recherche lui-même est constitué de quatre courtiers correspondant à des PME.

La position épistémologique adoptée est celle de Miles et Huberman (1998). Notre posture est donc celle du réaliste qui développe une approche qualitative. Cependant, comme Miles et Huberman, nous pensons aussi qu'à un niveau opérationnel, il devient de plus en plus difficile de trouver des méthodologues solidement campés dans une posture épistémologique particulière.

En ce qui concerne la méthodologie, une approche qualitative nous paraît nécessaire afin de tenir compte de l'aspect processuel de notre recherche et pouvoir définir les variables et leurs relations. Aussi notre approche s'inscrit dans un protocole de recherche inter cas, fondée sur quatre études de cas approfondies de courtiers d'assurance vie en France. Nos unités d'analyse sont la capacité, et à un niveau plus global, la configuration de capacités. Une description riche et détaillée du contexte est réalisée. Des analyses de contenu sont pratiquées. Une diversité de types de données et de méthodes de collecte permet de créer une triangulation forte. Les critères de validité de la recherche sont la validité du construit, la fiabilité, la validité interne et la validité externe.

La troisième partie retrace les données obtenues et les analyses intra cas réalisées dans quatre études de cas approfondies. Enfin, une cinquième et dernière partie traite des analyses inter cas, de la discussion des analyses, de la création d'un modèle, et des conclusions. La discussion porte sur la réponse à la question de recherche, les apports conceptuels de la recherche, la réponse aux critiques adressées à la théorie de la ressource. Les principaux résultats de notre recherche sont les suivants. Les capacités TI/SI contribuent positivement à l'avantage concurrentiel de façon surtout indirecte à travers les sous-systèmes des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques, tous deux influencés par le sous-système des capacités dynamiques. Mais cet apport peut aussi être positif et direct dans certains cas. Il peut même se révéler nul ou négatif dans certaines circonstances. Les différentes capacités des TI/SI contribuent de façon assez homogène à l'avantage concurrentiel, mais plus à sa création qu'à son soutien. Le concept de capacité stratégique élargit celui de compétence clé en prenant en compte les actifs physiques et permet de mieux rendre compte de la contribution des TI. L'avantage concurrentiel peut être vu sous un angle théorique ou managérial. Notre analyse inter cas fait apparaître qu'en considérant l'avantage concurrentiel non de façon binaire mais en fonction de son degré et son étendue, on peut réconcilier les deux points de vue. Notre recherche, après d'autres, répond à certaines critiques adressées à la théorie de la ressource et démontre celle-ci comme très complémentaire de la théorie de l'alignement pour expliquer la contribution des TI/SI. Nous en dégageons notamment le concept de multialignement dynamique des capacités qui est en lui-même une capacité et joue un rôle différenciant entre firmes. Nous parvenons finalement à un modèle et à une théorie explicatifs de la façon dont les capacités TI/SI peuvent produire une contribution stratégique. En conclusion, nous abordons les apports, les limites et les voies de recherche future.

PREMIÈRE PARTIE

DE LA PROBLÉMATIQUE A L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

CHAPITRE I

TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITES ET AVANTAGE CONCURRENTIEL

Les relations reliant technologies et systèmes d'information aux capacités et à l'avantage concurrentiel restent mal connues et sujettes à discussion. Parallèlement aux recherches sur les capacités organisationnelles, les chercheurs commencent à défricher le domaine des capacités TI/SI. Ce chapitre est organisé de la façon suivante. Nous commençons par définir les TI/SI. Puis nous soulignons que ces phénomènes peuvent être examinés avec des unités et des niveaux d'analyse très différents. Par ailleurs, des prises de position et des théories diverses, voire opposées, sont entrées en concurrence depuis plusieurs décennies pour tenter d'expliquer ces phénomènes. L'existence de ce problème théorique est confirmée par des résultats contradictoires de la recherche empirique. Enfin, nous soulignons que le secteur de la distribution d'assurance vie et les PME constituent des terrains privilégiés pour l'étude de cette problématique. Mais, avant de développer ces points, il convient de préciser ce que nous entendons par technologies et systèmes d'information.

Introduction : définition des technologies et systèmes d'information

Comme le soulignent Weill et Olson (1989), chaque étude utilise une définition différente des TI, rendant difficile la comparaison des résultats. Qui plus est, l'évolution incessante et très rapide de ces technologies en modifie le contenu, l'étendue et donc la définition. Nous commençons par préciser ce que recouvre le mot de technologie avant de définir ceux de TI et de SI.

Le concept de technologie

Selon Orlikowski (1992), deux dimensions permettent de cerner le concept de technologie : son étendue ou portée ('scope') et son rôle, c.-à-d. les fonctions réalisées et les impacts causés par cette technologie.

La portée du concept : vision physique et vision étendue

Cette approche d'Orlikowski permet de distinguer deux vues divergentes de la technologie.

La vue la plus traditionnelle considère la technologie comme les équipements, outils et infrastructures techniques permettant aux individus d'accomplir leurs tâches. Cette vision physique assimile quelque peu la technologie à la technique alors que ce sont deux concepts différents. De ce fait, elle est trop restrictive. La technique est l'objet étudié par la technologie. Cependant, dans la vie courante, par abus de langage, la technologie est assimilée aux techniques, procédés et outils qui envahissent les modes de fonctionnement de la société actuelle. C'est le cas notamment pour les TI.

La vision étendue de la technologie englobe, outre les aspects techniques, les dimensions relatives aux tâches, aux processus[2] de transformation et aux compétences. Perrow (1967) et Thomson (1967) notamment s'inscrivent dans cette lignée. Mais cette vue étendue reste une description statique des aspects techniques, fonctionnels, organisationnels, sociaux de la technologie. Les interactions entre ces différentes composantes et l'action des individus ne sont pas prises en compte, ce qui peut occulter des problématiques majeures relatives aux impacts engendrés par la technologie.

La technologie a des effets équivoques

Certains travaux proposent une vue qui intègre la vision matérielle et certaines dimensions de la vision étendue. Selon Weick (1990, 1995), il faut distinguer entre technologie et système technique. Un système technique est une combinaison de dispositifs et de processus physiques et intellectuels qui servent à la transformation de la matière. La technologie comprend non seulement le système physique mais aussi le tissu des actions et interactions entre individus et groupes d'individus qui créent du sens au contact de ce système technique et de son utilisation. Cette vue correspond bien à la définition originelle de la technologie comme étude de et discours sur la technique.

La création de sens résulte donc d'un processus complexe et aléatoire, tout comme les impacts engendrés par ce système. C'est pourquoi Weick (1990) écrit : « la technologie est équivoque ».

Cela est particulièrement vrai dans les TI dont la matière première, les données, ne deviennent véritablement de l'information que grâce à une signification contextuelle et à la connaissance.

Les concepts de technologies de l'information et de systèmes d'information

Les spécificités des technologies de l'information

Le terme de TI reflète la convergence de plusieurs courants de développement technique (Zuboff, 1988 ; Lojkine, 1992). Ces technologies recouvrent en effet les évolutions des mondes informatique et des télécommunications en matière de :

- matériel : en liaison avec les progrès considérables réalisés dans le domaine de l'électronique et du numérique : puces, microprocesseurs, mémoires, organes de stockage,

---

[2] Davenport (1993) définit un processus comme "un ensemble de tâches agencées dans un ordre bien précis dans le temps et dans l'espace qui transforment des inputs en outputs"

écrans, miniaturisation, portabilité, etc. ;

- logiciels : ERP, CRM, SCM, moteurs de recherche, agents intelligents, navigateurs, SGBD, entrepôts de données, etc. ;

- réseaux : Internet, Intranet et Extranet, fibre optique, hauts débits, routeurs, autocommutateurs, liaisons satellite, etc.

Internet et ses dérivés constituent sans doute la partie la plus en vue de ces TI ou TIC, même si, en fait, ils ne représentent que la partie émergée de l'iceberg numérique. C'est qu'ils en sont la manifestation la plus spectaculaire et qu'ils nécessitent, pour leur valorisation et leur bonne utilisation, toutes les technologies évoquées.

Les TI se distinguent des autres façons de traiter l'information en raison de l'appel au codage numérique et électronique. Les TI ont constitué un changement profond de la gestion de l'information dans la mesure où elles ont permis ou favorisé la dématérialisation de l'information, sa disponibilité, son accessibilité, sa diversité, son indexation, son interactivité. Cette caractéristique engendre des conséquences particulières. Reix (2000) en cite quatre : la compression du temps, la compression de l'espace, l'augmentation exponentielle du volume de l'information stockée, traitée et diffusée, la flexibilité d'usage.

Les TI se distinguent des autres technologies par leur objet, la matière qu'elles traitent : l'information. Le système d'information constituant le système nerveux de l'organisation, les TI ont désormais (sauf exception) des impacts sur l'ensemble des subdivisions organisationnelles et sur leurs interactions entre elles ainsi qu'avec l'environnement.

En révolutionnant le système d'information de l'entreprise, les TI modifient aussi les processus au cœur de l'organisation : la communication, la coordination et la décision.

Définition des TI et des SI

Pour Orlikowski et Iacono (2001), l'artefact (au sens de produit de l'activité humaine) TI sont "ces ensembles de propriétés matérielles et culturelles empaquetées dans une forme reconnaissable socialement comme le matériel et le logiciel".[3] Ces deux auteurs recensent cinq vues des TI de natures très différentes dans la littérature. Dans la vue des TI comme outil, la technologie "est l'artefact créé par l'ingénieur, censé faire ce que ses concepteurs en attendent de lui."[4] Les TI peuvent être perçues comme un outil de substitution au travail, de productivité, de traitement de l'information, ou de relations sociales. Dans la vue comme variable de proximité ('proxy'), la technologie "se focalise sur un ou quelques éléments clés pris ensemble qui sont compris comme représentant ou remplaçant l'aspect, la propriété ou la valeur essentiels de la technologie".[5] Trois types de logique de proximité sont représentées : de perception, de diffusion, ou de capital des TI. Dans la vue d'ensemble, "tandis que l'artefact technique peut être un

---

[3] "those bundles of material and cultural properties packaged in some socially recognizable form such as hardware and/or software" (Orlikowski et Iacono, 2001, p 121).

[4] "Technology, from this view, is the engineered artifact, attended to do what its designers intend it to do" (Orlikowski et Iacono, 2001, p 123).

[5] "The conceptualizations of technology that we have clustered under the "proxy" label have a focus on one or a few key elements in common that are understood to represent or stand for the essential aspect, property or value of the information technology" (Orlikowski et Iacono, 2001, p 124).

élément central de la façon dont nous concevons la technologie, c'est seulement un élément dans un "package", qui inclut aussi les composantes requises pour appliquer cet artefact technique à quelque activité socio-économique".[6] Cette vue comprend quatre variantes qui se focalisent toutes sur les interactions dynamiques entre les gens et la technologie considérée comme projet de développement, réseau de production, système embarqué, ou structure. Dans la vue informatique de la technologie, la recherche se concentre expressément sur le pouvoir de calcul de la technologie de l'information comme algorithme ou comme modèle ou simulation. Dans la vue nominale, la technologie est invoquée "en nom seulement, mais pas en fait". "L'accent conceptuel et analytique est ailleurs". Le sujet traité est différent, seul le terme de TI est employé, mais sans contenu véritable. Nous ne pouvons retenir dans notre recherche que les vues prenant effectivement en compte la spécificité des TI ; nous écartons donc la vue nominale des TI. Comme notre thèse ne porte pas sur des aspects purement techniques, nous écartons la vue informatique des TI. En revanche, notre travail incorpore les vues "comme outil", "de variable de proximité" et "d'ensemble". La vue d'ensemble est la vue prédominante dans notre thèse pour des raisons que nous explicitons dans le chapitre 1(voir 1.1 et 1.2). Dans chaque vue retenue, nous abordons toutes les dimensions citées.

En conclusion de leur recherche, Orlikowski et Iacono (2001) lancent "un appel pour théoriser l'artefact TI". Benbasat et Zmud (2003, p. 186) y répondent en conceptualisant "l'artefact TI (voir figure 1) comme l'application des TI pour rendre possibles ou supporter certaines tâches encastrées dans une (ou des) structure(s), qui elle-même est encastrée dans un (ou des) contexte(s). Ici, la conception matérielle/logicielle de l'artefact TI encapsule les structures, routines, normes et valeurs, implicites dans les contextes riches dans lesquels l'artefact TI est encastré."[7] Les TI sont notamment "les capacités managériales, méthodologiques, et technologiques aussi bien que les pratiques managériales, méthodologiques, et technologiques, impliquées dans la planification, la conception, la construction, et la mise en œuvre des artefacts TI". Mais "la discipline SI implique beaucoup plus cependant que l'étude de l'artefact TI. Spécifiquement, les chercheurs et praticiens en SI s'efforcent d'accroître leur compréhension collective de (1) comment les artefacts TI sont conçus , construits, et mis en œuvre. (2) comment les artefacts TI sont utilisés, supportés et évoluent, et (3) comment les artefacts TI impactent (et sont impactés par) les contextes dans lesquels ils sont encastrés."[8] La vue par Benbasat et Zmud des phénomènes étudiés par les chercheurs en SI - et ainsi de l'ensemble des propriétés fondamentales de la discipline SI - [9] est représentée dans la figure 2. Cette figure fait apparaître

---

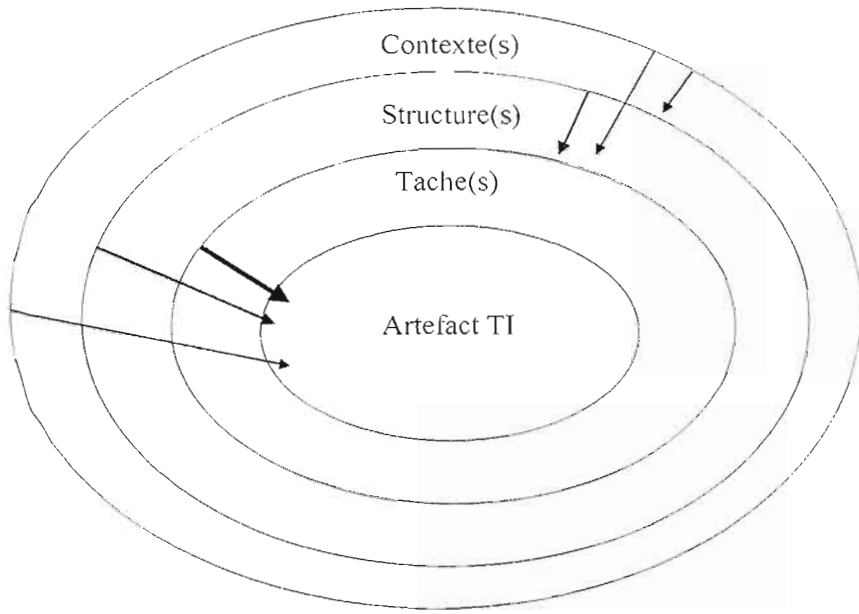
[6] "while the technical artifact may be a central element in how we conceive of technology, it is only one element in a "package", which also includes the components required to apply that technical artifact to some socio-economic activity (Orlikowski et Iacono, 2001, p 125).

[7] "We conceptualize the IT artifact (see Figure 1) as the application of IT to enable or support some task(s) embedded within a structure(s) that itself is embedded within a context(s). Here, the hard-ware/ software design of the IT artifact encapsulates the structures, routines, norms, and values implicit in the rich *contexts* within which the artifact is embedded. "Benbasat et Zmud (2003, p. 186).

[8] "The IS discipline involves much more, however, than the study of the IT artifact. Specifically, IS scholars and IS practitioners strive to increase their collective understandings of (1) how IT artifacts are conceived, constructed, and implemented. (2) how IT artifacts are used, supported, and evolved. and (3) how IT artifacts impact (and are impacted by) the contexts in which they are embedded."

[9] Hence, our view (Figure 2) of the phenomena studied by IS scholars—and, hence, the set of core properties of the IS discipline— includes

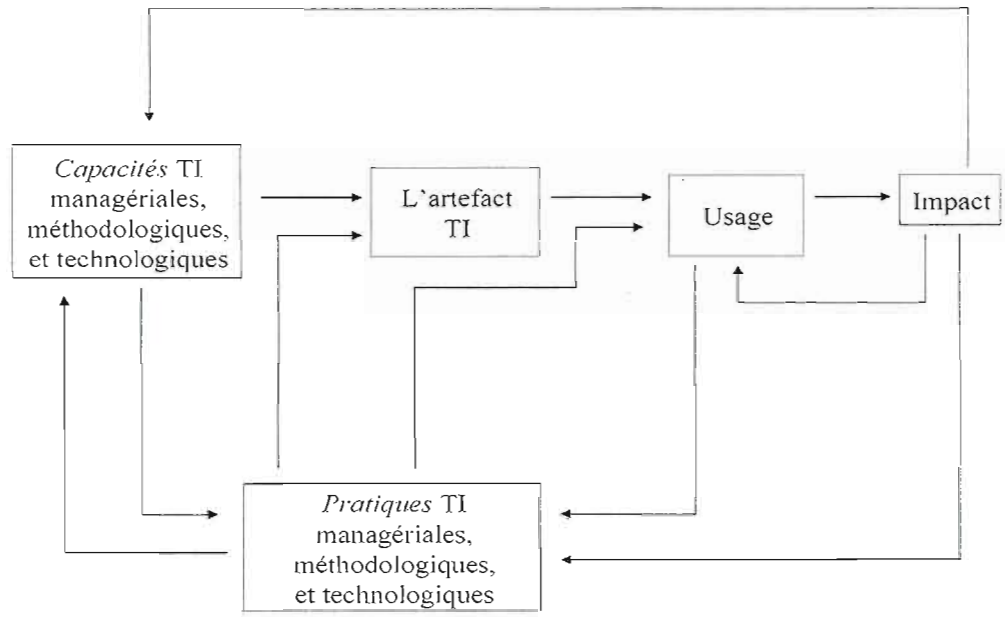
non seulement l'artefact TI mais aussi son réseau nomologique. Notre recherche incorpore ce réseau nomologique et correspond donc bien à une recherche en TI/SI puisqu'elle porte sur la façon dont l'usage des TI/SI peut avoir un impact sur l'avantage concurrentiel. Mais elle concerne aussi le domaine de la stratégie avec la prise en compte des capacités, de l'environnement et de l'avantage concurrentiel.



Source : Benbasat et Zmud (2003)

Figure 1 L'artefact TI

. The managerial, methodological, and technological *capabilities as well* as the managerial, methodological, and operational *practices* involved in planning, designing, constructing, and implementing IT artifacts.
. The human behaviors reflected within, and induced through both the (1) planning, designing, constructing, and implementing, and (2) direct and indirect usage of these artifacts.
. The managerial, methodological, and operational practices for directing and facilitating IT artifact *usage* and evolution.
. As a consequence of use, the *impacts* (direct and indirect, intended and unintended) of these artifacts on the humans who directly (and indirectly) interact with them, structures and contexts within which they are em-bedded, and associated collectives (groups, work units, organizations).



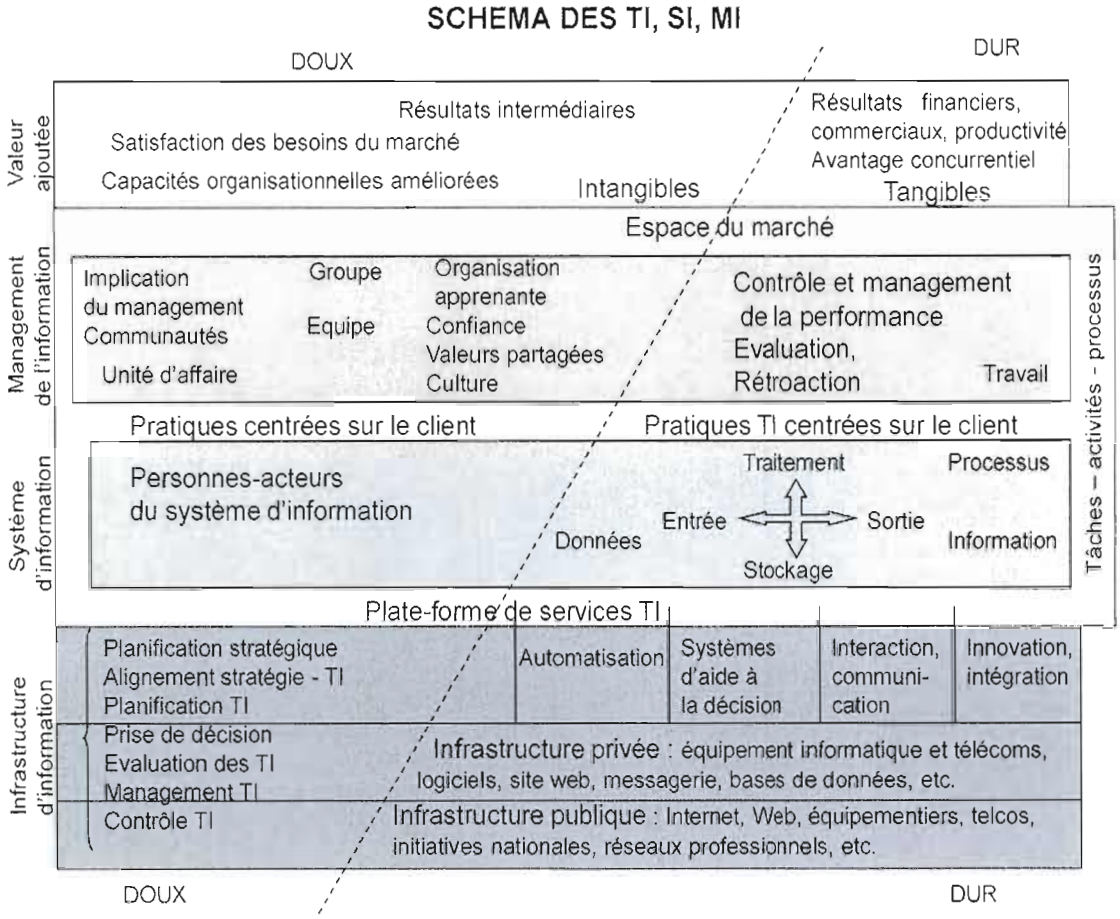
Source : Benbasat et Zmud (2003)

Figure 2 L'artefact TI et son réseau nomologique proche

Pour préciser plus concrètement ces concepts de TI et SI et leurs relations, nous faisons appel aux définitions de **Lejeune** (2003 a et b). Pour ce chercheur, les technologies de l'information (TI) sont réellement la fusion de la communication, du traitement, du stockage et des capacités d'interface multimédia. Les concepts de TI, de management des systèmes d'information et de management de l'information[10] peuvent être pensés comme un continuum de pratiques, du management de l'infrastructure TI jusqu'au développement et l'implantation de systèmes d'information et à la production de valeur à travers le management de l'information. La couche des systèmes d'information (SI) bénéficie des services délivrés par les TI. Les SI sont définis comme : « les moyens par lesquels les gens et les organisations utilisant la technologie, rassemblent, traitent, stockent, utilisent et disséminent l'information".[11] (définition de l'UKAIS, United Kingdom Academy of Information Systems) (Lejeune, 2003a). Cette définition des SI permet une distinction et une articulation avec les TI tout en fournissant une description précise et structurée de ses éléments (voir figure 3).

[10] Respectivement 'ISM' et 'IM' en anglais.

[11] "the means by which people and organisations, utilizing technology, gather, process, store, use and disseminate information".



D'après Lejeune (2003a et b)

Figure 3 Schématisation des TI, des SI et du management de l'information

Compte tenu de l'imbrication, « l'entrelacement » entre TI et SI, il paraît difficile, voire irréaliste de les séparer, si l'objectif est de considérer leur impact sur les capacités et l'avantage concurrentiel et dans les relations entre ces éléments. En effet, les TI fournissent les services nécessaires aux SI, alors que les SI sont le médiateur indispensable et obligé des effets des TI sur l'organisation. Les TI mènent à la plateforme, à la fondation pour exécution de Weill, Ross et Robertson (2006). Les SI mènent à la fonctionnalité, à l'usager.

C'est pourquoi, dans le reste de notre document, nous élargissons le débat aux SI, tels que définis par Lejeune. Cependant, pour des raisons de commodité, nous utiliserons le terme de 'technologies et systèmes d'information' (TI/SI) pour désigner 'les technologies de l'information et de la communication[12] et les systèmes d'information'.

[12] TIC en Europe et TI en Amérique du Nord où le terme ICT (information and communication technologies) est aussi parfois employé.

1.1 La problématique peut être située à différents niveaux

La notion de niveau est liée à celle de hiérarchie (Bertallanfy, 1968 ; Simon, 1962). Les niveaux sont peuplés d'entités dont les propriétés caractérisent le niveau en question. Une entité donnée peut appartenir à un nombre quelconque de niveaux en fonction du critère utilisé pour relier les niveaux au dessus et en dessous.

Pour l'ordonnancement des niveaux, plusieurs critères courent en parallèle, mais parfois seulement l'un ou quelques uns d'entre eux s'appliquent (Ahl et Allen, 1996). Les niveaux supérieurs sont au dessus des niveaux inférieurs parce que ces niveaux supérieurs : 1) sont le contexte de ces niveaux inférieurs, 2) leur imposent des contraintes, 3) se comportent plus lentement et à une fréquence moindre, 4) sont peuplés d'entités dotées d'une plus grande intégrité et de liens plus forts, et 5), contiennent et sont faits de niveaux inférieurs.

Dans les sciences de gestion, les niveaux principaux sont généralement, par ordre hiérarchique ascendant, l'individu, le groupe, l'organisation, l'inter-organisationnel, l'industrie, l'environnement national, l'environnement mondial.

La recherche en TI/SI a abordé l'ensemble des niveaux et de multiples unités d'analyse. L'unité d'analyse est ce sur quoi porte l'intérêt central de la recherche, l'entité majeure analysée dans l'étude. Les niveaux d'analyse ne sont pas forcément des unités d'analyse, mais les unités d'analyse peuvent correspondre à des niveaux d'analyse. Les unités d'analyse de l'individu, du groupe, de l'organisation, de l'inter-organisationnel, du secteur, de la société correspondent aussi à des niveaux. Dès le début, le niveau de l'organisation a été privilégié dans les sciences de gestion car, historiquement, c'est le grand système IBM 360 qui pénètre d'abord dans les organisations avec sa structure informatique centralisée (Anthony, 1965). Si la micro-économie a retenu aussi généralement le niveau de l'entreprise, la macro-économie a étudié les niveaux nationaux, continentaux et mondiaux. L'analyse industrielle s'est placée au niveau méso-économique. Ainsi des courants de recherche très divers ont donné lieu à l'étude d'unités et de niveaux d'analyse très différents (voir notamment DeLone et McLean, 2003).

Cette diversité dans les unités et niveaux étudiés est bien illustrée par la façon dont la recherche en TI a fait appel aux théories de la communication durant les années 70. 80 et 90 (figure 4). Avec l'avènement du micro-ordinateur à partir de la fin des années 70 et sa démocratisation croissante ensuite, l'utilisation des moyens de communication supportés par les technologies a connu un formidable essor. Aussitôt, les chercheurs en SI sont allés puiser, dans le domaine des communications, des théories et concepts leur permettant de mieux explorer et comprendre ce nouvel usage.

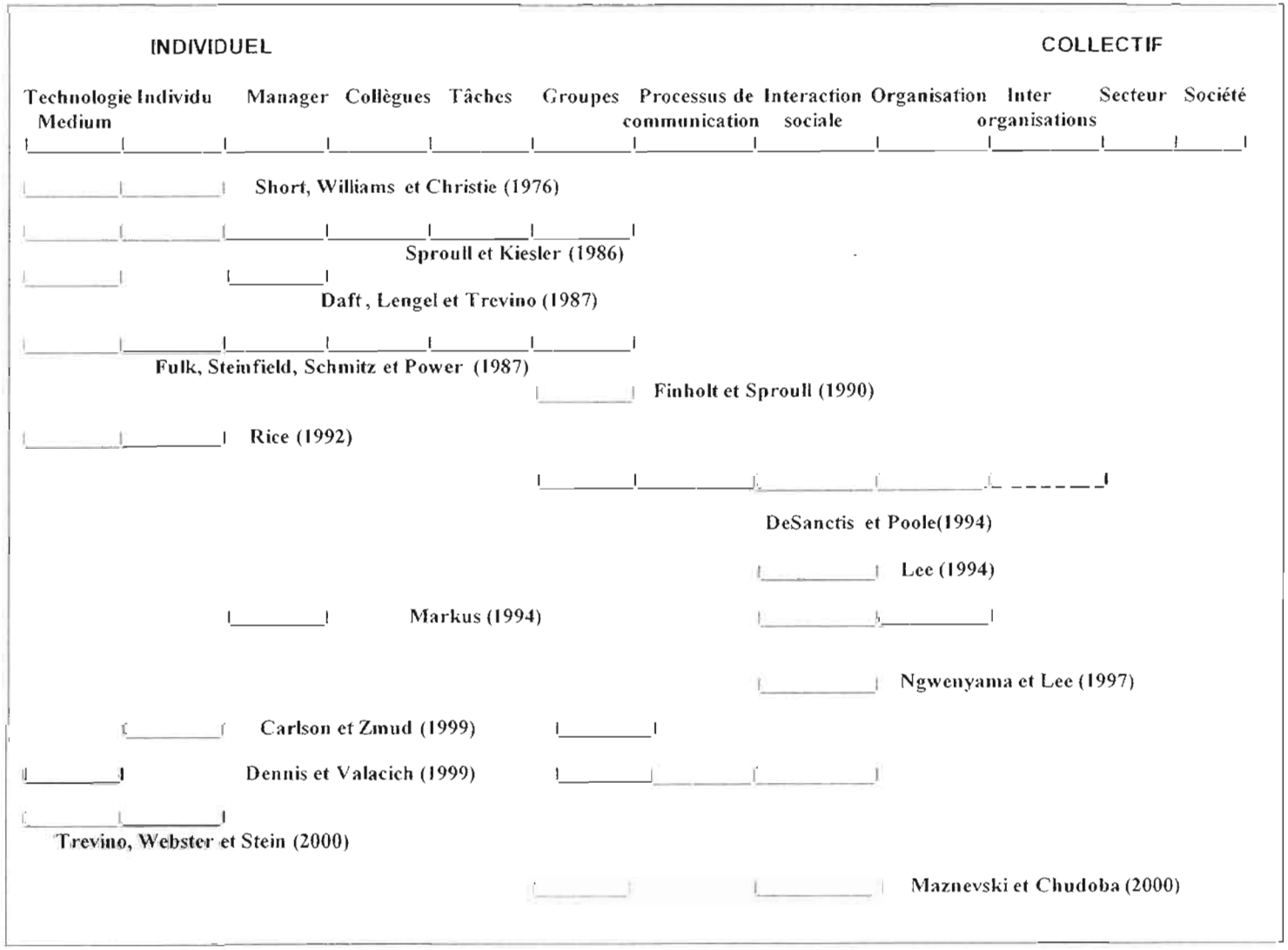


Figure 4 Évolution des unités d'analyse de la recherche en TI/SI

Au départ, la technologie, les media et l'individu ont constitué les principales unités d'analyse avec Short, Williams et Christie (1976), Sproull & Kiesler (1986), Daft, Lengel et Trevino (1987), Fulk, Steinfield, Schmitz et Power (1987). Mais on peut noter que cette focalisation a subsisté par la suite : Rice (1992), Carlson et Zmud (1999), Dennis et Valacich (1999), Trevino et Chudoba (2000). Comment expliquer cette persistance ? Plusieurs hypothèses peuvent être avancées. Premièrement, compte tenu de l'irruption des technologies informatiques, de leur large diffusion, leurs possibilités multipliées, il est normal que les chercheurs aient voulu en décrire les caractéristiques et l'utilisation et en expliquer les impacts. Deuxièmement, comme lors de toute innovation technologique, un certain déterminisme technologique a été de mise. Troisièmement, c'était la partie la plus visible de l'iceberg, plus que les phénomènes sociaux, plus intangibles.

La focalisation initiale sur le niveau de l'individu peut s'expliquer par plusieurs hypothèses. Premièrement, toutes ces innovations passent forcément par l'individu dans l'organisation ; c'est le point de départ avant que ces phénomènes se produisent au niveau des groupes puis de l'organisation. Deuxièmement, la tradition de l'individualisme méthodologique a probablement joué ; l'influence des théories économiques classiques sur les sciences des organisations a joué en ce sens. Troisièmement, ces phénomènes sont plus faciles à étudier au niveau de l'individu dans un premier temps, avant de s'attaquer à des niveaux plus complexes.

Les unités d'analyse du manager, des collègues, des tâches, des groupes sont apparus également assez tôt, dès 1986, et ont persisté dans l'ensemble, surtout en ce qui concerne les groupes. Cela tendrait à confirmer notre hypothèse selon laquelle les niveaux plus complexes d'analyse ne sont attaqués qu'une fois le premier déjà défriché.

On peut dire que le niveau du groupe a servi de transition vers les niveaux plus complexes des processus de communication, de l'interaction sociale, et de l'organisation. Cette deuxième avancée du mouvement s'est faite avec d'autres auteurs (DeSanctis et Poole, 1994 ; Lee, 1994 ; Markus, 1994 ; Ngwenyama et Lee, 1997 ; Dennis et Valacich, 1999 ; Maznevski et Chudoba, 2000) qui ont emprunté à d'autres théories que la richesse des media, et notamment aux théories sociales (théories de la définition sociale, de la masse critique, critique sociale, AST, ..). Cette évolution théorique se justifie parfaitement : à partir du moment où l'objet d'analyse devient le groupe, l'interaction sociale, l'organisation, on entre dans le domaine des phénomènes sociaux. Et la discipline de référence bien établie dans ce domaine et depuis longtemps est la sociologie. La recherche en TI est alors allé chercher dans la discipline ad hoc, les supports théoriques dont elle avait besoin, comme elle l'a fait pour d'autres sujets dans d'autres disciplines (mathématiques, économie, science des organisations, etc.).

Les niveaux du secteur et de l'économie nationale ou mondiale ont été abordés par les économistes. Le problème de la productivité et de la valeur ajoutée des TI dans l'économie mis en exergue par Brynjolfsson (1993) est d'une très grande importance pratique pour les dirigeants d'entreprise comme pour les responsables économiques. Des investissements colossaux ont été réalisés dans le domaine des TI depuis une trentaine d'années sans que ni praticiens ni chercheurs puissent se mettre d'accord sur leur rentabilité et leur efficacité (Brynjolfsson, 1993 ; Brynjolfsson et Hitt, 1996), même si, depuis la crise des valeurs Internet, le consensus semble évoluer vers un rôle positif des TI sur la productivité (U.S. Department of Commerce, 2002 ; OCDE, 2003). Mais les études macro économiques réalisées (cf. Brynjolfsson, 1993 ;

Brynjolfsson et Hitt, 1996) ne parviennent pas à expliquer les phénomènes des technologies et systèmes d'information ni à mettre en évidence les liens entre TI/SI et performance. Notamment, l'inconvénient des études macro économiques est de ne pas expliquer comment et pourquoi ces phénomènes des technologies et des systèmes d'information contribuent ou non aux compétences clés, à l'avantage concurrentiel (AC) et à la performance de la firme (Melville et al. , 2004 ; Wade et Hulland, 2004). Il existe certes des études au niveau méso et micro, mais elles demeurent contradictoires (voir annexe A).

Compte tenu de notre sujet et des limites des recherches au niveau macro et méso économiques, nous choisissons de nous concentrer sur le niveau organisationnel. Mais notre revue de littérature montre que les études à un niveau précis et limité, bien qu'utiles et nécessaires, sont insuffisantes si l'on se place dans une perspective systémique. Un système est un ensemble d'unités en interrelations mutuelles. Les deux notions de base sont donc une totalité composée d'éléments et leur interrelation. Le tout est plus que la somme des parties en fonction de la façon dont celles-ci sont arrangées (Bertallanfy, 1968). Il convient donc de penser la globalité des interactions entre les éléments d'un système. Les limites physiques du système proviennent des niveaux inférieurs de la hiérarchie, alors que les contraintes viennent des niveaux supérieurs. Étudier les TI/SI à un seul niveau sans prendre en compte les autres niveaux expose donc le chercheur à occulter des interactions majeures et à n'obtenir qu'une compréhension partielle, voire biaisée, des phénomènes examinés. C'est pourquoi, **bien que plaçant notre étude avant tout au niveau organisationnel, nous prenons en compte aussi les interactions des niveaux des individus, des groupes de travail, de l'inter-organisationnel et du secteur, avec le niveau organisationnel.**

1.2 Des positions déterministes à la perspective interactionniste

Les théories proposées dans la littérature en TI/SI sont soit déterministes soit contingentes. La littérature a évolué des déterminismes vers des modèles beaucoup plus contingents, interactionnistes et complexes. « L'idée d'un impact organisationnel des TIC semble relever d'un déterminisme technologique renaissant de ses cendres comme à chaque grande vague d'innovations technologiques. A l'inverse, la subordination du changement technologique au changement organisationnel paraît sous-estimer l'ampleur des transformations impulsées par les TIC dans les organisations. » (Brousseau et Rallet, 1997, p. 286).

Les travaux précurseurs de Leavitt et Whisler (1958), Woodward (1958), Galbraith (1973) proposent des réponses déterministes. Lancée par Markus et Robey (1988), une perspective interactionniste se développe ensuite (Orlikowski, 1992 ; DeSanctis et Poole, 1994 ; Rowe, 1994 ; Swanson et Ramiller, 1997 ; Brousseau et Rallet, 1997). Ces travaux interactionnistes ont leur approche propre, mais puisent dans les mêmes répertoires conceptuels des théories de la structuration de Giddens (1987) ou de Weick (1990). On est ainsi passé de la tentation des déterminismes à l'émergence de la perspective interactionniste. Certains apports de la sociologie

et la théorie de la structuration ont permis de dépasser les insuffisances théoriques des approches déterministes et sociotechniques. Structures, action et acteurs, constituent les concepts clés de la théorie de la structuration (Giddens, 1987). Dans l'application de la théorie de la structuration aux technologies et systèmes d'information, temps, structures et action sociales jouent un rôle déterminant dans l'impact des TI (Markus et Robey, 1988 ; Zuboff, 1988 ; Weick, 1990 ; Orlikowski, 1992, 1993, 1996, 2000 ; DeSanctis et Poole, 1994 ; Swanson et Ramiller, 1997). La littérature a donc évolué des déterminismes vers des modèles beaucoup plus contingents, interactionnistes et complexes.

Cette évolution des facteurs déterminants pris en compte est bien illustrée par la recherche en TI/SI s'inspirant des théories de la communication (figure 5). Dans les années 1970 et 1980, un premier courant (Short et al. , 1976 ; Sproull et Kiesler, 1986 ; Daft et al. , 1987 ; Fulk et al. , 1987) met en exergue l'impact de la technologie sur la communication mais aussi le rôle que jouent la tâche et la tâche perçue dans ce domaine. Durant toutes les années 90, d'autres chercheurs, de Finholt et Sproull (1990) à Maznevski et Chudoba (2000) étudient et confirment l'importance de ces facteurs pour expliquer le comportement de communication des individus et des groupes, ou la performance par exemple.

Cependant, très tôt, certains (Sproull et Kiesler, 1985 ; Fulk et al. , 1987) se préoccupent de l'effet des attitudes, comportements et expériences individuelles sur la perception et l'usage des media, sur la performance , etc. Plus encore, ils introduisent le milieu social comme facteur causal : le groupe et l'information sociale pour Sproull et al. , le groupe, les processus de communication, l'information et l'influence sociales pour Fulk et al. A côté du déterminisme technologique, le déterminisme social a déjà une petite place.

Mais en fait c'est surtout DeSanctis et Poole, Lee et Markus en 1994 qui donnent toute sa place au déterminisme social avec comme facteurs causaux prédominants les processus de communication, l'information et l'influence sociales et surtout le contexte organisationnel et l'interaction sociale. C'est à ce moment que cette deuxième catégorie d'explications prend son envol et s'oppose franchement à la théorie de la richesse des media.

Par la suite, même si certaines recherches se poursuivent dans la lignée classique comme Dennis et Valacich (1999), Carlson et Zmud (1999), Trevino et al. (2000), elles tiennent compte des groupes et/ou des processus, de l'information et de l'influence sociales. Surtout, une autre recherche, comme celle de Maznevski et Chudoba (2000), vient s'inscrire dans la lignée du courant DeSanctis.

Enfin, il convient de noter l'apparition d'une troisième dimension causale : celle du temps. DeSanctis et Poole (1994) insistent sur l'importance d'analyses diachroniques. Dennis et Valacich (1999) proposent leur théorie de la synchronicité. Maznevski et Chudoba (2000) montrent l'importance des rythmes dans les résultats des groupes.

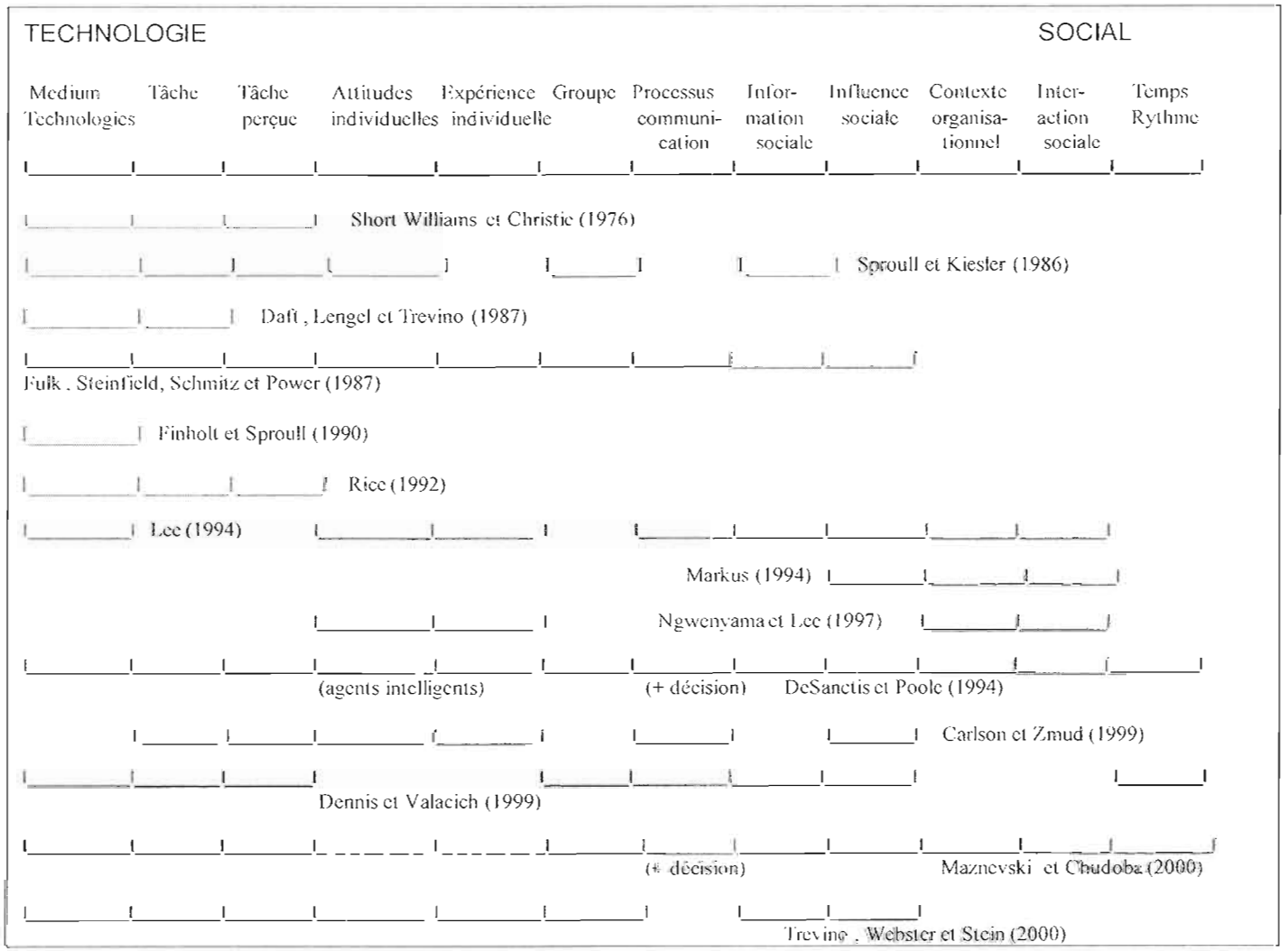


Figure 5 Évolution des déterminants dans la recherche en TI/SI

Cela nous amène à une dernière remarque : les théories et modèles proposés deviennent de plus en plus compréhensifs comme il apparaît clairement sur notre schéma. Si, dans les années 80, les modèles se situent à gauche et un peu au milieu de notre graphique, à partir de 1994 elles ont tendance à couvrir la majeure partie des déterminants. On doit même à DeSanctis et Poole, puis Maznevski et Chudoba de couvrir la totalité des facteurs. Au fur et à mesure que la recherche avance, des synthèses sont élaborées et des modèles plus globaux apparaissent, phénomène tout à fait classique qui montre la progression de la discipline.

Nous avions décidé de placer notre étude avant tout au niveau organisationnel, tout en prenant en compte les interactions des niveaux des individus, des groupes de travail, de l'inter-organisationnel et du secteur, avec le niveau organisationnel. Ce choix est renforcé par l'analyse de l'évolution des théories utilisées par la recherche en TI/SI, qui montre bien l'interaction entre les différents niveaux.

1.3 Les chercheurs comme les managers sont partagés sur les effets des TI/SI sur l'avantage concurrentiel et les performances

Un passage en revue de la littérature depuis un quart de siècle, fait apparaître que **la communauté académique** se divise et s'oppose (cf. annexe A) :

- quant aux effets positifs, négatifs ou nuls des technologies et systèmes d'information sur l'avantage concurrentiel et les performances ;
- quant au caractère direct ou indirect de ces effets.

Qui plus est, un certain nombre d'auteurs pensent aussi que les TI peuvent avoir des effets positifs, négatifs ou nuls selon les contextes ou les circonstances.

Quelques exemples peuvent l'illustrer. Pour Bharadwaj (2000, p.1), "l'évidence anecdotique et des études de cas indiquent que l'usage efficace et efficient des TI est un facteur clé différenciant les firmes qui réussissent de celles qui réussissent moins."[13] Nolan (1994) a montré que les capacités TI ont constitué un facteur important de différenciation des banques en termes de profitabilité dans le milieu des années 80. Parallèlement, de nombreuses firmes, engagées dans des investissements en TI, n'en ont dégagé aucun bénéfice, voire ont subi des pertes importantes (Warner, 1987 ; Nolan, 1994 ; Keil et al. , 1995, 2000 ; Montealegre et Keil, 2000). Les recherches de Brynjolfsson et Hitt (1993, 1996), après avoir mis en évidence le paradoxe des TI, vont plutôt dans le sens de la rentabilité des TI en soulignant qu'une partie de la valeur ajoutée devient un surplus du consommateur. En revanche, pour Strassman (1997), il n'existe pas de relation discernable entre les investissements TI et des mesures de la profitabilité de la firme. D'autres recherches aboutissent à des résultats mitigés (cf. Lucas, 1993 ; Wilson, 1993). Pour Palmer et Markus (2000), la recherche passée a montré combien il est difficile de déterminer les liens entre TI et performance organisationnelle : "Tandis que de nombreuses personnes croient que les TI ont un effet fort sur les succès des affaires, le support empirique reste mitigé (Barua et Lee 1997 ; Boynton et al. 1993 ; Brynjolfsson 1993 ; Clemons et Row 1989, 1991 ; Crowston et

[13] « Anecdotal evidence and case studies indicate that effective and efficient use of IT is a key factor differentiating successful firms from their less successful counterparts. »

Treacy 1986 ; Hitt et Brynjolfsson 1994 ; Harris et Katz 1989, 1991 ; Markus et Soh 1993 ; Quinn et Baily 1994 ; Sehti et al. 1993 ; Weill 1992)."[14]

Il ressort de cette revue de littérature que les chercheurs ne sont pas seulement partagés sur les unités et niveaux d'analyse, mais aussi sur les effets des TI/SI et la façon dont ils se produisent. La recherche n'a pas confirmé de lien entre les investissements TI et l'avantage concurrentiel ou la performance. Des recherches sur les liens entre les deux, notamment les capacités TI/SI, sont nécessaires. Aussi nous retenons le construit de capacité TI/SI que nous développons dans le chapitre 2.

Mais qu'en pensent **les praticiens** ? Quelle influence les technologies de l'information et de la communication (TIC) exercent-elles, selon eux, sur la performance ? Cette question est d'autant plus importante que les investissements en TIC représentent des montants très importants de nos jours.

Une série d'études longitudinales menées de 2001 à 2005 par l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management (Kalika et al. , 2006) auprès de 2500 entreprises et 13000 salariés en France précisent l'impact des TIC sur la performance des entreprises et son évolution. Les TIC ont un impact sur la performance économique. En 2005, 46 % des entreprises interrogées sont tout à fait d'accord pour dire que "grâce aux TIC, la productivité individuelle s'est améliorée", 39 % sont moyennement d'accord et seulement 15 % pas d'accord. Ces trois groupes se répartissaient à peu près par tiers en 2001 : la part des réponses positives est donc en augmentation. "Grâce aux TIC, la maîtrise des coûts s'est améliorée" pour 45 % de ces entreprises, 37 % sont moyennement d'accord et 18 % pas d'accord en 2005 ; alors que les réponses négatives l'emportaient sur les réponses positives en 2001. Les TIC ont un impact sur la performance organisationnelle. Ainsi, "les TIC ont permis d'améliorer la coordination entre les différents services" pour 58 % des firmes interrogées, 27 % sont moyennement d'accord et 15 % pas d'accord, en 2005. Ce rôle positif des TIC est reconnu de façon croissante depuis 2001. "Grâce aux TIC, le partage de l'information s'est amélioré" : 74 % des entreprises sont tout à fait d'accord, 18 % moyennement d'accord et seulement 8 % pas d'accord. Les chiffres se sont améliorés là encore depuis 2001. Enfin, les TIC ont un effet positif sur les capacités. 56 % de ces firmes pensent que les TIC améliorent leur capacité de réaction. 43 % affirment que les TIC, notamment l'utilisation d'Internet pour la veille stratégique, constitue un facteur d'amélioration de leurs capacités d'anticipation. Cependant, les opinions négatives ou indécises demeurent majoritaires. Enfin, 41 % pensent que les TIC améliorent la capacité d'innovation, alors que la proportion des opinions négatives régresse depuis 2001.

Des facteurs contingents tels que l'appartenance sectorielle influent sur ces résultats. L'apport des TIC est perçu comme plus fort dans les grandes entreprises, présentes sur plusieurs continents et d'origine américaine. Les entreprises pour lesquelles l'introduction des TIC a été accompagnée de changements d'organisation et de stratégie fournissent les scores les plus forts d'amélioration des performances. Les entreprises convaincues que les TIC constituent un avantage concurrentiel ou un enjeu stratégique sont plus performantes. Il en va de même pour celles qui ont développé

---

[14] "While many people believe that IT has a strong effect on business success, empirical support remains mixed (Barua and Lee 1997 ; Boynton and al. 1993 ; Brynjolfsson 1993 ; Clemons and Row 1989, 1991 ; Crowston and Treacy 1986 ; Hitt and Brynjolfsson 1994 ; Harris and Katz 1989, 1991 ; Markus and Soh 1993 ; Quinn and Baily 1994 ; Sehti and al. 1993 ; Weill 1992)."

un partenariat en externalisation ou l'alignement stratégique des TI.

Il ressort finalement de ces résultats que les TIC ont un impact sur la performance. "Ils mettent en évidence de très nettes évolutions positives quant à l'appréciation que portent les responsables d'entreprise sur l'évolution de la performance résultant des TIC. Ces tendances sont importantes dans un contexte de généralisation des TIC. Elles justifient donc les investissements en TIC." Kalika précise encore : "En termes de management des entreprises, la question de la rentabilité des investissements effectués en TIC est déterminante tant sur le plan stratégique qu'organisationnel."

Mais ces effets sur la performance sont considérés comme indirects. "Ce résultat constitue un plaidoyer fort pour l'investissement en TIC et une intégration marquée de celles-ci dans les choix stratégiques et organisationnels." Cette conclusion ressort aussi de certaines recherches de l'OCDE (2008).[15]

Dans ses études, l'Observatoire Dauphine-Cegos du e-management précise également le rôle stratégique des TIC à travers trois questions (Kéfi et Kalika, 2006). Les directions générales considèrent-elles les TIC comme un enjeu stratégique ? Celles-ci constituent un enjeu stratégique pour plus de la moitié des entreprises et plus des trois quarts des salariés. Une typologie en trois catégories d'entreprises émerge de ces enquêtes : les novatrices (la moitié), les attentistes (un quart) et les traditionnelles (un quart). Le facteur discriminant le plus significatif est l'appartenance sectorielle. Les entreprises novatrices sont majoritairement de grande taille. Plus les entreprises sont dispersées, plus elles ont besoin de TIC pour fonctionner adéquatement. Mais le rôle stratégique perçu des TIC est de moins en moins corrélé avec les facteurs de secteur, dispersion et taille. La perception du rôle joué par les TIC n'est qu'un aspect parmi d'autres du comportement stratégique global de la firme. La croissance externe, le partenariat sont positivement corrélés avec le rôle stratégique des TIC. Par effet de contagion, le rôle stratégique des TIC se répand dans toutes les structures organisationnelles. Enfin, aucun lien de corrélation significatif n'a été relevé avec l'intensité concurrentielle.

Les TIC constituent-elles un avantage concurrentiel ? Les auteurs précisent : "ce ne sont pas les investissements en TIC en tant que tels qui sont la source de différenciation vis-à-vis de la concurrence mais le degré d'adéquation de ces outils par rapport aux processus de fonctionnement intra et inter-firmes." Les TIC sont considérées comme une source d'avantage concurrentiel pour plus de la moitié des entreprises. Les 'pas d'accord' représentent environ 20 % des réponses. Les trois catégories de réponses sont fortement corrélées aux trois types d'entreprises.

Les TIC sont-elles développées en cohérence avec la stratégie, dans une perspective d'alignement stratégique ? L'alignement stratégique est perçu comme une pratique managériale majoritairement (64 %) et positivement présente dans les entreprises. Cette perception se maintient de manière stable dans le temps. Sont corrélés positivement avec l'alignement stratégique les applications touchant au domaine de la connaissance et de l'apprentissage organisationnel, la présence dans l'entreprise d'une filiale ou d'un département e-business. En

---

[15] "Firm level studies (OECD, 2005a) suggest that use of ICT has positive impacts on firm performance and productivity, but that benefits occur primarily, or only, when accompanied by other changes and investments (for example, where skills have been improved and organisational changes have been introduced). Firm-level evidence also suggests that the uptake and impact of ICT differ across firms, varying according to size of firm, age of the firm and activity." (OECD, 2008)

revanche, les facteurs contingents que sont l'appartenance sectorielle, la dispersion ou la taille jouent un rôle moins discriminant. "Cela apporte la preuve que si l'alignement stratégique se généralise, il dépend d'une volonté managériale de développer les compétences organisationnelles visant à transformer les investissements en TIC en facteurs de performance."

Nous avons vu que l'appartenance sectorielle et la taille constituent des facteurs contingents. Il nous faut donc préciser nos choix dans ces domaines.

1.4 La distribution d'assurance vie et les PME constituent des terrains privilégiés pour l'étude de cette problématique

1.4.1 Le secteur de la distribution d'assurance vie

Cette problématique a été étudiée dans des contextes très différents (annexe A). Mais **le secteur de la distribution de l'assurance vie se prête bien à ce type de recherches.**

C'est une industrie qui utilise de façon assez intensive les TI. Les TI sont considérées par les présidents de compagnies d'assurance comme à la fois un problème et une panacée et constituent donc une vraie problématique dans cette industrie. Par ailleurs, la distribution y est perçue comme stratégique. Selon une enquête de Tillinghast – Towers Perrin (Business Wire, mars 2000), alors que seulement 10 % des présidents ('CEOs') de compagnies d'assurance vie aux USA se sentent préparés à adresser les problèmes de management des TI, le moyen numéro un par lequel ils veulent répondre aux défis de la distribution est une utilisation améliorée de la technologie (51%). Cependant, les limitations de la technologie associées à un environnement très compétitif constituent l'obstacle numéro un à cette préparation selon les répondants. Seul un quart d'entre eux pense que leurs compagnies sont "bien préparées" dans l'ensemble à répondre aux problèmes stratégiques clés comme l'efficacité de la distribution, la concurrence accrue, et les demandes changeantes du marché et des clients. Comme dans les enquêtes de 1995 et 1997, la plupart des présidents choisissent la productivité et l'efficacité de la distribution comme la question numéro un à laquelle est confrontée l'industrie. Au total, 85 % des répondants sélectionnent ce problème comme une des trois premières questions stratégiques. "Le fait que la distribution reste au sommet de la liste des questions clés des présidents suggère qu'ils n'ont pas encore réussi à mettre en œuvre des stratégies efficaces pour adresser ce défi complexe"[16] selon Richard K. Berry, un dirigeant de Tillinghast - Towers Perrin.

Dans le secteur de la distribution d'assurance vie en France, la question est posée au niveau managérial de savoir si les technologies et systèmes d'information jouent un rôle stratégique essentiel ou secondaire. Que ceux-ci jouent un rôle utile n'est guère contesté. Notamment, face à un volume croissant de clients, la gestion administrative, marketing, commerciale de ceux-ci nécessitent de plus en plus le recours aux TI. Mais, quant à savoir s'il s'agit d'un élément essentiel

---

[16] "The fact that distribution remains at the top of CEOs' hit list suggests that they have not yet come up with effective strategies for addressing this complex and challenging issue," (Berry, Tillinghast - Towers Perrin).

dans le succès de l'entreprise, les avis des managers que nous avons interviewés sont partagés. Pour certains, ce sont des outils indispensables à la productivité, à l'efficacité commerciale et à la rentabilité de la firme. Pour d'autres, il s'agit d'une commodité, les facteurs clés de succès résidant dans la stratégie, la taille ou la force commerciale et marketing de la firme. Ce secteur peut donc constituer un terrain de recherche favorable pour cette problématique.

1.4.2 La contribution stratégique des TI/SI dans les PME a été peu étudiée

La pensée stratégique est essentielle face aux défis de tous ordres de l'économie actuelle. La pensée stratégique est une approche systématique pour analyser la position d'une organisation dans l'environnement, pour arriver à des stratégies faisant la meilleure utilisation des ressources disponibles et pour assurer la réalisation d'un avantage concurrentiel.

L'usage efficace des TI supporte ou même façonne les stratégies de nombreuses organisations (Henderson et Venkatraman, 1999 ; Sabherwal et King, 1991).

Cependant, la plupart des études conduites sur l'utilisation stratégique des TI se sont concentrées sur les grandes organisations, et l'on connaît peu de choses sur le sujet dans les PME.

Les PME forment la vaste majorité des entreprises dans tous les pays. Ils sont de plus en plus considérés par de nombreux économistes et gouvernements comme un mécanisme par lequel est créée la richesse nationale. Les PME représentent l'essentiel des emplois dans une économie et surtout une part énorme des créations d'emplois.

La contribution des PME au développement peut être accrue par une utilisation intensive et efficace des TI. Aussi une reconnaissance des problèmes d'utilisation stratégique des TI par les PME est peut-être plus importante que pour les grandes firmes. En outre, la recherche antérieure suggère qu'il existe une relation entre la taille organisationnelle et les caractéristiques de succès informatique (DeLone, 1988 ; Ein-Dor and Segev, 1978). Cela implique que les découvertes fondées sur l'utilisation des TI/SI dans les grandes firmes ne peuvent pas être nécessairement généralisées aux PME. Comme notre problématique a été peu étudiée dans ce type de terrain, il importe donc d'explorer la situation de ces questions dans les PME et d'éclairer leurs managers avec des résultats tirés de leur type d'organisation. Aussi notre question de recherche s'inscrira dans le cadre de PME.

Conclusion

Les chercheurs ne sont donc pas seulement partagés sur les niveaux et les unités d'analyse, mais aussi sur les effets des TI/SI. Les phénomènes des TI et SI peuvent être étudiés à des niveaux divers mais cependant interdépendants. Les liens sous-jacents reliant les TI à l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise restent mal connus. Les recherches empiriques ont abouti à des résultats mitigés. Les questions du comment et du pourquoi de la contribution des TI/SI aux compétences clés et à l'avantage concurrentiel restent posées. Cependant, nous observons un déplacement de la problématique, des approches et des méthodes de recherche. Nous avons vu comment la recherche avait évolué de perspectives purement technologiques ou organisationnelles à la perspective interactionniste. Nous en retenons la nécessité de positionner

notre recherche à un niveau suffisamment global pour pouvoir prendre en compte les interactions à et entre différents niveaux. Pratiquement nous plaçons notre étude essentiellement au niveau organisationnel mais en tenant compte de l'action des niveaux des individus, groupes de travail, de l'inter-organisationnel et du secteur sur le niveau de l'organisation.

Les unités d'analyse étudiées ont évolué de la technologie vers des interactions sociales complexes. Pour notre part, pour des raisons que nous explicitons dans le chapitre 2, nous choisissons comme unité d'analyse les capacités TI/SI. Nous en retenons également la nécessité d'intégrer les acteurs et le facteur temps dans notre recherche.

Nous avons noté que les chercheurs comme les praticiens sont très partagés à propos des effets des TI/SI sur l'avantage concurrentiel et les performances. Cependant, une majorité des uns comme des autres tend à pencher pour un effet indirect positif des TIC sur la performance et les aspects stratégiques. Nous choisissons donc d'approfondir ce type d'effets sans pour autant négliger l'existence d'effets directs ou l'absence d'effets. Nous avons vu que l'impact des TIC peut être à la fois opérationnel et stratégique. Mais, comme les deux impacts sont liés, nous choisissons de les approfondir tous les deux dans notre recherche, même si notre finalité concerne en fait l'aspect stratégique. Enfin, l'industrie de la distribution d'assurance vie et les PME constituent des terrains privilégiés pour l'étude de cette problématique.

Aussi nous définissons notre question de recherche comme étant de savoir comment les capacités TI/SI contribuent à l'avantage concurrentiel et ainsi aux performances. Pour cela, nous devons nous interroger sur l'origine de l'avantage concurrentiel. Ces deux dernières décennies, les théories de la ressource et de l'alignement ont à leur tour contribué à mieux comprendre ce problème. L'utilisation de méthodes qualitatives comme quantitatives a permis de mieux préciser la nature et l'intensité des relations des technologies et systèmes d'information avec d'autres concepts ou variables comme par exemple la stratégie, les compétences, l'environnement, etc. Aussi proposons-nous maintenant d'examiner ce qu'une revue de littérature de ces nouvelles approches peut apporter à notre recherche.

CHAPITRE II

AVANTAGE CONCURRENTIEL ET CAPACITÉS TI/SI

Pour étudier le thème des relations entre TI, SI, capacités et avantage concurrentiel, il est nécessaire dans un premier temps de préciser ce que recouvrent les termes d'avantage et désavantage concurrentiels, ressources, capacités, et performances, et ce que peuvent être les relations entre ces concepts. Notamment des débats ont eu lieu sur les liens réels ou supposés entre avantage concurrentiel et performances et sur la manière dont les ressources, les capacités et les processus peuvent ou non créer l'avantage concurrentiel. En parallèle et de façon liée, ces discussions ont posé la question du désavantage concurrentiel, de sa nature et de ses effets.
Il importe de distinguer quels peuvent être les différents types de capacités. Une typologie des capacités TI/SI est également nécessaire avant de nous interroger sur le rôle et la valeur des TI/SI. Enfin, nous terminons ce chapitre en examinant la façon dont se posent les défis stratégiques des capacités TI/SI dans les PME.

2.1 Ressources, capacités et avantage concurrentiel

Pour commencer, il est nécessaire de définir les ressources, les différents types de capacités et l'avantage concurrentiel.

La théorie de la ressource insiste sur l'influence des capacités et notamment des compétences clés sur l'avantage concurrentiel et la performance. Les ressources sont les « stocks de facteurs disponibles qui sont possédés ou contrôlés par la firme » (Amit et Schoemaker, 1993, p. 35). Les ressources peuvent être combinées grâce aux capacités. Pour **les capacités**, nous adoptons la définition de Bharadwaj (2000, p. 3) : "Les capacités font donc référence à l'habileté d'une organisation à assembler, intégrer, et déployer des ressources de valeur, usuellement en combinaison ou coprésence".[17]

Les capacités dynamiques constituent une catégorie particulière de capacités. Teece, Pisano et Shuen (1997, p. 516) définissent les **capacités dynamiques** comme "l'habileté de la firme à intégrer, construire, reconfigurer des compétences internes et externes pour adresser des environnements changeant rapidement".[18] Il est important de noter que, de ce fait, les capacités

---

[17] "Capabilities, thus, refer to an organization's ability to assemble, integrate, and deploy valued resources, usually, in combination or copresence" (Bharadwaj, 2000, p. 3).

[18] "the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments" (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 516).
"We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments. Dynamic capabilities thus reflect an

dynamiques touchent à la stratégie. "Le terme 'capacités' met l'accent sur le rôle clé du management stratégique en adaptant, intégrant et reconfigurant des talents, des ressources et des compétences fonctionnelles, organisationnels internes et externes, pour correspondre aux exigences d'un environnement en changement"[19] (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 515). Nous distinguons capacités opérationnelles[20] (combinaisons de ressources n'ayant pas par elles-mêmes à elles seules de caractère stratégique), dynamiques (qui permettent de reconfigurer les ressources et capacités) et compétences clés (ayant un caractère stratégique). "Les *compétences fonctionnelles* – les combinaisons de ressources, comportant un dessein, qui rendent capable l'accomplissement d'une tâche donnée – effectuent les activités opérationnelles (par exemple la logistique et la fabrication). Les *capacités dynamiques*, de l'autre côté, reflètent l'habileté à renouveler les compétences fonctionnelles en reconfigurant les combinaisons existantes de ressources" (Pavlou et El Sawy, 2006).[21]

La notion de compétences est souvent très proche de celle de capacités pour nombre d'auteurs (Wade et Hulland, 2004 ; Sanchez et al. , 1996), et elle met l'accent sur le déploiement coordonné de ressources en vue d'atteindre un objectif. Certaines compétences peuvent être ordinaires (opérationnelles), mais d'autres, comme les compétences clés, sont stratégiques. Pour Hamel et Prahalad (1995), « une compétence clé est un ensemble de savoirs et de technologies, qui permet à l'entreprise de proposer un avantage particulier à la clientèle »[22]. « **Les compétences clés** sont l'apprentissage collectif dans l'organisation, concernant spécialement comment coordonner divers talents de production et intégrer de multiples courants de technologies [...] et aussi organiser le travail et délivrer de la valeur » (Prahalad et Hamel, 1990, p. 82). [23] "Les compétences clés sont de la communication, de l'implication, et un profond engagement à travailler au-delà des frontières organisationnelles." "A la différence des actifs physiques qui se détériorent avec le temps, les compétences sont améliorées quand elles sont appliquées et partagées. Mais les compétences nécessitent d'être nourries et protégées, les connaissances se fanent si elles ne sont pas utilisées." (id., p. 82).

Pour lever une confusion peu explicitée dans la littérature, les capacités et les compétences sont aussi des ressources, car ce sont bien des stocks de facteurs de la firme. Mais ce sont des catégories très particulières de ressources jouant par rapport aux ressources ordinaires un rôle

---

organization's ability to achieve new and innovative forms of competitive advantage given path dependencies and market positions (Leonard-Barton, 1992)." (Id., p. 516)

19 "The term 'capabilities' emphasizes the key role of strategic management in appropriately adapting, integrating, and reconfiguring internal and external organizational skills, resources, and functional competences to match the requirements of a changing environment." (Teece, Pisano et Shuen, 1997, p. 515).

20 Appelées aussi 'compétences fonctionnelles' dans la littérature.

21 "*Functional competencies* – the purposive combinations of resources that enable accomplishing a given task - perform operational activities (e.g., logistics and manufacturing). *Dynamic capabilities*, on the other hand, reflect the ability to renew functional competencies by reconfiguring the existing combinations of resources (Pavlou et El Sawy, 2006).

22 "Core competence must make a significant contribution to the perceived benefits of the end product" (Prahalad et Hamel, 1990, p. 84).

23 "Core competencies are the collective learning in the organization, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies [...] it is also about the organization of work and the delivery of value" (Prahalad et Hamel, 1990, p. 82).

supérieur dans l'avantage concurrentiel. En outre, une ressource ordinaire (matière première, équipement, etc.) est fongible lors de son utilisation, alors qu'une capacité ou une compétence clé possède la caractéristique de pouvoir être développée pendant son utilisation. Par ailleurs, les capacités dynamiques possèdent la caractéristique de pouvoir reconfigurer les autres ressources. C'est pourquoi nous distinguons capacités et ressources (ordinaires) dans ce document.

Enfin, la valeur d'une compétence clé est quelque chose de relatif. "Le degré auquel une compétence clé est distinctive dépend de la façon dont la firme est bien dotée relativement aux autres compétiteurs et de la difficulté pour les concurrents à répliquer ses compétences" (Teece et al. , 1997, p. 516).[24] La traduction de la compétence clé en avantage concurrentiel passe par son incorporation dans l'activité de la firme et par sa conformité aux critères de l'avantage concurrentiel.

"Une firme est dite avoir un *avantage concurrentiel* quand elle met en œuvre une stratégie créatrice de valeur non mise en œuvre simultanément par n'importe quels concurrents existants ou potentiels" (Barney, 1991, p. 102).[25] L'hétérogénéité de la distribution d'une ressource distinctive ne signifie pas que celle-ci soit concentrée dans une seule entreprise pour un secteur donné. Il peut y avoir **avantage concurrentiel (AC)** pour un nombre restreint d'entreprises. Aussi longtemps que le nombre de firmes possédant de telles ressources distinctives est inférieur au nombre nécessaire pour générer des conditions de concurrence parfaite, ces ressources permettent d'engendrer un avantage concurrentiel (Barney, 1991). Pour Barney (1991, p. 102). « suivant Lippmann et Rumelt (1982) et Rumelt (1984), un avantage concurrentiel est soutenu seulement s'il continue à exister après que des efforts pour dupliquer cet avantage ont cessé ».[26] Quant à l'avantage concurrentiel durable, il est non seulement soutenu mais aussi capable de résister aux chocs environnementaux. "Des changements non anticipés dans la structure économique d'une industrie peuvent faire que ce qui était à un moment donné une source d'avantage concurrentiel soutenu, n'aient plus de valeur pour une firme" (Barney, 1991, p. 103).[27] Les compétences clés jouent un rôle essentiel dans l'avantage concurrentiel soutenu et même dans l'avantage concurrentiel durable (Hamel et Prahalad, 1990).

Seules des ressources de valeur, rares et appropriables peuvent procurer un avantage concurrentiel. Mais d'autres attributs sont nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel soutenu : ces ressources doivent aussi ne pas être imitables, substituables, mobiles (voir la revue de Wade et Hulland, 2004). Amit R. et Schoemaker P.J. (1993) ont proposé un schéma de synthèse des caractéristiques désirées des ressources et capacités des firmes. Peteraf (1993) a exposé les facteurs empêchant l'imitabilité, la substituabilité, et la mobilité. Cependant David

---

[24] "The degree to which a core competence is distinctive depends on how well the firm is endowed relative to its competitors, and on how difficult it is for competitors to replicate its competences." (Teece and al. , 1997, p. 516).

[25] "A firm is said to have a *competitive advantage* when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors" (Barney, 1991, p. 102).

[26] "A firm is said to have a *sustained competitive advantage* when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors *and* when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy" (Barney, 1991, p. 102).

[27] "Unanticipated changes in the economic structure of an industry may make what was, at one time, a source of sustained competitive advantage, no longer valuable for a firm" (Barney, 1991, p. 103).

Teece (1986) a montré les limites de l'inimitabilité en matière d'innovation.

2.2 Théorie de la ressource, avantage et désavantage concurrentiels, et performances

La théorie de la ressource, présente dans la littérature depuis Penrose (1959) est particulièrement indiquée pour traiter des origines de l'avantage concurrentiel (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991, 1999 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Peteraf, 1993 ; Black et Boal, 1994 ; Grant, 1996a ; Teece et al. , 1997 ; Winter, 2003) . Mais il y a débat sur un possible caractère tautologique de cette perspective, sur le lien entre avantage concurrentiel, désavantage concurrentiel et performances.

2.2.1 La théorie de la ressource

Nous retraçons ici les deux grandes hypothèses à la base de la théorie de la ressource et les facteurs de l'avantage concurrentiel soutenable.

Deux hypothèses sont à la base de la théorie. La première hypothèse de base est celle d'une mobilité imparfaite des ressources et capacités entre firmes (Barney, 1991). Il existe des ressources spécifiques qui "collent" à chaque firme. Les causes de cette spécificité de certaines ressources sont notamment : les choix spécifiques de combinaisons de ressources, le développement de compétences clés, le conditionnement de la firme par les sentiers de dépendance historiques (Teece et al. , 1997), l'hétérogénéité des cycles de vie des capacités entre firmes (Helfat et Peteraf, 2003).

La deuxième hypothèse de base de la théorie de la ressource est l'hétérogénéité des ressources et capacités entre firmes (Barney, 1991 ; Powell et Dent-Micaleff, 1997 ; Bharadwaj, 2000 ; Spanos et Lioukas, 2001 ; Rivard, Raymond, et Verreault, 2004). Les imperfections dans les marchés de facteurs stratégiques, la mobilité imparfaite des ressources entre firmes (ressources spécifiques à la firme), constituent une explication de cette hétérogénéité des ressources des firmes (Barney, 1986) et de leurs compétences distinctives (Amit et Schoemaker, 1993).

En contribuant à définir de façon précise les conditions d'une rente d'efficience de type ricardien, la théorie de la ressource permet de préciser quelles ressources vont être effectivement stratégiques et créer la performance. Lorsque ces ressources spécifiques présentent des caractéristiques de valeur, de rareté, d'appropriabilité, elles peuvent permettre à la firme d'obtenir un avantage concurrentiel. Lorsqu'en outre ces ressources sont inimitables, non mobiles, et non substituables, elles confèrent à la firme un avantage concurrentiel soutenable. Si l'environnement est suffisamment stable cet avantage peut se révéler également durable. L'existence d'avantages concurrentiels pour certaines firmes permet d'expliquer l'hétérogénéité de leurs résultats.

Ces différences de ressources spécifiques stratégiques renforcent **le rôle central de la firme**

dans l'atteinte de l'avantage concurrentiel et de la performance. Sur un plan managérial, cette théorie met en lumière la nécessité d'une chaîne de causalité inversée par rapport à l'analyse industrielle : la firme doit partir de la spécificité de ses ressources pour bâtir sa stratégie, définir ses activités, et créer l'avantage concurrentiel et la performance. Cette séquence stratégique de la théorie de la ressource renforce le rôle central de la firme par rapport à l'environnement dans la création de la performance et donc l'hétérogénéité des résultats des firmes.

Mais plus concrètement quels sont les facteurs de l'avantage concurrentiel soutenable ?

Les facteurs de l'avantage concurrentiel soutenable

Nous proposons une synthèse plus détaillée en ce qui concerne les facteurs empêchant l'imitabilité, la substituabilité, la mobilité. Pour ce faire, nous nous inspirons notamment de Peteraf (1993), mais celle-ci a cité les différents facteurs en procédant à une revue de littérature par auteurs, d'où certaines redondances. Pour plus de clarté, nous regroupons ces facteurs et proposons une typologie (figure 6).

Les coûts constituent une première catégorie de facteurs : coûts de transaction (Williamson, 1975, Yao, 1988) (notamment : coûts de recherche et de transfert pour le client qui doit passer d'un fournisseur à un autre, coûts de recherche et d'acquisition de clients pour la firme concurrente) ; coûts irrécouvrables pour le concurrent qui veut reproduire un AC ; économies de production liée à la taille (économies d'échelle, d'envergure, courbe d'apprentissage) (Yao, 1988) lorsque les actifs sont spécialisés.

D'autres mécanismes d'isolation, liés à la propriété des ressources (Rumelt, 1984) constituent une deuxième catégorie d'obstacles. Les droits de propriété (brevets, licences, etc.) peuvent constituer une protection. Cependant, comme l'a souligné Teece (1986), leur efficacité dépend de la force de la législation nationale et de la difficulté de contourner la technologie. Des quasi droits de propriété peuvent jouer également : délais nécessaires pour reproduire le produit ou la technologie, asymétries d'information entre la firme et son concurrent, frictions entre l'imitateur et la firme imitée (Rumelt, 1987), difficulté et longueur de l'apprentissage nécessaire au concurrent (difficulté à comprendre et reproduire la technologie).

D'autres barrières à l'entrée, de type marketing, peuvent jouer un rôle : réputation de la firme en place, embouteillage des canaux de distribution.

Ghemawat (1986) y ajoute l'accès privilégié de la firme en place aux ressources ou aux clients, et les restrictions sur les options ouvertes aux concurrents.

Yao (1988) souligne l'importance de l'information imparfaite.

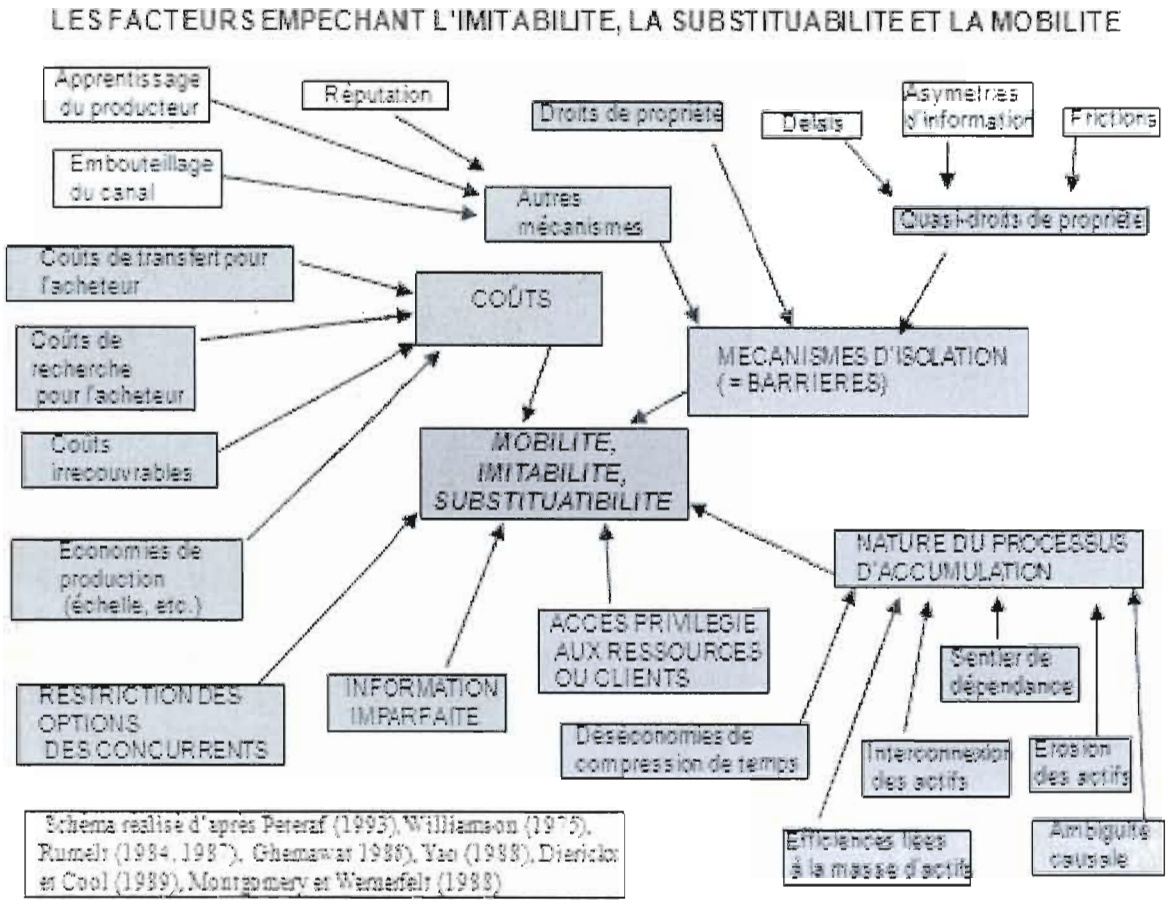


Figure 6 Les facteurs empêchant la mobilité, l'imitabilité, la substituabilité

Enfin, Dierickx et Cool (1989) se focalisent sur les facteurs qui préservent de l'imitation de stocks d'actifs de valeur mais non commercialisables. Certaines caractéristiques du processus d'accumulation des actifs entravent l'imitation : les déséconomies de compression de temps, les efficiences liées à des masses d'actifs, l'interconnexion des stocks d'actifs, l'érosion des actifs, l'ambiguïté causale, le sentier de dépendance. Ces éléments jouent particulièrement sur l'avantage concurrentiel soutenu car intangibles, liés à la firme, essentiellement tacites, et socialement complexes.

Nous disposons ainsi d'un outil d'analyse pour comprendre comment et pourquoi une firme a pu développer un avantage concurrentiel soutenable. Nous retenons cet outil pour notre recherche.

Cependant, la théorie de la ressource a été fondamentalement mise en question. Peut-on - pour différentes raisons - vraiment établir de lien logique entre les ressources et la performance, en particulier si des avantages peuvent être annulés par des désavantages concurrentiels ?

2.2.2 Avantage concurrentiel, désavantage concurrentiel et performances

Un débat approfondi et contradictoire a eu lieu sur les relations entre avantage concurrentiel, désavantage concurrentiel et performances entre Powell, Durand et Arend de 2001 à 2003.

Powell (2001) examine les fondements logiques et philosophiques de l'avantage concurrentiel. Selon lui, l'avantage concurrentiel est une condition ni nécessaire ni suffisante pour des performances supérieures soutenues. Si la théorie exclut la possibilité d'une firme avec des performances supérieures mais aucun avantage concurrentiel soutenu, alors la théorie devient analytique et non réfutable. Cependant, l'avantage concurrentiel comme inférence abductive pragmatique est acceptable. La recherche en avantage concurrentiel trouve sa justification épistémologique dans une théorie instrumentaliste de la vérité.

Pour Durand (2002), (1) logiquement, la conjonction de l'avantage concurrentiel et d'une organisation capable est suffisante et nécessaire pour conduire à des retours supérieurs ; (2) il existe d'autres interprétations des philosophes cités par Powell ; (3) il n'y a pas de nécessité d'adopter la vue pragmatique de Powell de l'avantage concurrentiel et il y a place pour une recherche positiviste. Suit la réponse de Powell (2002). Si la relation causale entre avantage concurrentiel et performance n'est pas définitionnelle, alors il existe une possibilité logique d'autres causes de la performance. La recherche en stratégie ne peut pas reposer sur des fondations rationalistes ou positivistes-falsificationnistes : trop de concepts en stratégie sont inobservables, trop de propositions sont non testables ou tautologiques.

Arend formule aussi une critique de Powell (2003). Quand les causes positives sont définies relativement à un groupe de pairs, alors les désavantages concurrentiels sont pris en compte. L'abduction implique de choisir le moindre des maux. Mais la compétition entre théories de la stratégie va souvent au-delà pour soit corriger soit rendre plus précis les choix particuliers. D'autres définitions et une analyse plus approfondie des trois affirmations de Powell laissent place à une discussion future beaucoup plus ouverte. Des effets intéressants comme des performances supérieures soutenues, ont des causes pouvant être valablement investiguées scientifiquement. La recherche en stratégie est donc plus que le pragmatisme. Les progrès dans l'efficience aident les firmes à mieux performer, mais ne conduisent pas nécessairement à une performance supérieure, son appropriation étant le résultat d'une bataille entre diverses parties prenantes. A cela Powell répond (2003) en répétant ses positions.

2.2.3 Notre positionnement de chercheur quant à l'avantage concurrentiel

Quelle position adoptons-nous par rapport à ces questions fondamentales qui conditionnent la façon dont nous pouvons définir notre problématique ?

En ce qui concerne "les relations de la logique et de l'avantage concurrentiel" évoquées par nos trois auteurs, beaucoup de divergences et de malentendus nous semblent reposer sur la définition de certains termes de base.

Si nous adoptons comme définition de l'avantage concurrentiel l'existence de performances supérieures, ce que fait Powell, alors les relations logiques sont viciées puisque nous tombons

dans une relation tautologique entre avantage concurrentiel et performance. En revanche, si nous adoptons comme définition de l'avantage concurrentiel, celle, plus théorique, de la théorie de la ressource (Barney, 1991), d'un avantage que les concurrents ont essayé d'imiter mais n'ont pu reproduire, alors le problème de tautologie disparaît.

Par ailleurs, il n'existe pas de mesure objective universelle de la performance. La performance est en fait multi dimensionnelle et dépend du point de vue de quel acteur on se place. Parler de la performance est une commodité car la performance est multi dimensionnelle. Aussi tout chercheur devrait préciser du point de vue de quel(s) acteur(s) il se place et quelles performances il entend étudier. Les sanctions et récompenses dans l'entreprise dépendent des performances. Derrière la notion de performance se profile la question de l'imputation des responsabilités. Il en résulte qu'une même entreprise peut présenter des performances supérieures aux concurrents dans un domaine et inférieures dans un autre. Une entreprise peut par exemple obtenir d'excellentes performances commerciales grâce à une politique de conquête à tout prix de parts de marché, qui se traduit par ailleurs par une faible rentabilité. Un avantage concurrentiel peut donc conduire à des performances supérieures comme à de mauvaises performances suivant le point de vue auquel on se place. C'est une raison de plus pour ne pas définir l'avantage concurrentiel en termes de performances.

Le terme d'organisation est à la fois très large et très imprécis, il comporte de multiples définitions. Une "organisation capable" pourrait, à la limite, être interprétée comme une organisation n'ayant pas de désavantages concurrentiels, auquel cas le désaccord entre Powell et Durand s'estomperait. D'un autre côté, il faut bien reconnaître, comme l'écrit Durand, que la définition de Powell du désavantage concurrentiel est loin d'être claire. Pour Powell, le désavantage concurrentiel est l'échec à satisfaire le minimum d'exigences pour le succès ou les 'facteurs stratégiques de l'industrie' (2001, p. 877). Ce concept de FSI a été défini de façon précise et très exigeante par Amit et Schoemaker (1993, p. 36) et une telle définition ne peut correspondre au désavantage concurrentiel. Seule reste donc l'autre définition, plus plausible : "l'échec à satisfaire le minimum d'exigences pour le succès". Cette définition procure également l'avantage d'être un construit bien distinct de celui de l'avantage concurrentiel. En fait l'absence d'avantage concurrentiel, selon nous, c'est le vide et le vide n'est ni noir ni blanc. En revanche, un désavantage concurrentiel peut être, pour une firme, le côté 'noir' d'un facteur (qualité du produit, par exemple) susceptible d'être 'blanc' (un avantage concurrentiel) pour une autre.

En ce qui concerne l'hétérogénéité de la firme et la tautologie, Powell nous dit que la proposition selon laquelle deux firmes différentes sont identiques, est absurde. Sa formulation de l'hétérogénéité nous paraît exagérée. Comment trouver deux firmes exactement identiques ? A notre sens, l'hétérogénéité ne suppose pas l'identité (condition presque impossible à réaliser pour des firmes) mais la similarité.

Par ailleurs, la littérature (Spanos et Lioukas, 2001; Van de Ven et Gharud, 1993) a montré que la perspective fondée sur la ressource[28] (la RBV), et plus largement la théorie de la ressource, ont un contenu empirique et, qui plus est, falsifiable.

Mais nous devons aussi aborder une autre question : par quelles voies les ressources peuvent-elles conduire à l'avantage concurrentiel ?

---

[28] Ou RBV en anglais pour Resource-Based View.

2.3 Ressources, processus, capacités et avantage concurrentiel

Les liens entre ressources et avantage concurrentiel sont mal connus. Pour répondre à cette question, il convient de commencer par distinguer ressources ordinaires, capacités, capacités dynamiques et avantage concurrentiel.

2.3.1 Les liens entre ressources et avantage concurrentiel sont mal connus

Avant de procéder à la mesure des effets des ressources, le problème est déjà de connaître leurs liens avec les processus et activités (Ray, Barney et Muhanna, 2004 et 2005). Les tests empiriques de la RBV se sont accumulés. Mais ils se sont focalisés sur une variable dépendante hautement agrégée, la performance de la firme. Ce n'est pas toujours le meilleur moyen de tester la théorie de la ressource, pour les raisons vues précédemment. L'argument est donc le suivant : **une classe alternative de variables dépendantes - l'efficacité des processus d'affaires** – est proposée comme moyen de tester la logique de la RBV. Une évidence empirique en est fournie en examinant les déterminants de l'efficacité du processus d'affaires du service client dans un échantillon de compagnies d'assurance nord-américaines par enquête et au moyen des méthodes d'équations structurelles. Les auteurs rapprochent ainsi les théories des activités et routines de celles des ressources et capacités en réincorporant de façon plus manifeste les processus dans la théorie de la ressource et en insistant sur la dialectique activités – ressources, établissant ainsi un lien entre théorie portérienne et théorie de la ressource. Cependant ces deux théories bien que convergentes et complémentaires, n'en restent pas moins, selon nous, contradictoires en raison de leurs hypothèses de base, d'une chaîne de causalités inversée, et d'une nature différente de la rente.

Une autre contribution importante est de montrer que, dans les différentes dimensions des technologies et systèmes d'information, seules certaines connaissances managériales en TI ont une influence positive sur la performance, les autres (TI et investissements) n'en ayant pas.

Mais Ray, Barney et Muhanna ne distinguent pas ressources ordinaires et capacités. Pourtant, les capacités sont le lien entre ressources ordinaires et processus ; elles constituent donc un élément théorique essentiel qu'on ne saurait négliger ni confondre avec les ressources ordinaires.

2.3.2 Distinguer ressources ordinaires, capacités, capacités dynamiques et avantage concurrentiel

La littérature a souligné la distinction entre ressources (ordinaires) et capacités (notamment : Amit et Schoemaker, 1993 ; Bharadwaj, 2000 ; Sanchez, 2001 ; Makadok, 2001 ; Wade et Hulland, 2004). Or, nombre de chercheurs attribuent un rôle essentiel aux capacités, souvent confondues avec les compétences (Hamel et Prahalad, 1995 ; Spender, 1996 ; Levina et Ross, 2003 ; Helfat et Peteraf, 2003). Les courants de la compétition fondée sur les compétences (CBC) et des capacités dynamiques tout comme la perspective fondée sur la connaissance[29] (Eisenhardt et Santos, 2002) insistent sur les compétences, le management de la connaissance, le savoir-faire

[29] « Knowledge-based view » (KBV) en anglais.

comme sources principales de l'avantage concurrentiel (Teece, Pisano et Shuen, 1997 ; Sanchez. 2001).

Les capacités dynamiques sont une catégorie particulière de capacités car elles « intègrent, construisent et reconfigurent compétences internes et externes pour répondre à des environnements changeant rapidement » (Teece et al. , 1997, p. 515). La chaîne de causalité serait la suivante : les capacités dynamiques créent, modifient les compétences qui donnent naissance aux produits finaux desquels découle l'AC (id., p. 516). Ce faisant, Teece, Pisano et Shuen (1997) remontent encore plus en amont dans la recherche des sources de l'avantage concurrentiel. Les capacités dynamiques précèdent les compétences et sont placées à l'origine première de l'avantage concurrentiel et au centre du processus stratégique.

Plus encore, c'est la façon dont ces ressources sont utilisées conjointement et complémentairement avec les autres ressources de l'entreprise qui fait la différence et rend certaines firmes plus compétitives que d'autres (Dierickx et Cool, 1989).

2.4 Les différentes capacités des technologies et systèmes d'information : typologie

Appliqué au domaine des TI/SI, que représente le concept de capacités ? Les capacités TI/SI sont donc les habiletés organisationnelles du domaine des TI/SI pour assembler, intégrer, et déployer des ressources de valeur, usuellement en combinaison ou coprésence.

Il faut tout d'abord souligner, comme nous l'avons vu, que cette vision orientée vers les capacités tend à se développer maintenant de plus en plus dans la recherche tant en théorie de la ressource qu'en TI/SI. Il existerait une raison de fond pour cela : les capacités TI/SI seraient en soutien à tout type de capacité. "Les flux d'information coordinateurs et le traitement de l'information d'une capacité sont son système nerveux" (Winter, 2003)[30]. Cette évolution est liée aussi à la maturité croissante des plates-formes électroniques qui sont de plus en plus intégrées, à des technologies du Web et de l'Internet qui tissent des connexions toujours plus nombreuses et étroites entre les TI mais aussi entre les acteurs des SI. Autrement dit, les ressources sont de moins en moins isolées mais plutôt conçues, déployées, utilisées conjointement. D'où l'importance des capacités TI/SI qui sont les habiletés nécessaires pour le faire.

Nos analyses précédentes ont fait ressortir que, pour certains auteurs, l'effet des technologies et systèmes d'information est très différent suivant les catégories considérées. Ces résultats impliquent que la recherche en technologies et systèmes d'information doit trouver et utiliser des typologies pertinentes et opérationnelles pour pouvoir répondre à la question plus générale de l'impact des technologies et systèmes d'information. Sinon l'on risque d'obtenir des valeurs moyennes non représentatives des valeurs pour chaque catégorie et de ne pas faire émerger ce qui est crucial dans la conception et l'usage des technologies et systèmes d'information.

Pour ce faire, nous retenons la typologie des 'ressources' des technologies et systèmes d'information de Wade et Hulland (2004) (tableau 1), parce qu'elle est détaillée et tirée d'une large revue de la littérature, et s'inscrit dans la théorie de la ressource. Ils créent une typologie des

[30] "The coordinating information flows and information processing of a capability are its nervous system" (Winter, 2003).

'ressources SI', en intégrant au cadre de Day (1994) les différents types de 'ressources' TI/SI recensés dans la littérature (Bharadwaj (2000) ; Marchand et al, 2000 ; Armstrong et Sambamurthy, 1999 ; Feeny et Willcocks, 1998 ; Bharadwaj et al, 1999 ; Jarvenpaa et Leidner, 1998 ; Powell et Dent-Micaleff, 1997 ; Zaheer et Zaheer, 1997 ; Lopes et Galetta, 1997 ; Ross et al, 1996 ; Benjamin et Levinson, 1993 ; Feeny et Ives, 1990). Voir annexe B.

Par ailleurs, l'examen des catégories définies par les auteurs montre que ce sont des capacités car il s'agit en fait d'habiletés à combiner et déployer des ressources. Les capacités « externes – internes » (« Outside-In ») sont orientées vers l'externe, elles mettent l'accent sur l'anticipation des exigences du marché, la création de relations client durables, et la compréhension des concurrents. Les capacités « internes – externes » (« Inside – Out ») sont déployées de l'intérieur de la firme en réponse aux exigences et opportunités du marché et tendent à être focalisées en interne. Les capacités "d'enjambement" (« Spanning ») impliquent une analyse interne et externe et portent sur l'intégration des deux types précédents de capacités ; c'est pourquoi nous les appelons capacités d'intégration entre l'externe et l'interne.

Tableau 1 Les capacités TI/SI selon Wade et Hulland (2004)

Capacités			
EXTERNE - INTERNE			
Management des relations externes			
Management des liens externes			
Management des relations avec les parties prenantes			
Forts réseaux communautaires			
Facilitation des contrats			
Achat informé			
Développement du vendeur			
Monitoring de contrat			
Coordination des acheteurs et fournisseurs			
Service client			
Capacité de réponse au marché			
Livraison rapide			
Habileté à agir rapidement			
Capacité accrue de réponse au marché			
Réactivité			
Cycle de vie rapide du produit			
Capacité à mettre à jour fréquemment l'information			
Flexibilité stratégique			
Systèmes TI flexibles			
Flexibilité organisationnelle			
INTÉGRATION EXTERNE - INTERNE			
Partenariats affaires – TI (management des relations internes)			

Intégration des TI et des processus d'affaires			
Capacité à comprendre l'effet des TI sur les autres domaines d'affaires			
Partenariats TI-affaires			
Planification TI alignée			
Réflexion stratégique affaires – TI			
Synergie TI- affaires			
Assimilation des TI			
Construction de relations			
Intégration des TI et de la stratégie			
Management de la planification et du changement des TI/SI			
Talents de management des TI			
Compréhension des affaires			
Orientation vers la résolution de problèmes			
Réflexion sur les systèmes d'affaires			
Capacité à manager le changement TI			
Pratiques du management de l'information			
Management des architectures et standards			
INTERNE – EXTERNE			
Infrastructure TI			
Infrastructure TI			
Technologie propriétaire			
Infrastructure matérielle			
Infrastructure logicielle			
Actifs de stockage et de transmission			
Capacité de traitement de l'information			
Actif technologique			
Pratiques de la technologie de l'information			
Talents techniques TI/SI			
Talents TI techniques			
Actifs de connaissance			
Utilisation des actifs de connaissance			
Développement TI			
Innovation technique			
Expérimentation de la nouvelle technologie			
Capacité à développer des services qui utilisent le multimédia interactif			
Agilité			
Efficience des opérations TI/SI			
Efficience des opérations et du support			
Faire fonctionner les TI			
Avancement de la qualité du produit			

Puis Wade et Hulland utilisent les attributs concurrentiels des ressources pour décrire les ressources des technologies et systèmes d'information. Ils établissent un tableau évaluatif de ces

relations, fondé sur une évidence empirique limitée. Ils montrent aussi que les attributs de la 'soutenabilité' influencent en retour la valeur et la rareté. Ces auteurs arrivent ainsi à un ensemble de propositions à tester sur les attributs des ressources des technologies et systèmes d'information. Cette désagrégation des technologies et systèmes d'information devrait permettre de mieux déterminer quelles composantes des technologies et systèmes d'information peuvent plus particulièrement conduire à l'avantage concurrentiel soutenable.

2.5 Des opinions divergentes des chercheurs face au rôle des technologies et systèmes d'information

Les technologies et systèmes d'information constituent dans l'organisation une catégorie particulière de ressources et capacités par rapport aux autres fonctions (marketing, finance, etc.). Quel(s) rôle(s) jouent-ils ? Sont-ils des commodités ou jouent-ils un rôle stratégique ? Quelle valeur représentent-ils pour l'entreprise ? Les technologies et systèmes d'information pénètrent tout le système de la valeur de la firme, mais comme les TI sont considérés par nombre d'auteurs pour une bonne part comme des commodités, tout dépend de la façon dont l'organisation les utilise, notamment en combinaison avec les autres ressources de la firme et d'autres organisations.

Les TI appartiennent à l'ensemble plus large des technologies. On peut dès lors se poser la question suivante : **quelles relations peuvent exister entre technologie et avantage concurrentiel ?**
Porter (1985) a souligné que les innovations technologiques peuvent avoir des implications stratégiques importantes pour les entreprises individuellement et peuvent influencer grandement les industries dans leur ensemble. Pourtant, tout changement technologique n'est pas forcément bénéficiaire stratégiquement. Le changement technologique est important non en lui-même, mais en ce qu'il affecte l'avantage concurrentiel et la structure de l'industrie. La technologie pénètre de façon très large la chaîne de la valeur d'une firme et s'étend largement au-delà de ces technologies associées directement avec le produit. C'est par ce chemin qu'elle affecte non seulement les moyens, les activités, la stratégie et la performance de la firme, mais aussi les forces et l'attrait du secteur.

Mais les TI peuvent être considérées comme des commodités. Comment l'organisation les utilise constitue la source de l'avantage concurrentiel

Clemons et Row (1991) proposent un modèle où les ressources technologiques ne sont que des commodités et où les « applications des TI » servent de levier à des ressources complémentaires spécifiques de l'organisation pour créer l'avantage concurrentiel. Suivant Weill (1990), Mata, Fuerst, Barney (1995) développent l'idée que seuls les talents managériaux TI peuvent créer un avantage concurrentiel soutenable et que la technologie par elle-même n'en crée pas. Carr (2003) défend la même idée. Duncan (1995) étudie la contribution d'une infrastructure TI flexible à l'obtention d'un avantage concurrentiel soutenu pour une entreprise. Elle défend l'idée qu'une architecture TI souple peut procurer un avantage concurrentiel soutenu, à la condition que les concurrents ne puissent pas aisément reproduire cette capacité. Pour Ray,

Barney et Muhanna (2004, p.26) : « les ressources ne peuvent être une source d'avantage concurrentiel que si elles sont utilisées pour 'faire quelque chose'. »[31]. Donc les TI en tant que ressources ordinaires (un PC par exemple, ou Internet) ne peuvent être source d'avantage concurrentiel qu'en raison de l'utilisation qui en est faite.

Weill et Aral (2006) raisonnent plus en termes de capacités. Ils démontrent que les investissements TI seuls – même en utilisant l'approche du portefeuille de TI - ne peuvent pas par eux-mêmes assurer l'atteinte de tous les objectifs d'affaires primordiaux, mais que ceux-ci doivent être obtenus en mettant aussi en œuvre **un ensemble inter relié de pratiques et de capacités appelés savoirs TI**[32]. Les investissements en TI peuvent être transactionnels, informationnels, stratégiques ou d'infrastructure.[33] L'approche d'allocation du portefeuille marche parce qu'au lieu de se focaliser sur la technologie, elle souligne l'importance de la manière dont les organisations utilisent la technologie. Mais investir le bon montant dans les bonnes classes d'actifs TI n'est que le premier pas. Des capacités managériales au-dessus de la moyenne sont aussi requises pour réaliser des retours (sur ces investissements TI) supérieurs à la moyenne de l'industrie. "Une année après un investissement, des compagnies avec des savoirs TI élevés accomplissent, dans les quatre classes d'actifs TI, une plus haute performance pour chaque dollar investi. En effet, les savoirs TI rapportent une prime financière substantielle."[34] Les caractéristiques qui créent ces savoirs TI sont trois pratiques (un usage intensif des TI pour une communication interne et externe, un usage des architectures Internet pour les processus clés, un haut degré de numérisation des transactions répétitives) et deux compétences (des talents TI à travers toute la compagnie pour presque tous les employés, un engagement fort et constant des dirigeants pour un usage efficace des TI). Les savoirs TI doivent se renforcer mutuellement et doivent être accordés au portefeuille d'actifs TI.

Ross, Weill et Robertson (2006) insistent sur l'importance d'une fondation solide pour l'exécution des affaires : une bonne architecture d'entreprise reposant sur une infrastructure TI et des processus d'affaires numérisés pour automatiser les compétences clés. Ces auteurs partent du paradoxe suivant au sein d'une firme. Les employés – qui sont de haut niveau - travaillent plus dur que jamais, la firme investit soigneusement et a la bonne stratégie. Le management scrute le marché, écoute les clients, et réagit rapidement aux mouvements de la concurrence. Pourtant la compagnie ne semble pas faire la course en tête. Des sociétés comme Cemex, ING Direct, 7-Eleven Japan, TD Banknorth, et United Parcel Service croissent et font des profits. Ces

---

[31] "resources can only be a source of competitive advantage if they are used to 'do something' " Ray, Barney et Muhanna (2004, p.26)

[32] "IT savvy refers to the planned, ongoing use of a set of interlocking business practices and competencies that collectively derive superior value from IT investments." (Weill et Aral, 2006).

[33] "Transactional investments are used primarily to cut costs or increase throughput for the same cost (for example, think of a brokerage firm's trade processing system). Informational investments provide information for purposes such as accounting, reporting, compliance, communication or analysis. Strategic investments are used to gain competitive advantage by supporting entry into new markets or by helping to develop new products, services or business processes (ATMs were a successful strategic IT initiative for the first banks that introduced them but they became transactional over time). And infrastructure investments are the shared IT services used by multiple applications (such as, servers, networks, laptops, customer databases)." (Weill et Aral, 2006).

[34] "One year after an investment, companies with high IT savvy achieved higher performance from each IT dollar invested across all four IT asset classes. In effect, IT savvy yields a substantial financial premium" (Weill et Aral, 2006).

organisations bénéficient d'employés hautement productifs, d'investissements profitables et d'initiatives qui sont des succès. Que font-elles mieux que les autres firmes ? Elles excellent dans l'exécution parce qu'elles ont construit des fondations numérisées : des infrastructures TI et des processus d'affaires numérisés qui automatisent leurs compétences clés.[35] Une fondation réussie pour l'exécution apporte une croissance forte, des profits élevés, et des coûts TI bas. Les auteurs ont enquêté auprès de 100 compagnies américaines et européennes sur leurs processus d'affaires devenus des capacités grâce aux TI. Seulement un tiers a numérisé ces processus, produisant des résultats impressionnants.[36] Comparés aux concurrents, ils jouissent de profits élevés, d'un temps de mise en marché plus rapide et d'une valeur plus grande de leurs investissements TI. Tandis que l'automatisation rend les processus individuels moins flexibles, elle rend aussi une entreprise plus agile en libérant le management d'avoir à combattre les incendies dans les activités de moindre valeur, lui permettant de se focaliser sur la croissance des affaires. Grâce à une vision claire, une gouvernance bien conçue, et des incitations alignées, des compagnies peuvent développer un avantage concurrentiel soutenu en maîtrisant leur modèle opérationnel, leur architecture d'entreprise, leur modèle d'engagement dans les TI. Ainsi les capacités TI/SI auraient pour rôle d'apporter une certaine automatisation aux compétences clés et ainsi d'en démultiplier les effets positifs sur l'avantage concurrentiel et les performances.

Comment l'organisation fonctionne est au cœur de l'avantage concurrentiel. Ainsi les compétences clés pour Prahalad et Hamel (1990), ou les combinaisons de ressources pour Powell et Dent-Micallef (1997), sont à la source de l'avantage. Bharadwaj (2000) traite du concept des technologies et systèmes d'information comme capacité organisationnelle et de l'association forte entre la capacité 'technologies et systèmes d'information' et la performance de la firme.

Selon tous ces auteurs, finalement ce serait donc bien l'architecture de l'entreprise (incluant l'architecture des TI/SI et l'architecture organisationnelle) et la façon dont l'ensemble de l'organisation fonctionne qui conditionnent rôle et valeur des technologies et systèmes d'information.

---

[35] " they execute superbly because they've built digitized foundations: IT infrastructures and digitized business processes that automate their core capabilities" (Weill, Ross et Robertson, 2006).

[36] "For example, 7-Eleven Japan built a foundation based on its network of 70,000 systems that collect data at the point of sale on every customer and every item sold. The system, developed step-by-step over the past 20 years, is now used in real time by 7-Eleven Japan franchisees, management, and suppliers. While many projects and new technologies were involved, the key was IT management's vision to create enterprise wide value. 7-Eleven Japan's average daily sales per store are roughly $1,750 higher than those of competitors. One reason: All 200,000 store owners and clerks are expected to participate in ordering products, a process that often tests their personal hypotheses for new product offerings. This unusual collaboration leads to more effective ordering, optimizes employees' capabilities, and maintains motivation. As a result, per-store gross margins have steadily increased, reaching 30% in 2005, up from just 5% in 1977. The impact is also apparent in store and supply-chain efficiency: The average number of daily deliveries to downtown stores dropped from 77 in 1977 to just 10 in 2005. During the same period, stock turns decreased from 25 to 10 days. This means that in the average 7-Eleven Japan store, 70% of all products sold each year are new. No other retailer we know comes close to that level of business agility." (Weill, Ross et Robertson, 2006).

2.6 Des opinions divergentes des chercheurs face à la valeur des technologies et systèmes d'information

La valeur des TI/SI fait également question. Comment peut-on expliquer l'inconsistance des résultats obtenus par la recherche au sujet de la valeur des TI/SI ? Il s'avère que les technologies et systèmes d'information peuvent contribuer au désavantage concurrentiel comme à l'avantage concurrentiel suivant la façon dont ils sont conçus et utilisés.

2.6.1 Comment peut-on expliquer l'inconsistance des résultats obtenus au sujet de la valeur des TI/SI ?

Premièrement, de nombreux facteurs contribuent à la difficulté de trouver de fortes associations entre l'utilisation des TI et la performance de la firme (Palmer et Markus, 2000). "La performance de l'entreprise est le résultat de très nombreuses décisions de toutes natures et d'importances diverses. Isoler l'effet d'une série de décisions, celles qui portent sur les investissements en TIC, est compliqué sur le plan statistique" (Kalika, 2006, p.216). Nous avons vu que pour de nombreux auteurs (cf. annexe A), l'effet des TI est indirect, il passe par la combinaison avec d'autres ressources de l'entreprise. Il devient dès lors beaucoup plus difficile de démêler la part de l'impact des TI sur les performances. Ainsi, pour Kalika (2006) : les TIC "ne supplantent pas les autres sources d'avantage concurrentiel, telles que la maîtrise des coûts, la différenciation des produits, les barrières à l'entrée, etc. mais doivent agir en concordance avec elles dans une perspective d'intégration ou d'alignement." Pour Rivard, Raymond, et Verreault (2004), en apportant un support aux actifs spécifiques de la firme et à la stratégie, les TI influencent de façon importante les performances de marché et de profitabilité. Une recherche action de Lejeune, Saint-Amant et Hafsi (1995) montre que l'évaluation des investissements en TI ne doit pas seulement utiliser un calcul de retour sur investissement (ROI) simple mais estimer aussi les valeurs créées « de liaison », « d'accélération », « de restructuration », « d'innovation », pour arriver à un calcul de « ROI étendu ». Surtout, à ces résultats, il faut associer cinq facteurs plus qualitatifs, qui représentent autant de dimensions stratégiques (alignement stratégique des TI, contribution à l'avantage concurrentiel, réponse à la concurrence, information de qualité pour la prise de décision, architecture stratégique), et quatre facteurs technologiques de risque (définition du changement technologique, incertitude technique, déploiement sur l'infrastructure existante, déploiement d'une technologie nouvelle). Vu l'ensemble des paramètres à maîtriser et la difficulté de l'évaluation, on comprend aisément que les investissements en TI puissent donner des résultats très différents d'une firme à une autre. Et ce d'autant plus « que même si les bénéfices qu'introduisent les investissements en TI sont potentiellement considérables, ils ne peuvent être réalisés que lorsque l'organisation entreprend de se repenser de manière fondamentale » (p. 12).

Une deuxième source d'explication concerne les méthodologies employées (Brynjolfsson, 1993 ; Brynjolfsson et Hitt, 1996). Ainsi, pour Oh et Pinsonneault (2007), "la plupart des explications fournies pour rendre compte des résultats inconsistants se sont focalisées sur des

problèmes de données et mesures (Brynjolfsson (1993), de taille d'échantillon, de type d'industrie et de choix de variables dépendantes (Kohli et Devaraj, 2003).[37] Pour Devaraj et Kohli (2003), le paradoxe des TI est dû en fait à des échantillons non représentatifs, l'absence de prise en compte du délai entre l'adoption des TI et leur concrétisation en performances, l'utilisation insuffisante de variables de contrôle et de variables contextuelles, l'usage de mesures agrégées. "La performance mesurée par des indicateurs financiers est sujette à caution tant les dispositifs comptables et fiscaux sont susceptibles de perturber les résultats économiques" (Kalika, 2006, p. 216).

Une troisième source tient à des limitations conceptuelles. "Cependant, l'utilisation de cadres théoriques de recherche divergents comme une source de résultats mitigés a reçu relativement peu d'attention" (Oh et Pinsonneault, 2007).[38] La recherche a aussi généralement considéré que les relations entre les variables étaient linéaires alors que dans la réalité elles sont le plus souvent non linéaires (Oh et Pinsonneault, 2007). Les effets des TIC s'étalent dans le temps car elles doivent être non seulement déployées et mises en œuvre mais aussi appropriées par les acteurs de l'entreprise. "Les phénomènes de décalage et d'inertie sont omniprésents et d'autant plus importants que les décisions concernées sont stratégiques" (Kalika, 2006, p. 216). La valeur des TI/SI peut être envisagée sous différents angles : par exemple transactionnelle, informationnelle, ou stratégique ; les résultats obtenus peuvent être différents suivant l'angle retenu.

Une quatrième source nous paraît venir de la multiplicité et l'ambiguïté des terminologies employées, voire des approches, y compris à l'intérieur d'un même courant de recherche[39]. Par exemple, quelle doit être la définition pratique de l'utilisation des TI ? Qu'est-ce qui constitue précisément l'utilisation ? (Palmer et Markus, 2000).

Une quatrième cause est l'insuffisance de recherches empiriques en profondeur sur la façon dont les ressources et notamment celles des technologies et systèmes d'information contribuent à l'avantage concurrentiel et à la performance et pourquoi. Kéfi, Schwarz, Kalika (2006) constatent "la grande pénurie des études processuelles qui expliquent les mécanismes qui engendrent la performance du fait de l'implantation des SI dans les organisations".

Pour Brynjolfsson (1993) quatre facteurs peuvent expliquer "le paradoxe de la productivité des TI" : ce sont les problèmes de mesure des facteurs entrants et sortants, les effets de redistribution, les délais d'apprentissage et d'impact des TI, et le mauvais management. Brynjolfsson et Hitt (1996) montrent que les TI ont en fait une contribution nette positive à l'extrant ('output') des firmes après prise en compte de la dépréciation, des erreurs de mesure, des délais et des limitations des données. Le paradoxe de la productivité a donc disparu en 1996, au moins dans leur échantillon large de firmes. Nous voyons cependant une limite considérable dans cette recherche. Les bénéfices des TI sont limités à la productivité. Or une meilleure productivité constitue seulement une facette de la performance qui est, par nature, multidimensionnelle.

Le problème de la valeur des TI dépend donc aussi de la façon dont on définit la valeur : satisfaction des utilisateurs ou des clients, productivité, rentabilité, avantage stratégique, qualité des produits, etc. Cette diversité des critères explique aussi les divergences d'appréciation quant à la valeur des TI. Pour notre part, compte tenu de notre question de recherche, c'est par rapport à

---

[37] "most explanations provided to account for the inconsistent results have focused on issues with data and measurements (Brynjolfsson (1993), sample size, industry type and choice of dependant variables" (Kohli et Devaraj, 2003).

[38] "However, the use of divergent theoretical frameworks as a source of mixed results has received relatively little attention" (Oh et Pinsonneault, 2007).

[39] Voir par exemple Foss (1997) à propos de la théorie de la ressource.

l'avantage concurrentiel que nous allons apprécier la valeur des TI.

2.6.2 Les technologies et systèmes d'information peuvent aussi contribuer au désavantage concurrentiel comme à l'avantage concurrentiel suivant la façon dont ils sont conçus et utilisés.

Notre revue de littérature en annexe A montre que, pour un nombre non négligeable d'auteurs, les TI peuvent avoir des effets négatifs. Par ailleurs, un effet direct très négatif des TI sur les performances est illustré par les projets devenus hors de contrôle, comme en témoigne tout un courant de littérature (Keil, 1995 ; Keil et al. , 1995 ; Johnson, 1995 ; Newman et Sabherwal, 1996 ; Drummond, 1996 ; Keil et Mann, 1997 ; Keil, Mann et Rai, 2000 ; Montealegre et Keil, 2000). Ces désavantages visibles liés aux TI proviennent surtout de l'aveuglement ou de l'entêtement des décideurs (Keil, Mann et Rai, 2000) et non pas des TI eux-mêmes. Cela montre bien l'imbrication entre capacités TI et capacités managériales SI dans les impacts des TI.

Peut-on aller jusqu'à dire que les TI soient des désavantages cachant à l'organisation l'importance de ses ressources les plus cruciales ? Si les effets négatifs étaient très visibles dans l'affaire de l'aéroport de Denver (Montealegre et Keil, 2000)[40], il existe d'autres cas où les conséquences négatives d'une mauvaise utilisation des TI sont cachées. Des explications théoriques peuvent en être trouvées dans la théorie de la ressource : une utilisation négative des TI peut passer inaperçue si elle est combinée à d'autres ressources et processus de l'entreprise. Ce qui peut contribuer à cacher la source des avantages concurrentiels peut aussi cacher la source des désavantages concurrentiels (ambiguïté causale, complexité sociale, sentiers de dépendance, etc.). Les TI n'ont pas forcément porté sur les plus grands gisements de valeur ajoutée mais plutôt sur les plus faibles (Morabito, Sack et Bhate, 1999). La littérature sur le management de l'information suggère que des problèmes pourraient venir d'une architecture focalisée sur la technologie au lieu d'être dirigée par l'organisation (Goodhue, Quillard et Rockart, 1988 ; Lederer et Sehti, 1988 ; Goodhue, Kirsch Quillard et Wybo, 1992 ; Earl, 1993 ; Venkatraman, 1994). Une vue trop 'ingénieuriale' des TI/ SI, d'une part risque de négliger le rôle essentiel d'autres systèmes comme la culture, d'autre part conduit à une organisation qui reste plus

---

[40] Ces auteurs ont montré comment un projet 'révolutionnaire' de chargement-déchargement automatisé des bagages a failli conduire l'aéroport de Denver à la catastrophe. Après une escalade incroyable des coûts du projet, ce n'est qu'en renonçant à celui-ci et en désescaladant que les dirigeants ont pu éviter le pire. Les responsables de l'aéroport international de Denver (DIA), le plus grand des USA, réalisèrent en 1992 que le maniement des bagages deviendrait une question éminemment critique. Ils décidèrent de lancer la création d'un système à base de TI de transfert des bagages, qui devait en améliorer dramatiquement l'efficacité. Des problèmes empêchèrent l'ouverture prévue en octobre 1993. Les media s'emparèrent de l'affaire et des agences fédérales menèrent des enquêtes. Quand l'aéroport ouvrit en février 1995, ce fut avec 16 mois de retard et 2 milliards de $ de dépassement de budget sur un total de 5,2. Le projet automatisé a été remplacé par deux plates-formes servies par un système manuel et une plate-forme servie par un système semi-automatique. Avec 88 portes d'embarquement, le nouvel aéroport en avait 20 de moins que l'ancien. La taxe d'aéroport par passager était devenue la deuxième plus chère du pays. S'y ajoutèrent encore des frais importants de procès et d'enquêtes.

imitable ou substituable qu'une organisation utilisant des systèmes plus complexes. En cas de mauvais alignement des TI, le rôle crucial d'autres ressources peut s'en trouver négativement affecté. Des TI ne portant que sur les flux de travail, masquent le rôle crucial des pratiques culturelles et managériales, et risquent de minimiser l'importance des communautés de pratique (Brown et Duguid, 1991 ; Dougherty, 2001).

Maintenant, si nous revenons à notre question et notre terrain de recherche, qu'en est-il dans les PME ?

2.7 Les défis stratégiques des capacités TI/SI dans les PME

Les investissements en TIC représentent déjà en soi un enjeu important pour les PME françaises. De source INSEE, 62 % des patrons déclarent avoir investi dans les TIC en 2006 contre 66 % en 2005. Parmi les entreprises qui ont investi, la part consacrée aux TIC dans le total des investissements est restée stable, à 27 % en 2006 contre 28 % en 2005. Mais l'utilisation stratégique et pas seulement opérationnelle de ces investissements représente aussi un enjeu important.

Aussi nous examinons successivement les approches pour évaluer l'utilisation stratégique des ressources TI dans les PME, les attributs caractérisant l'utilisation stratégique des capacités TI/SI dans les PME, les facteurs inhibiteurs et facilitateurs de l'utilisation stratégique des TI/SI dans les PME, les défis stratégiques des capacités TI/SI pour les managers de PME.

2.7.1 Revue de littérature des approches pour évaluer l'utilisation stratégique des ressources TI dans les PME

Examinons les approches adoptées pour mesurer l'impact des ressources sur l'avantage concurrentiel. Johnson et Scholes (1993) discutent l'approche fondée sur l'environnement et l'approche de la RBV. D'autres concepts similaires ont été utilisés dans la mesure de l'impact des TI sur l'avantage concurrentiel. Sehti et King (1994) les classent en deux approches pour mesurer l'avantage concurrentiel. La première catégorie, 'l'approche par résultante' est reflétée dans des concepts comme l'efficacité concurrentielle (Bakos and Treacy, 1986), la valeur d'affaires (Berger et al. , 1988) et la productivité du management (Strassman, 1990). Elle suggère d'établir l'avantage concurrentiel en utilisant les résultantes comme critère dominant. Cependant quelques unes de ces mesures sont très agrégées et sont insensibles à l'effet d'une seule ressource TI (Sehti et King, 1994). Les mesures comme la fréquence ou la diversité d'usage peuvent ne pas être appropriées pour des managers qui se servent occasionnellement des TI, mais pour prendre des décisions d'importance stratégique (Ang et al. , 2001). La taille et la puissance du matériel informatique compliquent la mesure et les comparaisons. Le caractère de 'boîte noire' de nombreux packages logiciels et le changement rapide de leurs composantes rendent aussi difficile la mesure par résultantes. En outre, quelques unes de ces mesures peuvent ne pas être utilisées efficacement dans les PME en raison de niveaux médiocres de tenue des enregistrements (Rwigema and Karungu, 1999), la difficulté à calculer ces mesures et le désaccord sur leur pertinence (par exemple pour le profit dans une PME en début de vie) (Smith, 1996), la réticence

des PME à dévoiler ces informations, voire la manipulation des comptes (Spanos et Lioukas, 2001).

'L'approche par attributs' identifie les attributs clés qui caractérisent l'avantage concurrentiel. Elle est reflétée dans des concepts comme l'avantage concurrentiel, l'essor stratégique (Wiseman and Macmillan, 1984) les activités de valeur. Cette vue suggère que l'avantage concurrentiel est concrétisé par le degré auquel une ressource TI possède certains attributs clés comme l'efficience, la fonctionnalité, et la menace. Cette approche offre l'avantage de permettre de mieux comprendre comment et pourquoi les ressources affectent l'avantage concurrentiel (Johnson et Scholes, 1993 ; Sethi et King, 1994 ; Lynch, 2000). Cette vue a été utilisée surtout dans de grandes firmes avec de nombreuses ressources, mais elle peut être employée aussi dans des PME. Lynch (2000) argumente que la RBV qui est une approche par attributs, peut fournir un guide utile pour développer les attributs de l'avantage concurrentiel de leurs ressources clés. 'L'approche par attributs' peut donc être adoptée pour évaluer l'utilisation stratégique des ressources TI dans les PME.

2.7.2 Attributs caractérisant l'utilisation stratégique des capacités TI/SI dans les PME

Les capacités TI/SI peuvent contribuer à développer ou améliorer un ensemble d'attributs. Elles peuvent contribuer à améliorer les services aux clients et les liens avec les fournisseurs. Par exemple, en Afrique du Sud, les PME risquent de perdre de nombreux clients du fait de l'impact croissant de la globalisation, du développement de grands magasins en banlieue et de leur échec à diversifier leur base de clients (Tati, 2001).

La capacité marketing a été largement reconnue comme critique pour la survie et la croissance des petites affaires (Mckenna, 1991 ; Romano and Ratnatunga, 1995). Les ventes et le marketing sont malgré tout les problèmes les plus importants rencontrés par les dirigeants des petites affaires. Ces managers manquent souvent d'une compréhension suffisante des concepts du marketing et des talents adéquats (IDS, 1997). Ces petites firmes souvent se reposent sur le contact direct en face à face avec le client et fondent leurs décisions marketing sur une information générée localement. En conséquence, le défi actuel pour les PME consiste à faire usage de leurs ressources TI pour aller vers de nouveaux marchés s'ils veulent rester compétitifs (Duncombe et Heeks, 2001 ; Rwigema et Karungu, 1999).

De nombreux entrepreneurs de PME vendent des produits et services similaires et opèrent le même type d'affaire, ce qui conduit au manque de fidélité des clients et rend nécessaire la différenciation des produits/services (Duncombe et Heeks, 2001 ; Eeden, 2001).

La capacité d'innovation constitue une clé de la survie pour de nombreuses PME dans un environnement de plus en plus turbulent. Malheureusement, les petites affaires sont lentes à adopter l'innovation technologique (Yap et al. , 1994). C'est une question critique pour les PME et le développement économique (Longenecker et al. , 1994), qui n'a pas été étudiée extensivement (Motwani et al. , 1999).

Les TI peuvent contribuer de manière importante et diverse à la réduction des coûts. Les applications TI permettent de rationaliser les achats et d'obtenir des prix plus bas. Les commandes, la facturation en ligne et 'le juste à temps' apportent à la PME un pouvoir de négociation plus grand, une réduction des délais et des stocks et une amélioration de la trésorerie.

Les réseaux favorisent le partage de ressources, d'expertises, etc. et donc de coûts. Cependant de nombreux entrepreneurs n'ont pas su tirer les bénéfices de ces réseaux informatiques (Duncombe and Heeks, 2001). Beaucoup conduisent encore des opérations manuelles ou mécaniques avec des coûts excessifs.

2.7.3 Identification des facteurs inhibiteurs et facilitateurs de l'utilisation stratégique des TI/SI dans les PME

Une revue de littérature permet de dresser une liste de ces facteurs organisationnels, technologiques et externes. Une liste a été établie notamment par Kyobe (2004) à la suite de Cahill et al. (1990) et King et Sabherwal (1992). Nach (2005) souligne les barrières d'adoption des TI dans les PME. L'auteur rappelle que les résultats des recherches en SI réalisées dans les grandes entreprises ne peuvent pas être extrapolés systématiquement aux petites et moyennes entreprises (Ein-Dor et Segev, 1978 ; Raymond et al. , 2000). Nach distingue des barrières organisationnelles et des barrières environnementales. Pour notre part, nous distinguons des facteurs inhibiteurs de l'utilisation stratégiques des TI/SI dans les PME, liés à l'entreprise pour certains, liés à l'environnement pour d'autres.

Les facteurs inhibiteurs liés à l'entreprise

Le manque de ressources est le facteur le plus évident. Selon Kyobe (2004), le manque de talents et de connaissances pour se servir des TI de façon compétitive apparaît comme le premier inhibiteur de l'utilisation stratégique des TI. L'incapacité à suivre les nouvelles technologies, le manque d'expérience, d'expertise et d'usage approprié de l'informatique empêchent souvent une implantation efficace (Hassan, 1999 ; Hassan et Tibbits, 2000). Et le coût de consultants et experts externes peut rarement être justifié (Yap et Thong, 1997). L'importance du support et de la formation en informatique a été mise en lumière par de nombreuses études (Duncombe et Heeks, 2001 ; Igbaria, 1994 ; Rwigema et Karungu, 1999). Mais les PME ont une expertise limitée en TI, ce qui rend le support informatique externe déterminant pour un usage efficace des TI (Igbaria et al. , 1997). La formation du staff TI et l'externalisation des services d'expertise TI permettraient aux PME de développer les nécessaires talents en TI. Cependant, une aide au financement serait nécessaire.

Selon Nach (2005), dans les barrières organisationnelles vient en premier lieu le manque de ressources (Welsh et White, 1981), notamment financières et en personnel qualifié pour influencer l'appropriation et l'utilisation des SI. Cette « pauvreté », selon Vidal et Leszczynska (2003), peut rendre délicate, voire périlleuse, la mise en place des projets TI d'envergure, au point de mettre la survie de l'entreprise en cause (Raymond et Menvielle, 2000). Le risque inhérent à l'adoption de projet TI d'envergure est élevé (Love et al., 2001; Agarwal et Prasad, 2000). Les projets TI de tailles importantes tels les progiciels de gestion intégrés[41] viennent peser fortement sur les ressources des PME et sont généralement contre nature pour la typologie de ces entreprises. Le potentiel humain interne dédié à la gouvernance des systèmes d'information est souvent quasi-inexistant et la marge de manœuvre financière est très serrée. C'est pourquoi les

[41] En anglais : ERP (Enterprise Resource Planning).

dirigeants de PME sont extrêmement prudents quand il s'agit de faire le choix eu égard aux fonctionnalités TI à mettre en place (Samiaji et Zairi, 2003). La contrainte des ressources financières veut aussi que la PME se prive des services d'une expertise externe de qualité tels les consultants et les formations avancées des fournisseurs (Cragg et King, 1993).

Des capacités insuffisantes des dirigeants de PME constituent un deuxième facteur inhibiteur de grande importance. Kyobe (2004) pointe une vision et un leadership TI pauvres dans les PME. Selon Blili et Raymond (1993), les dirigeants de PME manquent souvent de vision pour les TI et ne voient pas clairement le rôle que les TI joueraient dans leur succès à long terme. D'après une étude du groupe de recherche NOP, 20 % des PME européennes, 25 % des britanniques et 33 % des allemandes rejetaient la technologie des TI, en affirmant que cela n'avait pas d'effet direct sur leur affaire (Kelly, 1998). Nach souligne que "l'influence de la personnalité du dirigeant sur les choix stratégiques de la PME est largement commentée dans la littérature (Roux, 1991; Saporta, 1981). La PME est souvent considérée comme l'extension de la personnalité du dirigeant. Celui-ci dispose généralement d'une forte sensibilité à l'aspect *investissement interne* induit par la mise en place d'un système d'information qu'il verra avant tout comme un centre de coût pour sa société sans productivité directe (Mourrain, 2003). Le dirigeant, par son degré de proactivité et son attitude vis-à-vis des innovations technologiques, influence directement les politiques d'intégration, d'appropriation et d'utilisation des technologies de l'information."

Une planification stratégique trop informelle constitue un troisième facteur inhibiteur. Selon Kyobe (2004), la planification stratégique des affaires et des SI a été identifiée dans de nombreuses études comme le problème le plus important affectant les managers à la fois dans les PME et les grandes organisations (Raymond, 1993 ; Rwigema and Karungu, 1999 ; Thuso, 2001). Les causes en sont multiples, mais incluent notamment le manque de talents en planification, un sentiment d'insécurité et une confiance en soi faible des planificateurs. Beaucoup de dirigeants de PME se ressentent comme des victimes impuissantes des circonstances et ne souhaitent pas se lier à des objectifs futurs en développant les plans nécessaires (D'Amboise, 1990). Les managers de PME n'utilisent pas les outils de planification stratégique disponibles dans leurs logiciels pour prévoir, apprécier les investissements, analyser le marché, les risques et la stratégie. En utilisant ces outils plus intensément, les PME devraient être capables de se focaliser sur le succès des affaires à long terme plutôt que sur des questions opérationnelles.

Nach souligne aussi l'insuffisance de la planification dans sa revue de littérature. Selon Robinson et al. (1986), les PME font très peu de planification stratégique à long terme et sont plus engagées dans des processus de planification opérationnelle à court terme. Torres (1999) affirme que les PME ont peu d'habitude à travailler en mode projet. Raymond et Blili (2000) ajoutent que les gestionnaires des PME ont tendance à être réactifs plutôt que proactifs. Compte tenu de la difficulté d'accès à du conseil professionnel externe, les dirigeants des PME se fient à leurs entourage professionnel et personnel pour obtenir les informations utiles à leurs processus décisionnels (Mattei, 1993). Pour l'introduction des systèmes d'information, l'appel au réseau de connaissances, dans un contexte de proximité relationnelle ou géographique, est presque systématique (Vacher, 2003). Mais, selon Raymond et al. (1998), les informations recueillies ne portent souvent que sur la nature des outils et leurs potentialités techniques, elles oublient, presque toujours, la nécessaire adéquation aux stratégies de l'entreprise. Dans le cas des TIC, la

richesse du réseau personnel reste insuffisante. Les interlocuteurs ont des points de vue très partiels et, souvent, la nature des informations fournies ne suffit pas. "A l'égard des systèmes d'informations à forte composante transformationnelle tels les ERP, Mourrain (2003) affirme que les dirigeants des PME assimilent encore trop souvent ces projets à des projets techniques et sous-estiment leurs conséquences organisationnelles. Selon l'auteur il manque d'éléments formels pour décider lors des différentes phases du projet, pourtant décisifs pour le succès de l'initiative." (Nach, 2005).

Un quatrième facteur inhibiteur consiste en une utilisation fonctionnelle limitée et non stratégique des TI. Dans les grandes organisations, les technologies de l'information ont largement dépassé leur rôle de support aux activités administratives pour jouer un rôle de choix dans les stratégies organisationnelles (Keen, 1991). En revanche, dans les PME, l'état d'avancement en matière de systèmes d'information est très inégal (Vidal et Leszczynska, 2003; Raymond et Blili, 2000). Vaher (2003) reporte qu'un grand nombre de PME continuent de pratiquer une exploitation uniquement fonctionnelle des TI. Mourrain (2003) attire l'attention sur l'orientation de constat et non d'anticipation de ces informations fournies par ces systèmes. Raymond (2000) étaye cette vision et ajoute que les systèmes d'information dans les PME ne sont que la juxtaposition de quelques applications administratives sans qu'elles soient nécessairement inter-reliées. "Les systèmes d'information de la PME sont généralement peu organisés et sont automatisés par des solutions fonctionnelles basées, souvent, sur des développements spécifiques (Mourrain, 2003). Venkatraman (1995) confirme cette affirmation et précise que les entreprises de taille modeste connaissent, en général, une faible appropriation et une sous-utilisation des technologies d'information. Elles ne sont, en fait, qu'aux premiers stades d'une éventuelle reconfiguration de l'organisation." (Nach, 2005).

Les structures de l'entreprise sont un cinquième facteur d'inhibition dans l'utilisation stratégique des TI. Les PME diffèrent des entreprises de taille plus importante de façon parfois significative. La taille elle-même a une influence directe sur l'utilisation des TI. A l'inverse des grandes organisations, le manque d'économies d'échelle ne permet pas aux PME de justifier des investissements et un usage plus intensifs des TI (Kyobe, 2004). Leurs structures ne reposent que sur trois niveaux principaux à savoir, le dirigeant, l'encadrant et l'employé (Mourrain, 2003). Il y a souvent une concentration de plusieurs activités dans les mains d'une seule personne (Lang et Calentone, 1997). La PME se distingue, en outre, par le peu de différentiation entre les services. Les managers, occupent souvent différentes fonctions dans l'organisation et s'appuient sur une gestion fortement marquée par la proximité. "Dans ce contexte, les fonctions stratégiques et opérationnelles sont intimement liées. En effet, il n'est pas rare qu'un dirigeant soit engagé dans un processus opérationnel tout en analysant, dans son esprit, les retombées d'une nouvelle ligne stratégique." (Nach, 2005).

Les facteurs inhibiteurs liés à l'environnement

L'environnement changeant et complexe du monde d'aujourd'hui constitue souvent un frein à l'investissement dans les TI et leur utilisation. La PME, selon Raymond et Menvielle (2000), évolue dans un monde en profonde mutation. Elle vit au rythme de la mondialisation des marchés et de la déréglementation. Elle baigne dans un environnement marqué par une compétitivité

fondée sur le savoir et le capital intellectuel. En outre, ses relations avec ses fournisseurs, sa clientèle et ses partenaires se font de plus en plus complexes. Ceux ci deviennent rapidement des donneurs d'ordre qui pèsent sur l'action et participent à la production des connaissances qui vont rétroagir sur les décisions à caractère stratégique (Lauriol, 1998). Ces acteurs peuvent, en conséquent, favoriser l'adoption d'une technologie au détriment d'une autre. Seules un petit nombre de PME utilisent leurs ressources TI stratégiquement. Les effets de l'environnement sont accentués par le fait que beaucoup de dirigeants de PME sont encore ignorants à propos de leur environnement d'affaires. Ils ne se servent pas de leurs ressources TI pour créer des liens avec les fournisseurs ni pour différencier leurs produits/services ni pour innover (Kyobe, 2004).

Une infrastructure nationale médiocre en communications constitue un autre problème majeur (Kyobe, 2004).

Pour les PME, la prise de risque dans des projets TI est lié aux initiatives de la concurrence. "Selon Earl (1989) et Turban et al. (2002), les entreprises concurrentes constituent l'un des éléments externes les plus importants qu'une PME considère quand il s'agit d'amorcer une initiative TI." (Nach, 2005). Si aucun avantage n'a été enregistré, la PME ne se lancera pas dans ce projet (Samiaji et Zairi, 2003).

Les facteurs facilitateurs

Nous pensons cependant qu'un certain nombre de caractéristiques des PME, citées précédemment, peuvent aussi être des facteurs facilitateurs de l'utilisation stratégique des TI. Le manque de ressources des PME les incitent fortement à investir et utiliser les TI à bon escient uniquement. Parce qu'elles savent qu'elles risquent leur survie plus que les grandes entreprises, elles évitent les projets irréalistes. Si le dirigeant possède à la fois des compétences TI et stratégiques, l'utilisation stratégique des TI peut en être grandement facilitée, car il peut alors - plus que le PDG d'une grande entreprise - en être le chef d'orchestre. Le lien opéré alors dans la tête du dirigeant entre fonctions opérationnelles et stratégiques des TI facilite leur mise en œuvre et leur cohérence. Le faible nombre de niveaux hiérarchiques favorise la communication directe et orale, et ainsi l'efficacité, la résolution des problèmes, et l'efficience. "Raymond et Menvielle (2000) expliquent que l'environnement interne des PME favorise, dans une certaine mesure, la flexibilité et la rapidité de réaction et de réorientation de l'entreprise. Dans les PME, les échanges se veulent traditionnellement oraux et directs ce qui favorise la résolution des problèmes." (Nach, 2005). La polyvalence des employés et des encadrants facilite les partenariats affaires-TI. Autrement dit, "être petit est beau".[42]

Les changements de l'environnement sont pour les PME des défis qui invitent à des évolutions stratégiques, parfois les y contraignent. La concurrence constitue un stimulant. Pour demeurer compétitive, une PME emboîte facilement le pas d'une entreprise du même secteur, qui a réalisé des avantages suite à l'adoption d'un projet TI (Samiaji et Zairi, 2003). Sa flexibilité et sa réactivité sont alors des atouts.

En outre, certaines PME se démarquent du profil dressé dans les paragraphes sur les facteurs d'inhibition. "Les entreprises innovantes définissent un profil bien à part dans l'ensemble des PME. Ce sont des entreprises plus intégrées dans le tissu industriel et aussi plus ouvertes sur

[42] Schumacher, E. F. (1973) "Small Is Beautiful" Editions: Blond and Briggs.

l'extérieur (Vidal et Leszczynska, 2003). Leur degré d'appropriation des systèmes d'information est plus élevé." (Nach, 2005).

2.7.4 Les défis stratégiques des capacités TI/SI pour les managers de PME

Bharadwaj, Sambamurthy et Zmud (1999) soulignent qu'il existe une faible compréhension de ce qui constitue une capacité TI et de comment elle pourrait être mesurée. En fait, il s'agit de capacités TI/SI par rapport aux définitions que nous avons retenues. Selon eux, ce qui manque est une conceptualisation de la capacité TI comme un construit multi dimensionnel recouvrant les dimensions techniques et organisationnelles. Ils conceptualisent une capacité TI à l'échelle de l'entreprise comme modèle de facteur de second ordre. En utilisant des techniques de modèle d'équations structurelles, ils montrent que leur construit de capacité TI est vérifié empiriquement.

Les auteurs mettent ainsi en évidence six catégories de capacités TI/SI. Les partenariats affaires – TI font référence à l'habileté de la firme à pousser de riches partenariats entre les fournisseurs de technologie (les professionnels TI) et les utilisateurs de la technologie (les managers des unités d'affaires). Cela inclut le partage d'expérience « à travers des équipes multi disciplinaires et l'encouragement au partage des risques et à l'expérimentation avec les TI ». Cette construction de relations implique de développer la compréhension du potentiel des TI par l'utilisateur. Une interaction riche entre l'équipe TI et les managers des unités d'affaires est critique pour développer des applications TI innovantes.[43]

Les liens TI externes se réfèrent aux liens fondés sur la technologie entre la firme et ses partenaires d'affaires clés, y compris les clients, fournisseurs et autres collaborateurs externes. Les capacités TI ne concernent pas seulement les opportunités de la technologie au sein de la firme mais aussi les partenaires externes.

La pensée stratégique TI des affaires fait référence à l'habileté du management à avoir une vision de la manière dont les TI contribuent à la valeur des affaires et à l'habileté à intégrer la planification TI avec les stratégies de la firme. Les firmes qui ont ouvert la voie à des innovations radicales avec les TI, ont développé une vision claire du rôle des TI et des connections entre les TI et leurs propositions fondamentales de valeur.[44]

---

[43] "**IT business partnerships.** This dimension refers to the firm's ability to foster rich partnerships between the technology providers (IT professionals) and technology users (business unit managers). It includes aspects related to the blending of business and IT experience through multi-disciplinary teams and encouraging risk sharing and experimentation with IT (Henderson 1990). Specifically, relationship building facilitates wider dialogue between the business and IS communities and involves developing user's understanding of IT's potential (Feeny and Willcocks 1998). Without exception, the CIOs in our expert panel agreed that rich interaction between the IT staff and business unit managers was critical for developing innovative IT applications." (Bharadwaj, Sambamurthy et Zmud, 1999, p. 379).

[44] "**Business IT strategic thinking.** This dimension refers to the management's ability to envision how IT contributes to business value and the ability to integrate IT planning with the firm's business strategies. In the IS literature, the importance of integrating IT and business strategy has been abundantly emphasized on the grounds that IT affects firm strategies and that strategies have IT implications (Bakos and Treacy 1986; Beath and Ives 1986; Feeny and Wilcocks 1998; Henderson and Venkatraman 1993; Quinn and Baily 1994). McKenney (1995) point out how firms that had pioneered framebreaking innovations with IT had developed clear visions about the role of IT and the connections between IT and their core value propositions." (Bharadwaj, Sambamurthy et Zmud, 1999, p. 379).

L'intégration des processus d'affaires et TI se réfère à l'habileté à adapter les processus existants de travail d'affaires et TI pour améliorer continuellement leur efficacité et leur efficience et également utiliser le levier des capacités des TI. Cela requiert la restructuration des pratiques TI et d'affaires.[45]

Le management TI correspond aux activités reliées au management de la fonction TI comme la conception et la planification SI, la livraison des applications SI, le management de projets TI, et la planification des standards et contrôles des TI. Un management TI efficace assure la cohérence des politiques TI à travers l'entreprise et réduit duplication et redondances des systèmes.[46]

L'infrastructure TI fait référence à la fondation pour les applications et services de l'entreprise, et comprend données, réseaux, et architectures de traitement. Une infrastructure TI influence la portée et l'étendue des opportunités d'affaires disponibles pour les firmes en appliquant les TI pour donner forme aux stratégies d'affaires globales. Son rôle est aussi d'assurer l'efficience et la fiabilité des opérations TI ainsi que des capacités de traitement adéquates.[47]

En conclusion, la capacité TI n'est pas tant un ensemble spécifique de fonctionnalités technologiques sophistiquées qu'une capacité à l'échelle de l'entreprise pour utiliser la technologie comme levier afin de se différencier de la concurrence. L'avantage stratégique revient aux organisations qui peuvent exploiter les fonctionnalités TI sur une base continue. Être capable de faire cela, cependant, requiert une compréhension claire des composants critiques de la capacité TI et de leur rôle pour supporter et façonner la stratégie d'affaires.

Caractéristiques des PME et capacités TI/SI

En croisant les caractéristiques des PME et les capacités TI/SI, nous mettons en exergue un certain nombre de points pour définir les effets des premières sur les secondes (tableau 2).

---

[45] "**IT business process integration.** Business process integration refers to the ability to adapt existing business and IT work processes to continually enhance their effectiveness and efficiency as well as to leverage the capabilities of emerging information technologies (Davenport 1993). It requires the restructuring of existing business practices as well as restructuring of existing IT work processes to ensure that new opportunities for process efficiency are exploited." (Bharadwaj, Sambamurthy et Zmud, 1999, p. 380).

[46] "**IT management.** The IT management dimension taps into activities related to the management of the IT function, such as IS planning and design, IS applications delivery, IT project management, and planning for IT standards and controls (DeLone 1988; Magal, Carr, and Watson 1988; Martin 1982; Zahedi 1987). Boynton, Zmud, and Jacobs (1993) found that the quality of IT *IT Capabilities* 381 management practice had a significant impact on firms' overall IT success. Effective IT management ensures consistency of IT policies throughout the enterprise and reduces duplication and redundancies in systems." (Bharadwaj, Sambamurthy et Zmud, 1999, p. 380).

[47] "**IT infrastructure.** IT infrastructure refers to the foundation for enterprise applications and services and is comprised of data, network, and processing architectures (Duncan 1995; Weill and Broadbent 1998). An IT infrastructure influences the reach and range of business opportunities available to firms in applying IT to shape global business strategies (Keen 1991). Our expert panel of IS managers also pointed out the need for ensuring the efficiency and reliability of IT operations and ensuring that adequate processing capacities existed." (Bharadwaj, Sambamurthy et Zmud, 1999, p. 381).

Tableau 2 Effets des caractéristiques des PME sur les capacités TI/SI

Capacités TI/SI Spécificités des PME	Partena-riats Affaires - TI	Liens TI externes	Pensée stratégique TI par rapport aux affaires	Intégration des processus TI et d'affaires	Manage -ment TI	Infra-structure TI
Facteurs inhibiteurs liés à l'entreprise						
Insuffisance de ressources	1	2	3	4	5	6
Utilisation fonctionnelle des TI	7	8	9	10	11	12
Planification stratégique informelle	13	14	15	16	17	18
Insuffisances du dirigeant	19	20	21	22	23	24
Structures de l'entreprise	25	26	27	28	29	30
Facteurs inhibiteurs liés à l'environnement						
Environnement changeant et complexe	31	32	33	34	35	36
Prise de risque fonction de la concurrence	37	38	39	40	41	42
Atouts						
Flexibilité, réactivité communication directe	43	44	45	46	47	48

L'insuffisance de ressources (points 1 à 6) handicape les capacités TI/SI de la PME.

1. Le caractère multidisciplinaire des équipes est limité par le manque de moyens humains de la PME, tant en quantité que qualité et diversité. Le manque de ressources n'encourage pas le partage des risques et l'expérimentation TI.

2. Par rapport à l'époque des coûteux réseaux EDI[48], Internet a permis d'établir facilement et à faible coût des relations électroniques avec de multiples partenaires et acteurs externes. Le problème est donc beaucoup moins aigu aujourd'hui que par le passé. Cependant, le manque de moyens peut limiter ces réseaux externes, empêcher de les sécuriser ou d'éduquer le consommateur.

3. Si le dirigeant n'a pas une formation ou une expérience suffisante en stratégie ou en TI, le lien entre les deux risque d'être pauvre, voire absent. Le manque de ressources empêche aussi souvent le dirigeant de PME de faire appel à un conseiller spécialisé.

4. Restructurer les processus d'affaires et TI requièrent des moyens et du temps, ressources rares dans la PME. Cette réingénierie comporte aussi des risques dont les conséquences peuvent être beaucoup plus graves pour la PME que pour la grande entreprise en raison d'une assise financière bien plus fragile.

5. La PME est probablement beaucoup moins sujette que la grande entreprise à la

[48] Échange de données informatisées ou 'Electronic Data Interchange' en anglais.

duplication et la redondance des systèmes. Mais, en revanche, son manager TI est d'une qualification généralement bien moindre que dans la grande entreprise plus à même d'attirer les talents en payant une rémunération élevée. Pour des raisons de coût et de rentabilité, le manager TI est souvent seul à s'occuper des TI dans la PME. La grande firme peut disposer d'une équipe de managers TI et donc d'une diversité de compétences et de moyens bien plus forte.

6. Le manque de ressources limite l'efficience et la fiabilité des opérations TI et les capacités de traitement. La conception de l'architecture TI est dépendante du niveau d'expertise du manager TI, plus faible dans la PME que dans la grande entreprise. En outre, la PME n'a souvent pas les moyens de se payer les services d'un architecte TI.

L'utilisation uniquement opérationnelle des TI fait oublier les possibilités d'utilisation stratégique des capacités TI/SI (points 7 à 12).

7. La juxtaposition d'applications fonctionnelles, la faible appropriation et la sous utilisation des TI/vont à l'encontre de ces partenariats. L'absence de vision stratégique pour les TI et même d'ambition d'outil de reconfiguration de l'organisation n'encouragent pas et limitent ces partenariats. Un usage essentiellement fonctionnel, des applications juxtaposées, le manque d'utilisation stratégique des TI, limitent les liens externes à un usage opérationnel qui n'anticipe pas les évolutions de l'environnement et ne construit pas un système externe de la valeur au sens de Porter (1985). 9.10. Il est bien évident qu'un usage purement opérationnel et de constat, une juxtaposition d'applications, une faible appropriation des TI. et l'absence de reconfiguration vont à l'encontre d'une pensée stratégique TI-affaires et d'une intégration des processus TI et affaires. 11. Une vue aussi limitée des TI dans l'entreprise contraint le management TI et l'empêche d'exploiter son potentiel. 12. Enfin, l'architecture TI n'est pas adaptée à une vue d'ensemble et stratégique de l'entreprise puisque ce sont le morcellement et l'opérationnel qui ont la priorité.

Le caractère informel de la planification stratégique dans les PME nuit à l'efficacité des capacités TI/SI (points 13 à 18).

13. Le manque d'habitude à travailler en mode projet ne va pas dans le sens d'équipes multi disciplinaires mêlant expertise d'affaires et technologique, ni d'une sponsorisation des initiatives TI par le management opérationnel. 14. La collaboration avec des acteurs externes nécessite le plus souvent une planification commune, surtout lorsque TI et SI sont différents entre organisations. 15. La pensée stratégique TI- affaires requiert l'intégration de la planification TI et de la planification stratégique d'affaires ; encore faut-il que celles-ci existent et soient suffisamment explicitées. 16. Une attitude réactive plutôt que proactive n'encourage pas la prise de risque et l'expérimentation avec les TI, donc l'intégration des processus TI et d'affaires. 17. L'absence de planification formelle nuit au management TI. 18. L'absence de planification formelle empêche la mise sur pied d'une infrastructure TI cohérente, efficace et adaptée aux besoins d'affaires

Les insuffisances du dirigeant peuvent entraver les capacités TI/SI (points 19 à 24).

19. La dominance de la personnalité du dirigeant influence directement et fortement les partenariats affaires-TI. La coopération entre opérationnels et personnel TI peut être négligée par le dirigeant qui, dans une petite entreprise, est le seul maître à bord. Seul ce patron peut se faire le champion des projets TI et les faire sponsoriser par le management opérationnel. Lui seul peut encourager la prise de risque et l'expérimentation des TI et décider d'éduquer son management dans ce domaine. 20. La vision stratégique et organisationnelle et l'attitude du dirigeant vis à vis des TI vont conditionner directement la collaboration TI avec des acteurs externes. 21. Elles

conditionnent aussi la pensée stratégique TI-affaires : via la clarté de sa vision de la manière dont les TI contribuent à la valeur des affaires, via l'intégration des planifications, l'habileté du management à comprendre la valeur des investissements TI, le financement pour détecter et tester une nouvelle génération de TI. 22. Une vision non stratégique considérant les TI seulement comme un centre de coûts ne favorise pas un portefeuille d'applications cohérent avec les processus d'affaires ni une restructuration des processus d'affaires et TI où l'on raisonne en termes d'investissement. 23. La personnalité du dirigeant influence le management TI qui est sous ses ordres. Suivant les connaissances TI et le degré de sensibilisation du dirigeant, l'accent sera plus ou moins mis, voire pas du tout, sur la planification TI, le management de projet, le contrôle, la sécurité, la conformité aux standards, et le recours en cas de désastre, les pratiques de développement, les cohérences des politiques, la base de talents. 24. Enfin suivant sa vision de l'entreprise et des TI comme centre de coûts ou outil stratégique, il accordera plus ou moins d'importance aux architectures de données, réseaux et à leur flexibilité, aux capacités de traitement, ainsi qu'à l'efficience et la fiabilité des opérations.

Les structures de la PME peuvent avoir un effet négatif sur les capacités TI/SI (points 25 à 30). 25 et 26. Ces structures réduites limitent la pluridisciplinarité nécessaire aux équipes et les liens TI externes. 27. L'accaparation du dirigeant et des personnels par les tâches opérationnelles tend à leur faire négliger la réflexion stratégique. 28. Le cumul de fonctions opérationnelles peut entraîner chez les opérationnels un manque de formation, d'intérêt et de disponibilité pour l'intégration des processus d'affaires et TI. La faiblesse des économies d'échelle réduit la portée de l'intégration des processus TI et d'affaires. 29. La faiblesse des économies d'échelle, le peu de niveaux hiérarchiques, le cumul de fonctions, le peu de différentiation entre services, une gestion de proximité, une confusion de l'opérationnel et du stratégique contrecarrent la conception et la planification TI/SI, la livraison des applications, le management de projets TI, la planification des standards et contrôles des TI, la cohérence des politiques TI à travers l'entreprise et ne réduit pas la duplication et la redondance des systèmes. 30. Les structures de la PME seraient défavorables à l'infrastructure TI. Par exemple, la concentration d'activités entre les mains d'un responsable TI sans collaborateur peut l'amener à négliger certains aspects de l'infrastructure TI.

L'incertitude et la complexité environnementales rendent difficiles l'exercice des capacités TI/SI (points 31 à 36). 31. L'environnement instable et complexe ne facilite pas la tâche des partenariats affaires -TI. La multidisciplinarité requise est sans cesse accrue et plus diverse en raison du rythme accéléré du changement, des progrès de la science et de la technique, des bouleversements économiques, politiques, sociaux, culturels. Il est de plus en plus risqué dans ces conditions de sponsoriser ou piloter des projets TI, d'encourager le risque et l'expérimentation. 32. Les liens avec des partenaires externes deviennent de plus en nombreux et complexes. 33. Développer une pensée stratégique TI-affaires devient de plus en difficile et l'exercice nécessite d'être renouvelé fréquemment. 34. Il en va de même pour l'intégration des processus d'affaires et TI. 35 et 36. Les changements rapides de l'environnement compliquent le travail du manager TI qui doit sans cesse s'adapter aux évolutions technologiques et autres et faire évoluer l'infrastructure TI, comme en témoignent par exemple les menaces renouvelées en matière de sécurité informatique. L'infrastructure TI peut rapidement devenir obsolète.

La concurrence peut être un frein à l'expression des capacités TI/SI.

37 à 42. Le fonctionnement TI comme imitation de la concurrence peut freiner les partenariats affaires-TI dans la mesure où la PME ne cherche pas à exploiter ses capacités spécifiques mais à réagir aux initiatives la concurrence. Il en va de même pour les liens externes. la pensée stratégique TI-affaires, l'intégration des processus. Le management TI peut être amené à adopter un comportement conformiste d'imitation qui occulte la mise en valeur des capacités TI de l'entreprise. L'infrastructure TI peut être en retard sur le progrès technologique si la concurrence des autres PME est peu dynamique dans ce domaine.

Inversement les PME ont des atouts qui peuvent leur permettre de mettre en valeur leurs capacités TI/SI (points 43 à 48).

La petite taille de l'entreprise peut aussi se révéler un atout. La flexibilité, la réactivité et la capacité de réorientation de l'entreprise, les échanges directs et oraux, facilitent la mise en œuvre des partenariats affaires-TI, des liens externes et d'une nouvelle stratégie affaires-TI. Elles permettent de mettre en œuvre plus facilement et rapidement l'intégration des processus. Ces qualités favorisent l'adaptation du management TI et de l'infrastructure TI.

La qualité du dirigeant peut être source d'un développement important des capacités TI/SI. La concurrence peut constituer un aiguillon important qui pousse la PME à se lancer dans des projets TI stratégiques. La turbulence de l'environnement peut constituer un stimulant important.

La problématique des PME pour arriver à tirer le meilleur parti des capacités TI/SI est donc d'arriver à surmonter les handicaps qui sont les leurs et d'exploiter au mieux leurs atouts spécifiques tels que décrits ci-dessus.

Conclusion

Certains auteurs ont mis en doute la possibilité de relier directement les effets des ressources aux performances globales (Ray, Barney, et Muhanna, 2004), voire de prouver l'existence d'un avantage concurrentiel (Powell, 2001 et 2002). Une majorité d'auteurs cependant s'accordent pour penser qu'on peut mettre en lumière l'avantage concurrentiel lorsqu'il existe et la façon dont il a été créé, comme, par exemple, Porter (1980, 1985), Amit et Schoemaker (1993), Powell et Dent-Micaleff (1997), Bharadwaj (2000), Ravichandran et Lertwongsatien (2002), Durand (2002) et nombre d'auteurs s'inspirant de la théorie de la ressource.

Certaines combinaisons de ressources particulières à la firme permettent de créer l'avantage concurrentiel soutenable qui, à son tour, peut conduire à la performance. Dans l'obtention de la performance, la possession ou le contrôle des ressources est une première étape, mais ne suffit pas. La façon dont elles sont bien ou mal utilisées est un deuxième facteur de leur efficacité finale. Ces ressources sont très rarement utilisées isolément ; la manière dont elles sont combinées est essentielle et constitue un troisième facteur. En conséquence, pour juger de l'efficacité des ressources, ce qu'il convient d'étudier, selon nous, c'est non seulement la possession ou le contrôle des ressources, mais aussi leur utilisation et leur combinaison. Or, comme nous venons de le voir, la littérature a beaucoup plus raisonné en termes de ressources TI que de capacités TI.

En complétant Ray, Barney, Muhanna (2004), la séquence logique serait donc la suivante : en combinant les ressources, les capacités donnent naissance aux processus et aux activités qui permettent de créer et/ou soutenir l'avantage concurrentiel.

Par ailleurs, l'entreprise peut subir des désavantages concurrentiels qui peuvent provenir de concurrents particulièrement performants mais aussi de ses propres erreurs. Ressources et capacités peuvent être utilisées à bon escient comme à mauvais escient et donc finalement avoir des effets négatifs comme positifs sur les performances. Ces désavantages peuvent être cachés, d'autres particulièrement visibles comme dans le cas de l'aéroport de Denver avec son projet de transport automatisé des bagages (Montealegre et Keil, 2000).

Les sources de la performance sont le thème central de la recherche en stratégie, d'où l'importance du lien théorique entre avantage concurrentiel et performance. La valeur théorique de l'avantage concurrentiel est fonction de son lien avec la performance. Or la relation entre avantage concurrentiel et performance n'est pas automatique. Les bénéfices d'un avantage concurrentiel peuvent être dissous par d'autres phénomènes (guerre des prix, bénéfices 'cédés' aux clients, à des salariés, à des fournisseurs, à l'État, etc.), la performance globale en résultant pouvant n'être alors que moyenne, voire médiocre. La transformation de l'avantage concurrentiel en performances dépend de l'appropriation de la rente et des effets de l'environnement.

La recherche doit donc – au minimum - aborder avec prudence la question des liens avec la performance et vérifier quelle influence d'autres facteurs (environnementaux et internes) peuvent avoir ou non sur les résultats globaux. Si, dans une étude donnée, cet examen n'est pas possible, la recherche d'un lien causal entre avantage concurrentiel et performance doit être abandonnée. La valeur théorique de l'avantage concurrentiel doit donc être relativisée.

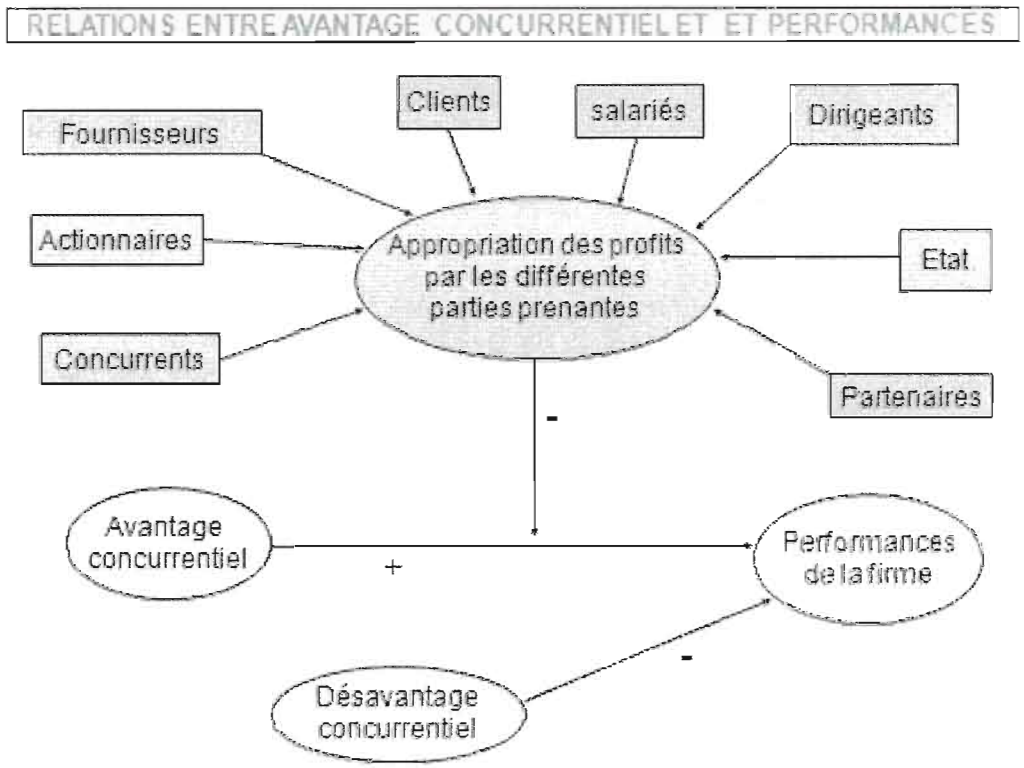


Figure 7 Relations entre avantage concurrentiel et performances

Deux points clés sont à souligner. Le premier est que les ressources ne créent pas par elles-mêmes l'avantage concurrentiel. Elles peuvent même contribuer à créer un désavantage concurrentiel. Tout dépend de la façon dont elles sont utilisées et combinées par les capacités. Le deuxième est que l'appropriation des bénéfices de l'avantage concurrentiel par différentes parties prenantes peut dissiper l'effet de celui-ci sur certaines performances de la firme. L'avantage concurrentiel est donc une condition nécessaire mais non suffisante de la performance (figure 7).

Pour approfondir le concept de capacités appliqué aux TI/SI, nous retenons la typologie des capacités des technologies et systèmes d'information de Wade et Hulland (2004).

En ce qui concerne leur rôle et leur valeur, les TI/SI sont considérés par certains chercheurs comme des commodités. Comment l'organisation les utilise constituerait la source de l'avantage concurrentiel. Mais les technologies et systèmes d'information peuvent aussi contribuer au désavantage concurrentiel comme à l'avantage concurrentiel suivant la façon dont ils sont conçus et utilisés. La non compréhension que les managers peuvent avoir des TI, de leur importance et leur rôle, de l'intrication des processus TI avec les autres processus de l'entreprise, sont des causes importantes, parmi d'autres, de ces effets négatifs des TI. Mais ces facteurs se situent beaucoup plus au niveau des SI que des TI, au niveau des acteurs que des technologies. Les TI constituent des moyens qui peuvent conduire à l'avantage concurrentiel de l'entreprise comme à sa perte, selon la façon dont ils sont conçus, déployés, utilisés. L'impact des TI s'inscrit dans le cadre des systèmes d'information de la firme et de son contexte organisationnel.

Cependant, le paradoxe de la productivité des TI semble de plus en plus laisser la place à une certaine reconnaissance de la valeur des TI. Mais celle-ci serait le résultat d'un long processus d'accumulation et d'apprentissage, ce qui serait cohérent avec la multiplicité des interactions en cause. Les contradictions dans les résultats des recherches et des firmes, en matière d'impact des technologies et systèmes d'information, s'expliqueraient par la grande contingence entourant ces interactions, qui entraînerait une grande variance des effets des technologies et systèmes d'information. Malgré tout, globalement, ceux-ci apporteraient un support très important aux actifs spécifiques et à la stratégie des firmes, et ainsi aux performances de celles-ci.

Si l'on se penche plus particulièrement sur le cas des PME, la RBV qui est une approche par attributs, peut être adoptée pour évaluer l'utilisation stratégique des ressources TI dans les PME. Les capacités TI/SI peuvent contribuer à développer ou améliorer l'ensemble des attributs caractérisant l'utilisation stratégique des ressources TI dans les PME. Mais un certain nombre de facteurs inhibiteurs peuvent empêcher l'utilisation stratégique des TI dans les PME. Enfin, nous avons recensé les défis stratégiques des capacités TI/SI auxquels sont confrontés les managers de PME, les caractéristiques de celles-ci pouvant constituer des obstacles mais parfois aussi être un atout à l'expression de leurs capacités TI/SI.

CHAPITRE III

APPORT DE LA THÉORIE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES ET CAPACITÉS TI/SI

En constituant une avancée dans la théorie de la ressource, la théorie des capacités dynamiques permet d'apporter un certain nombre de réponses quant aux liens entre capacités, TI/SI et avantage concurrentiel. La théorie des capacités dynamiques constitue en effet une avancée dans la théorie de la ressource. La nature et le rôle des capacités dynamiques par rapport aux compétences clés et à l'avantage concurrentiel sont ainsi définis. Pavlou et El Sawy (2005, 2006) proposent une typologie et un modèle des capacités dynamiques et du rôle des capacités TI/SI.

3.1 La théorie des capacités dynamiques constitue une avancée dans la théorie de la ressource

La théorie des capacités dynamiques constitue une avancée dans la théorie de la ressource. Les gestionnaires, œuvrant dans un monde schumpétérien de l'innovation, ne savent pas comment construire ou préserver leur avantage concurrentiel. Pour Teece, Pisano et Shuen (1997), la question de recherche devient : comment les firmes réalisent et soutiennent-elles un AC dans des environnements turbulents ? Quelles sont les hypothèses principales supplémentaires qu'apporte le courant des capacités dynamiques par rapport à la théorie de la ressource ? 1. Des réponses innovantes rapides sont requises quand le temps de mise sur le marché et le 'timing' sont critiques, le taux de changement technologique rapide, et la nature de la future compétition et des marchés difficile à déterminer. 2. « Les firmes doivent suivre une certaine trajectoire ou chemin de développement de compétence » 3. « Ces questions sont intimement liées aux processus d'affaires, positions de marché et chemins d'expansion de la firme » (Teece et al., 1997, p. 515).

Les capacités dynamiques « intègrent, construisent et reconfigurent compétences internes et externes pour répondre à des environnements changeant rapidement » (id.). La chaîne de causalité serait donc la suivante : les capacités dynamiques créent les compétences qui donnent naissance aux produits finaux. "La performance (prix, qualité, etc.) des produits d'une firme relativement à ses concurrents à n'importe quel moment dépendra de ses compétences (qui dans

le temps dépendent de ses capacités [dynamiques])" (id., p. 516)[49]. Les capacités dynamiques sont placées à l'origine première de l'avantage concurrentiel et au centre du processus stratégique, en deçà des compétences clés. En mettant au centre des réflexions capacités dynamiques, compétences, processus, chemins et positions, ce courant constitue une extension et un approfondissement très importants de la théorie de la ressource. Cette théorie a donné lieu à tout un courant de recherche qui s'éloigne de l'hypothèse sous-jacente d'équilibre de la RBV.

Certains chercheurs distinguent des courants différents dans la théorie de la ressource. Par exemple, Foss distingue deux grands courants en fonction de leur caractère statique ou dynamique. Pour notre part, nous préférons en distinguer trois: la perspective fondée sur la ressource ('Resource-Based-View' ou 'RBV') (Wernerfelt, 1984 ; Dierickx et Cool, 1989 ; Barney, 1986, 1991, 1996), la perspective de la concurrence fondée sur la compétence ('Competence Based Competition' ou 'CBC') (Hamel et Prahalad, 1990, 1995) et les Capacités dynamiques (CD). En effet, les deux derniers nous paraissent présenter quelques différences entre eux. Pour préciser les points communs et différences entre ces trois courants, et ainsi mieux faire apparaître la spécificité de la vue des capacités dynamiques, nous en proposons un tableau de synthèse personnelle en annexe C.

3.2. Nature et rôle des capacités dynamiques par rapport aux compétences clés et à l'avantage concurrentiel

En précisant ce que sont et à quoi servent les capacités dynamiques, nous pourrons mieux comprendre comment et pourquoi l'avantage concurrentiel peut être dérivé des TI/SI.

3.2.1 La théorie des capacités dynamiques englobe la perspective fondée sur la connaissance[50]

TI/SI et connaissance ont des relations directes. En effet, l'information est le matériau de base de la connaissance. Toute théorie de la connaissance concerne donc les TI/SI et réciproquement. Dès lors la vue fondée sur la connaissance ne constitue-t-elle pas une approche théorique plus susceptible d'éclairer notre problématique ?

La perspective des capacités dynamiques est une des bases de la vue fondée sur la connaissance (KBV). Mais celle-ci se distingue des capacités dynamiques par des positions plus avancées. "Cette perspective [la KBV] considère la connaissance comme la ressource la plus significative stratégiquement de la firme (Grant, 1996), et ses partisans affirment que des bases et capacités de connaissances hétérogènes entre firmes sont les principaux déterminants de l'avantage concurrentiel soutenu et d'une performance supérieure de l'entreprise (Decarolis et Deeds, 1999 ; Winter et Szulanski, 1999)" (Eisenhardt et Santos, 2002).[51] Quelle théorie est la

---

[49] "The performance (price, quality, etc.) of a firm's products relative to its competitors at any point in time will depend upon its competences (which over time depend on its [dynamic] capabilities)" (Teece et al., 1997, p. 516).

[50] En anglais : 'Knowledge-based View' (KBV).

[51] "This perspective [KBV] considers knowledge as the most strategically significant resource of the firm (Grant, 1996), and its proponents argue that heterogeneous knowledge bases and capabilities among firms

plus propice pour comprendre l'avantage concurrentiel, la stratégie, et la firme ? C'est la question posée par Eisenhardt et Santos (2002). Pour eux, la KBV n'est pas une théorie de la stratégie. Elle n'a pas été testée en regard de la nature de l'avantage concurrentiel ni de la source de cet avantage. Il n'y a pas non plus de mesures réelles de la performance qui permettent de répondre à ces questions. L'hypothèse de base peut être critiquée : plus de recherche de sources, de transferts et même d'intégration de connaissances ne sont pas nécessairement avantageux si la connaissance n'a pas de valeur stratégique ou ne peut pas être appropriée par la firme. Enfin et surtout, la logique stratégique de la KBV est simplement une extension de la RBV en général, et des capacités dynamiques en particulier. La KBV n'est pas non plus une nouvelle théorie de l'organisation, car elle manque d'un ensemble consensuel bien défini d'hypothèses sur les organisations et la connaissance.

En conclusion, la KBV ne saurait remplacer la théorie de la ressource et les capacités dynamiques comme théorie de la stratégie et de l'organisation. Toutefois on peut se demander si la KBV ne pourrait pas devenir l'avant-garde de la théorie de la ressource et des capacités dynamiques ? Elle pourrait, selon nous, en constituer le fer de lance et l'essence profonde.

3.2.2 Les capacités dynamiques sont à l'origine des compétences clés

Eisenhardt et Martin (2000), en revisitant le rôle et la nature des capacités dynamiques, répondent aux critiques portées à la théorie de la ressource. Leur argument est que, puisque la fonctionnalité des capacités dynamiques peut être dupliquée entre firmes, leur valeur pour l'avantage concurrentiel réside dans les configurations de ressources qu'elles créent, pas dans les capacités dynamiques elles-mêmes. Les 'configurations de ressources' conduisant à l'avantage concurrentiel correspondent aux compétences clés de Hamel et Prahalad (1990, 1995). Nous aboutissons ainsi à une synthèse des courants de la CBC et des capacités dynamiques.

Les capacités dynamiques peuvent être utilisées dans une logique de levier (amélioration des configurations existantes de ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel à long terme) ou d'opportunité (construire des configurations nouvelles de ressources afin d'obtenir des avantages temporaires). Enfin, la RBV ne fonctionnerait plus dans les marchés à haute vélocité.

Les capacités dynamiques sont les routines organisationnelles et stratégiques par lesquelles les managers altèrent leurs bases de ressources – acquièrent et écartent des ressources, les intègrent et les recombinent – pour générer de nouvelles stratégies créatrices de valeur (Grant, 1996 ; Pisano, 1994). Ces routines sont identifiables et spécifiques. Alors que les capacités dynamiques sont certainement idiosyncrasiques dans leurs détails, elles montrent, parmi les firmes, des caractéristiques communes associées à des processus efficaces. Les communalités supposent l'équifinalité. Ces routines sont substituables et fongibles dans des contextes différents. Les capacités dynamiques peuvent être de valeur et rares, mais l'équifinalité rend leur inimitabilité et leur immobilité non pertinentes car elles sont substituables. Une configuration de capacités dynamiques efficaces dépend du dynamisme du marché. La dépendance de sentier est plus exactement décrite en termes de mécanismes d'apprentissage qui guident l'évolution des

---

are the main determinants of sustained competitive advantage and superior corporate performance (Decarolis and Deeds, 1999 ; Winter and Szulanski, 1999)" (Eisenhardt et Santos, 2002).

capacités dynamiques. L'évolution des capacités dynamiques est aussi affectée par le rythme de l'expérience. Enfin, l'ordre de mise en œuvre des capacités dynamiques comporte des conséquences.

La chaîne de causalité serait la suivante : les capacités dynamiques permettent de créer les configurations efficaces de ressources qui mènent à l'avantage concurrentiel. "L'avantage concurrentiel à long terme réside dans les configurations de ressources que les managers construisent en utilisant les capacités dynamiques, pas dans les capacités elles-mêmes" (Eisenhardt et Martin, 2000, p. 1117)[52]. En fait, il manque un maillon : les capacités opérationnelles (ou ordinaires). Eisenhardt et Martin (2000) ne distinguent pas ressources ordinaires et capacités opérationnelles. Or, selon nous, les capacités dynamiques n'altèrent pas seulement les ressources ordinaires et les configurations de ressources mais aussi les capacités opérationnelles qui les combinent. Ces capacités opérationnelles sont les habiletés nécessaires pour combiner les ressources ordinaires au quotidien et elles sont différentes des capacités dynamiques qui elles sont des agents de changement. Winter (2003), en revanche, fait la distinction entre capacités opérationnelles et capacités dynamiques.

3.2.3 Cependant, les capacités dynamiques, routines de haut niveau, ne conduisent pas forcément à l'avantage concurrentiel

Winter (2003) a approfondi le concept de capacités dynamiques ainsi que son rôle dans le changement et l'avantage concurrentiel de la firme à partir du constat que de nombreux chercheurs en stratégie restent sceptiques sur la valeur du concept de capacité dynamique. Ils pensent qu'elles sont innées et non acquises et que donc elles ne peuvent être renforcées par les gestionnaires.

Winter fonde le concept de capacité organisationnelle sur le concept plus large de routine organisationnelle. Les capacités dynamiques diffèrent des capacités opérationnelles en ce qu'elles sont concernées par le changement. Les capacités dynamiques gouvernent le rythme de changement des capacités ordinaires (Collis, 1994). Il existerait une hiérarchie des capacités. Mais Winter se demande si les capacités d'ordre élevé 'existent' de façon intéressante. Des capacités dynamiques d'ordre élevé n'existent pas nécessairement. Les capacités exercées dans le processus stationnaire d'une firme 'en équilibre' (qui continue à gagner sa vie comme avant) sont les capacités de 'niveau zéro', celles du 'comment nous gagnons notre vie maintenant'.

Il est tout à fait possible aussi de changer sans avoir de capacités dynamiques. Les organisations doivent souvent traiter de problèmes pour lesquels elles ne sont pas bien préparées. Cette 'résolution ad hoc de problèmes', pas hautement configurée ni répétitive, n'est pas de la routine. Il y a un spectre qui va des capacités dynamiques à la 'résolution ad hoc des problèmes', en passant par des règles simples et des principes structurels ou l'improvisation organisationnelle.

Les structures de coûts sont très différentes des capacités dynamiques aux solutions ad hoc. Les capacités dynamiques impliquent typiquement des engagements dans des ressources

---

[52] "Long-term competitive advantage lies in the resource configurations that managers build using dynamic capabilities, not in the capabilities themselves" (Eisenhardt et Martin, 2000, p. 1117).

spécialisées. Les capacités dynamiques nécessitent d'être exercées pour être maintenues. Par contraste, les coûts de la 'résolution ad hoc de problèmes' disparaissent largement s'il n'y a pas de problèmes à résoudre. Il y a donc une exigence écologique d'équilibre entre les coûts de la capacité et l'usage qui en est fait. Inversement, il y a toujours une capacité de plus haut niveau qui 'bat' celle de niveau plus bas.

Winter conclue qu'il n'y a pas moyen de se protéger de toutes les contingences, il n'y a pas de règle générale pour les riches.

Le premier mérite de Winter est de distinguer les capacités dynamiques des capacités 'ordinaires' (opérationnelles) et de mieux les définir par un certain nombre de caractéristiques précises. Par ailleurs, la contribution de Winter est de préciser une hiérarchie des capacités et de distinguer les capacités dynamiques de la résolution ad hoc des problèmes. En raison d'une structure de coûts différente, cette dernière peut s'avérer plus efficiente que les capacités dynamiques si l'environnement ne fournit pas suffisamment d'opportunités de changement ou si les firmes poursuivent des stratégies similaires en matière de capacités dynamiques. Winter souligne ainsi l'importance de la contingence, de la spécificité de la firme et du contexte, dans la perspective des capacités dynamiques. Il aboutit en conséquence à une vue des capacités dynamiques élargie, plus nuancée et plus proche du monde réel.

Mais il ne précise pas selon quels critères le chercheur ou le manager peuvent distinguer entre capacités dynamiques de niveaux différents.

Par ailleurs, cette notion de routine paraît quelque peu contradictoire avec l'idée de changement et l'idée que les capacités dynamiques permettent de s'adapter à un environnement turbulent, sauf à penser que l'environnement change toujours de la même manière, ce qui paraît démenti par la réalité. Une routine nécessite un apprentissage long et difficile, puis s'inscrit dans la connaissance tacite de l'organisation, et est appliqué de manière automatique, en partie non consciente. Lier la notion de capacités dynamiques à celle de routine paraît donc quelque peu antithétique. Plusieurs réponses peuvent être apportées cependant à ce paradoxe. Winter (2003) a souligné le rôle important que peuvent jouer les solutions ad hoc. Eisenhardt et Martin ont invoqué les principes et règles de haut niveau. Ross, Weill et Robertson (2006) affirment que la rigidité de la fondation pour l'exécution ou routines figées permet la flexibilité globale et de meilleures réponses au changement. Weill, Ross et Robertson (2006) soutiennent que le développement d'infrastructures TI et de processus numérisés pour automatiser les compétences clés rend la firme plus agile en la libérant des activités de moindre valeur.[53]

Mais quels rapports les capacités dynamiques peuvent-elles entretenir avec les TI/SI ? Cette question a été peu abordée dans la littérature. Cependant une réponse très précise y a été donnée par Pavlou et El Sawy (2005, 2006).

---

[53] "A paradox we found is that while automation makes individual processes less flexible, it also makes a company more agile, freeing management from having to fight fires on lower-value activities so it can focus on growing the business. In addition, digitized business processes provide high-quality information on customers and sales, offering ideas for new products and services." Weill, Ross et Robertson (2006)

3.3 Une typologie et un modèle des capacités dynamiques et du rôle des capacités TI/SI

Paul Pavlou et Omar El Sawy (2005 et 2006) proposent une typologie et un modèle des capacités dynamiques et du rôle des capacités TI/SI. Nous examinons tout à tour l'apport, puis les limites de leur modèle.

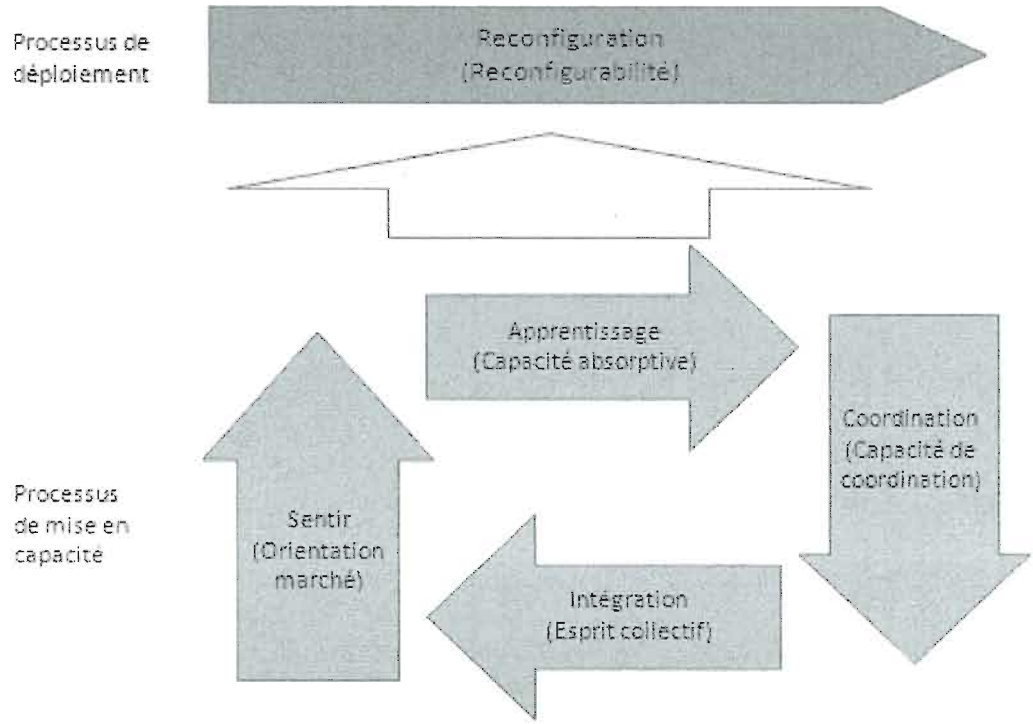
3.3.1 L'apport du modèle de Pavlou et El Sawy

Paul Pavlou et Omar El Sawy (2005 et 2006) ont traité à la fois conceptuellement et empiriquement la question d'un tel modèle des capacités dynamiques qui délimite le processus par lequel la compétence TI influence l'avantage concurrentiel dans des environnements turbulents. Avec les compétences fonctionnelles de développement de nouveaux produits, les capacités dynamiques font l'objet d'une hypothèse comme variable clé médiatrice dans la relation entre compétence TI et avantage concurrentiel dans le développement de nouveaux produits.

La compétence TI est différente des fonctionnalités TI parce qu'elle capture l'effet de levier effectif de la fonctionnalité TI, pas seulement son existence : « nous nous servons de la notion de *compétence* TI, définie comme l'habileté à effectivement acquérir, déployer, et faire levier sur les fonctionnalités TI en combinaison avec d'autres ressources pour façonner et supporter des processus d'affaires selon des voies qui créent de la valeur »[54] (2006, p. 3). La compétence TI apporte donc des bénéfices secondaires au-delà des bénéfices primaires fournis par les fonctionnalités TI. Les compétences fonctionnelles sont définies comme des combinaisons volontaires de ressources qui permettent d'accomplir une tâche donnée, de réaliser des activités opérationnelles. Parce que les capacités dynamiques sont complexes, tacites, et difficiles à conceptualiser et mesurer, Pavlou et El Sawy (mars 2005) proposent un modèle théorique pour éclairer 'la boîte noire' des capacités dynamiques (figure 8). La 'reconfigurabilité' est une habileté à déployer de nouvelles configurations supérieures de compétences fonctionnelles qui s'adaptent mieux à l'environnement. Le schéma du modèle fait apparaître quatre processus primaires, soutenus par quatre capacités dynamiques de base. La reconfiguration est mise en action par les quatre processus de capacités dynamiques de l'apprentissage, la coordination, l'intégration et la compréhension du marché.

---

[54] "we draw on the notion of *IT competence*, defined as the ability to effectively acquire, deploy, and leverage IT functionality in combination with other resources to shape and support business processes in value adding ways" (Pavlou et El Sawy, 2006, p. 3).



Source : Pavlou et El Sawy (2005)

Figure 8 Un cadre illustrant la 'boîte noire' des capacités dynamiques

La méthode des moindres carrés partiels confirme le modèle élaboré. Il apparaît également que l'impact direct des capacités dynamiques sur l'avantage concurrentiel est seulement marginalement significatif et que l'impact direct des compétences TI sur l'avantage concurrentiel est insignifiant. Une comparaison avec le modèle direct et le modèle indirect montre la supériorité du 'modèle proposé des capacités dynamiques'. Une analyse statistique sépare bien les firmes en deux groupes : les secteurs à environnement très turbulent et ceux à environnement faiblement turbulent. Le modèle est supporté dans les deux cas.

Au-delà du domaine du développement de nouveaux produits, cette étude répond à l'appel fait à la recherche de mieux examiner comment les TI contribuent à la flexibilité stratégique, à l'agilité et au changement de la firme. Elle aide aussi à mieux comprendre le rôle de la turbulence environnementale dans la stratégie des technologies et systèmes d'information. Enfin, ce modèle tient même dans des environnements moins turbulents, confirmant que les capacités dynamiques non seulement 'collent' au changement du marché, mais même le créent (Keen, 1981 ; Eisenhardt et Martin, 2000). Il s'agit d'une contribution originale et significative, reliant pour la première fois, compétences TI, turbulence de l'environnement, capacités dynamiques, compétences fonctionnelles et avantage concurrentiel. Cette étude fournit un modèle apparemment robuste, permettant à la recherche de progresser dans ce domaine.

3.3.2 Le modèle de Pavlou et El Sawy comporte cependant quelques limites

En raison de son caractère non longitudinal, l'étude ne permet pas de répondre à la question de l'avantage concurrentiel soutenable dans ces environnements turbulents.

Les variables sélectionnées pour décrire la turbulence, ne prennent en compte que certaines parties de l'environnement : l'incertitude partenariale (cf. Bensaou et Venkatraman, 1995), ainsi que les environnements politiques et sociaux ne sont pas considérés ; munificence et complexité ne sont pas traitées.

Surtout il convient de ne pas oublier que les méthodes d'équations structurelles se contentent d'utiliser des matrices de covariances ou de corrélations pour calculer des coefficients. Les relations causales indiquées ne peuvent être légitimées uniquement par les coefficients et seuils statistiques fournis. En fait, elles le sont surtout par le substrat théorique. Des études longitudinales seraient nécessaires pour confirmer les relations causales. Sont-ce les compétences TI qui sont la cause des capacités dynamiques ou bien les capacités dynamiques la cause des compétences TI ? Ou bien encore ne sont-elles pas en interaction ? Cependant, les items utilisés ainsi que le domaine étudié (le développement de nouveaux produits) rendent tout à fait plausibles le sens de la causalité.

Mais cela amène à se demander si le modèle serait le même dans d'autres domaines ? Le développement de nouveaux produits de nos jours implique en effet nécessairement un appel intensif aux TI.

Par ailleurs, d'autres capacités dynamiques n'interviennent-elles pas en amont des compétences TI ? En y regardant de plus près, on s'aperçoit aussi que les compétences TI correspondent à des capacités dynamiques. La compétence TI est en effet définie comme « la capacité d'effectivement acquérir, déployer et faire levier sur les fonctionnalités TI en combinaison avec d'autres ressources pour modeler et supporter les processus d'affaires en ajoutant de la valeur de différentes manières ». En reprenant la définition de Bharadwaj (2000), ils s'exposent à la même critique : les compétences TI sont définies de manière tellement large qu'elles embrassent en fait de nombreuses autres capacités essentielles de l'entreprise. L'examen de leur questionnaire en témoigne. Dès lors s'agit-il des compétences TI ou des compétences de l'entreprise ? Il n'est alors pas étonnant que des capacités dynamiques (les compétences TI) influencent d'autres capacités dynamiques. Mais les compétences TI ne sont-elles pas elles-mêmes influencées par ces capacités dynamiques de la connaissance ? Ne s'agit-il pas en fait d'une interaction ? Ce recouvrement des concepts dans cette partie du schéma de Pavlou et El Sawy mérite une clarification. En fait, Pavlou et El Sawy confondent capacités TI et capacités TI/SI. D'où un raisonnement tautologique. A partir du moment où ils englobent dans les capacités TI, les capacités SI de l'entreprise, ils incorporent dans les capacités TI les capacités dynamiques de tous ses acteurs. Dès lors, forcément, les capacités TI ont une influence déterminante sur les configurations de capacités organisationnelles. Pour éviter ce risque tautologique, notre conviction est qu'il faut bien distinguer les capacités TI et les capacités SI. En conséquence, nous incorporons cette distinction conceptuelle au cœur de notre recherche.

Conclusion sur capacités dynamiques et capacités TI/SI

Nous avons vu que la théorie des capacités dynamiques constitue une avancée dans la théorie de la ressource et englobe la perspective fondée sur la connaissance. Nous avons appris que les capacités dynamiques sont à l'origine des configurations de ressources, qui sont la véritable source de l'avantage concurrentiel. Il existe des capacités dynamiques de différent niveau et les routines de haut niveau, ne conduisent pas forcément à l'avantage concurrentiel ; des règles simples et des principes structurels, voire des solutions ad hoc, peuvent se révéler plus efficients.

Pavlou et El Sawy, ont développé un modèle intégrant TI, capacités dynamiques, environnement, capacités fonctionnelles de développement de nouveaux produits et avantage concurrentiel. Par là même, ils ont contribué à répondre à certaines critiques adressées à la théorie de la ressource et à celles, plus spécifiques, visant la théorie des capacités dynamiques. Une analyse critique nous apprend donc que les questions de dynamique de la théorie de la ressource peuvent être abordées d'une manière plus précise et plus analytique. Théoriser les déséquilibres ne signifie pas la mise à l'écart de la formalisation et du progrès heuristique. Il est possible de développer quelques modèles du changement endogène, la marque d'une perspective bien développée étant que sa boîte à outils est cohérente intérieurement : concepts théoriques, outils et modèles ne doivent pas être en conflit. Nous avons vu aussi que l'environnement devait et pouvait être intégré dans un modèle des capacités dynamiques. En conséquence, nous incorporons dans notre approche de recherche le concept des capacités dynamiques et l'influence de l'environnement. Nous retenons comme outil conceptuel pour notre recherche 'la boîte noire' des capacités dynamiques, qui non seulement fournit une typologie des capacités dynamiques tirée d'une revue large de la littérature, mais également les organise en modèle. Nous en retirons aussi le questionnaire validé sur les capacités dynamiques, qui permet une mesure de celles-ci, car il est parfaitement aligné avec le modèle de 'la boîte noire'. En revanche, nous ne gardons pas le modèle d'ensemble en raison des limites exposées.

Il nous paraît important de compléter les analyses précédentes par les réflexions personnelles suivantes. Premièrement, non seulement les composantes d'un modèle peuvent jouer les unes sur les autres, mais elles peuvent jouer sur les relations entre ces composantes. Les capacités dynamiques peuvent donc jouer de deux manières. Elles peuvent modifier directement les ressources ordinaires, les capacités opérationnelles, les compétences clés en les sélectionnant, les écartant, les développant, les créant. Mais elles peuvent jouer aussi indirectement en créant, modifiant, développant, supprimant les relations entre ressources ordinaires et capacités opérationnelles, entre ressources ordinaires et compétences clés, et entre capacités opérationnelles et compétences clés.

Deuxièmement, les capacités dynamiques nous paraissent pouvoir jouer un rôle négatif comme positif. Tout dépend de la façon dont elles sont utilisées. Ainsi, dans le cas de l'aéroport de Denver (Montealegre et Keil, 2000), des capacités dynamiques ont été mises en œuvre pour créer de nouvelles configurations stratégiques de ressources, qui se sont avérées catastrophiques.

Troisièmement, les "configurations de ressources" d'Eisenhardt et Martin (2000) et les "compétences fonctionnelles" supérieures de Pavlou et El Sawy (2006) peuvent être assimilées aux compétences clés.

Quatrièmement, nous en arrivons à distinguer deux types correspondant à deux niveaux de

capacités dynamiques : (a) celle de Winter : des routines de haut niveau, (b) les règles simples de haut niveau et les principes structurels (Eisenhardt et Martin, 2000). Si nous faisons cette distinction, il devient alors possible de mettre fin à la contradiction entre routines et adaptation à des environnements turbulents. Les capacités dynamiques - routines s'avèreraient utiles plutôt dans des environnements relativement stables pour développer des compétences clés, alors que les 'capacités dynamiques - règles et principes le seraient plutôt dans des environnements turbulents.

Cinquièmement, en dehors du domaine du développement de nouveaux produits, la place des TI/SI reste à préciser dans cet ensemble de relations.

Sixièmement, la littérature ne traite pas directement et explicitement des liens entre capacités dynamiques, capacités TI/SI et PME. C'est donc un des objectifs de notre recherche que de contribuer à combler ce manque.

Ayant examiné les relations entre théorie de la ressource et notre problématique, il nous reste à effectuer le même travail avec notre deuxième théorie, celle de l'alignement.

CHAPITRE IV

THÉORIE DE L'ALIGNEMENT, AVANTAGE CONCURRENTIEL ET CAPACITÉS TI/SI

Van de Ven et Drazin (1985) définissent l'alignement ou " 'fit' en termes de cohérence à travers de multiples dimensions de la conception et du contexte organisationnels".[55] Nadler et Tushman (1980, p. 40) conceptualisent l'alignement comme le degré auquel les besoins, demandes, buts, objectifs, et/ou structure d'un composant sont cohérents avec les besoins, demandes, buts, objectifs, et/ou structure d'un autre composant. Dans la recherche organisationnelle, ce construit est généralement compris comme la congruence, l'accord, ou la similarité entre deux construits conceptuellement distincts (Edwards, 1994). "L'alignement stratégique des TI fait référence au degré auquel les priorités, buts et objectifs de la stratégie SI sont alignés avec les priorités, buts et objectifs de la stratégie d'affaires de la firme (Chan 2002 ; Chan et al. 1997 ; Roepke et al. 2000 ; Sabherwal et al 2001)" (Oh et Pinsonneault, 2007).[56]

Suivant la façon dont les technologies et systèmes d'information sont alignés ou non avec les autres capacités de l'entreprise et d'autres organisations, ils peuvent conduire à l'avantage concurrentiel comme au désavantage concurrentiel. Ces différents éléments "sont dits être en alignement quand leurs comportements respectifs correspondent les uns avec les autres" (Morabito, Sack, Bate, 1999). "Le grand défi du management est de façonner l'organisation de manière à ce que tous ses composants travaillent ensemble en consonance. Idéalement, ces composants alignés résonnent l'un avec l'autre d'une manière unique et deviennent une source d'avantage"[57] (id.). Les théories de l'alignement peuvent donc contribuer à éclairer le problème de la contribution des TI/SI.

Aussi abordons-nous dans ce chapitre la théorie de l'alignement, ses relations avec les TI/SI, puis la question plus particulière de l'alignement stratégique des capacités TI/SI dans les PME.

---

[55] "Fit in terms of consistency across multiple dimensions of organizational design and context" (Van de Ven et Drazin, 1985).

[56] "The strategic alignment of IT refers to the degree to which the priorities, goals, and objectives of the IS strategy are aligned with the priorities, goals, and objectives of the firm's business strategy (Chan 2002 ; Chan and al. 1997 ; Roepke and al. 2000 ; Sabherwal and al 2001)" (Oh et Pinsonneault, 2007).

[57] "The great challenge of management is to shape the organizations so that all of its pieces work together in consonance. Ideally, these aligned components resonate with each other in a unique manner and become a source of advantage" (Morabito, Sack, et Bate, 1999).

4.1 La théorie de l'alignement

L'alignement est-il important au regard de l'avantage concurrentiel ? Quels peuvent être les différents types d'alignements ? Pour répondre à ces deux questions, nous traitons du rôle crucial de l'alignement dans l'avantage concurrentiel et de la typologie des alignements de Venkatraman.

4.1.1 Le rôle crucial de l'alignement

Les théories de l'alignement figurent depuis plusieurs décennies dans des littératures diverses comme le management stratégique (Selznick, 1957 ; Chandler, 1962 ; Wrapp, 1967 ; Mintzberg, 1979 ; Porter, 1980 ; Quinn, 1980 ; Andrews, 1980 ; Buzzell et Gale, 1987 ; Wiseman, 1988 ; Ansoff, 1988), la contingence structurelle (Thompson, 1967 ; Galbraith, 1973 ; Schoonhoven, 1981 ; Scott, 1981 ; Pfeffer, 1982 ; Gutek, 1989) et l'alignement stratégique (Van de Ven et Drazin, 1985 ; Venkatraman, 1989).

Comme nous l'avons vu, les TI, mal utilisées, peuvent amener un désavantage concurrentiel. Cette réflexion pose le problème de l'alignement des technologies et systèmes d'information avec d'autres domaines de la firme. Pour tout un courant de recherche, ce ne sont pas les ressources ou les capacités par elles-mêmes qui font la différence mais les alignements entre celles-ci, la stratégie et l'environnement. L'une des contingences les plus fréquemment retenues est l'alignement entre les TI adoptés et la stratégie d'affaires (King, 1978 ; Parsons, 1983 ; McFarlan, 1984 ; Venkatraman, 1989 ; Tavakolian, 1989 ; Cash et al. , 1992 ; Luftman et al. , 1993 ; Henderson et Venkatraman, 1993 ; Luftman, 1995 ; Chan et al. , 1997 ; Luftman, 1997 ; Lentz et Henderson, 1998 ; Oh et Pinsonneault, 2007).

Pour Morabito, Sack et Bhate (1999), l'avantage concurrentiel, résulte d'une multiplicité d'alignements : dans les architectures innovantes de demain, les TI et même les SI ne sont qu'une composante parmi beaucoup d'autres. Cinq domaines clés doivent être alignés à l'aide de contrats formels ou informels pour produire la performance : les processus, l'information, l'apprentissage, les personnes, la culture.

4.1.2 Six types d'alignements[58]

On peut distinguer différents types d'alignement. Venkatraman (1989) a élaboré un cadre conceptuel de recherche classificatoire pour cartographier les six perspectives de l'alignement dans la recherche en stratégie (figure 9). La contribution de cet auteur est d'apporter un cadre conceptuel des différentes formes de l'alignement et de montrer que les méthodes statistiques ne sont pas interchangeables librement sans confondre les significations théoriques sous-jacentes de l'alignement. La limite de cette recherche est son absence d'opérationnalisation longitudinale de l'alignement.

---

[58] 'Fit' ou 'alignment' en anglais.

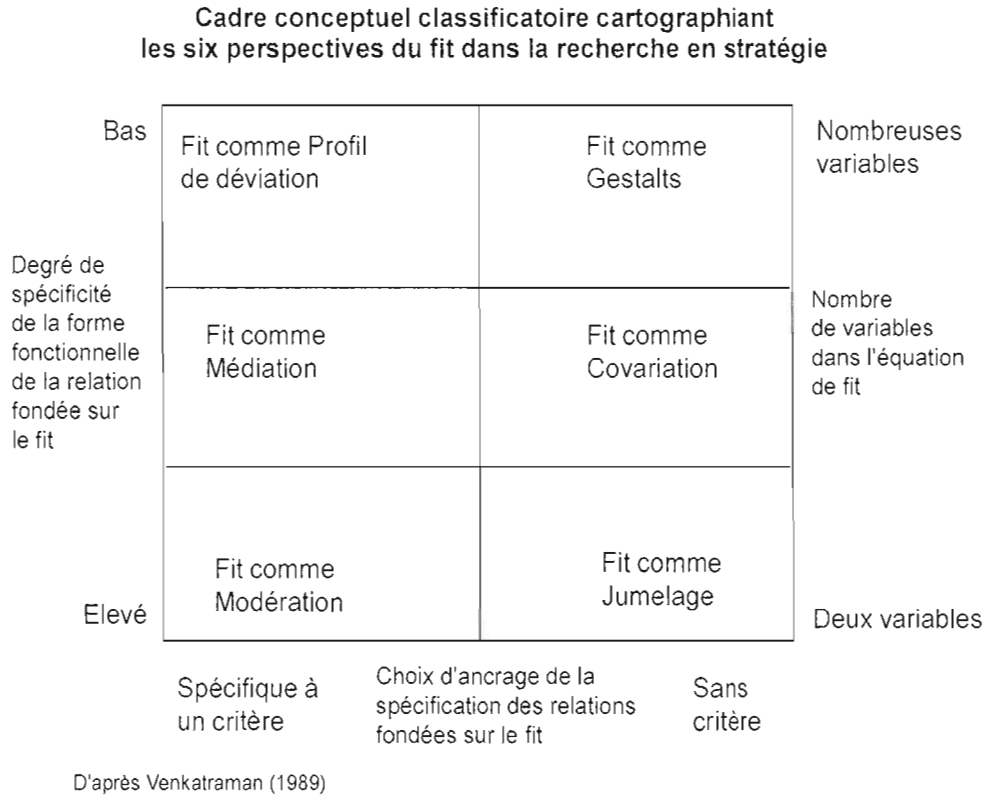


Figure 9 Les six perspectives de l'alignement

4.2 La question de l'alignement des technologies et systèmes d'information

Ces divergences d'opinions sur les technologies et systèmes d'information ne concernent pas que le monde académique. On les retrouve chez les managers dans les organisations. Une étude du Hackett Group (la Tribune, 22 février 2006) montre que la présence des directeurs informatiques au comité de direction aide le management à identifier et à développer des avantages compétitifs. Mais seulement un peu plus de la moitié de ces 'CIO' fait partie du comité de direction, alors que la plupart des initiatives prises dans les entreprises ont des implications sur le plan des systèmes d'information. Pour avoir une meilleure productivité, efficacité et efficience des technologies et systèmes d'information, il s'avère donc important d'analyser l'alignement de ceux-ci avec le reste de l'organisation et avec l'environnement. Que nous apprend la littérature à ce sujet ?

Nous examinons tout à tour les relations entre capacités, environnement et TI/SI, puis le modèle de l'alignement stratégique, et enfin le coalignement des compétences stratégiques et TI.

4.2.1 Relations entre capacités, environnement et TI/SI

L'adaptation aux changements de l'environnement dépendrait des capacités, notamment dynamiques. Dès lors, quelles relations peuvent entretenir les TI/SI, les capacités et l'environnement ?

Une revue de la littérature de la théorie de la ressource portant sur les relations entre technologies et systèmes d'information, théorie de la ressource et environnement fait apparaître un intérêt mitigé sur ce sujet. Mata et al. (1995), Bharadwaj (2000), Levina et Ross (2003), Helfat et Peteraf (2003), Croteau et Raymond (2004) ne traitent pas ou peu des relations des technologies et systèmes d'information avec l'environnement ; ils se concentrent sur les capacités internes de la firme. Spanos et Lioukas (2001) traitent bien des relations entre environnement sectoriel et capacités de la firme, mais ne parlent pas spécifiquement des technologies et systèmes d'information ni des capacités dynamiques. En revanche, Rivard, Raymond et Verreault (2004) étudient les liens entre environnement sectoriel, stratégie et capacités des technologies et systèmes d'information de la firme. Bensaou et Venkatraman (1995) sont au cœur du sujet en examinant comment l'alignement entre besoins et capacités informationnels permet de définir des configurations de relations inter-organisationnelles, les besoins correspondant surtout à des variables de l'incertitude environnementale et les capacités pour une bonne part à des variables des technologies et systèmes d'information. Wade et Hulland (2004) prennent en compte l'environnement à travers les capacités du 'management des relations externes' et de 'la capacité de réponse au marché'. Ils aboutissent à des propositions reliant la turbulence, la munificence et la complexité de l'environnement, au type de capacité des technologies et systèmes d'information et à la performance.

Melville, Kraemer, et Gurbaxani (2004) ont développé un cadre de recherche incluant l'environnement. Les objectifs de la revue de Melville, Kraemer, et Gurbaxani (2004), sont de (1) développer un modèle de la valeur d'affaires des TI, (2) utiliser le modèle pour synthétiser ce que nous savons à propos de la valeur d'affaires des TI, et (3) guider la recherche future en développant des propositions. Elle se caractérise notamment par l'extension du lieu de la valeur d'affaires des TI à l'environnement concurrentiel externe et macro-économique. Ils notent que les modèles de fonction de production et les modèles orientés processus incorporent rarement l'environnement externe et ne présentent pas de consensus quant à la modélisation de ces facteurs. Melville, Kraemer et Gurbaxani en concluent que le lieu de génération de la valeur d'affaires des TI est l'organisation – la firme focale - qui investit dans et déploie des ressources. Mais des facteurs externes jouent aussi un rôle en modelant l'étendue selon laquelle la valeur d'affaires des TI peut être générée et capturée. Ils en dérivent un modèle intégratif de la valeur d'affaires des TI qui comprend trois domaines : (1) la firme focale, (2) l'environnement concurrentiel, (3) l'environnement macro (voir schéma en annexe D). Sept propositions relient industrie, partenaires, environnement macro aux technologies et systèmes d'information et à la performance.

Leur prise en compte de l'environnement à travers les partenaires, l'industrie et le pays, quoique très classique, a le mérite de la simplicité, la clarté, et la pertinence.

Une critique importante peut être adressée cependant à leur cadre de recherche. Dans leur schéma (figure 1, p. 293), ils passent directement – via une flèche – de la performance des processus d'affaires à la performance organisationnelle. Or, comme nous l'avons vu trois

composantes intermédiaires doivent être interposées à ce stade avant de parvenir à la performance organisationnelle : les avantages concurrentiels soutenus, les désavantages concurrentiels, l'appropriation de la rente par les parties prenantes. Le cadre de Melville et al. est donc incomplet, voire erroné, de ce point de vue.

Enfin, Pavlou et El Sawy ont traité le sujet uniquement sous l'angle de la turbulence environnementale (2005).

4.2.2 Le modèle de l'alignement stratégique

Henderson et Venkatraman (1993, 1999), exposent un modèle de l'alignement stratégique (SAM)[59] pour se servir des TI comme levier pour transformer les organisations. Les TI se doivent d'être alignées avec la stratégie et l'organisation de l'entreprise. Cette notion de congruence des TI peut donc être considérée comme un élément clé dans la constitution des avantages concurrentiels. Ce concept d'alignement stratégique repose sur deux blocs de base : l'alignement stratégique et l'intégration fonctionnelle. Le modèle identifie deux aires de 'fit' stratégique : (a) entre la stratégie d'affaires et l'infrastructure organisationnelle et (b) entre la stratégie TI et l'infrastructure TI. De même, le SAM identifie deux aires d'intégration fonctionnelle : entre les stratégies d'affaires et TI, entre les infrastructures organisationnelle et TI.

Le modèle de l'alignement stratégique implique l'alignement de quatre domaines fondamentaux de choix stratégiques : la stratégie d'entreprise, la stratégie de technologie de l'information, l'infrastructure et les processus organisationnels, l'infrastructure et les processus technologiques de l'information (voir annexe E). Plutôt que de retenir une approche de congruence bivariée (combinaisons deux à deux de tous les domaines), le modèle de l'alignement stratégique fait appel à des relations multivariées (inter domaines). Ce modèle de l'alignement stratégique entre processus d'affaires et TI fournit un cadre à la fois théorique et de l'action managériale. C'est aussi un moyen de développer une stratégie cohérente et d'aligner besoins et capacités informationnels.

4.2.3 Le coalignement des compétences stratégiques et TI

Croteau et Raymond (2004) ont montré que le coalignement des compétences stratégiques et TI influence positivement fortement la performance d'affaires. Pour pleinement bénéficier de l'effet de levier des fonctionnalités TI, compétences d'affaires et TI doivent être intégrées et alignées. La puissance de cet alignement est réalisée quand ressources et capacités internes sont maîtrisées et sont stratégiquement alignées avec l'environnement. La contribution des auteurs est de montrer quantitativement qu'effectivement le coalignement des compétences stratégiques et TI influence positivement fortement la performance d'affaires. Ces résultats permettent d'expliquer, grâce au concept d'alignement, la variance des résultantes des TI dans les entreprises : c'est le coalignement qui est source de performance et non pas l'investissement en tant que tel.

Oh et Pinsonneault (2007) comparent deux approches conceptuelles (centrée sur les

[59] 'Strategic Alignment Model' en anglais.

ressources et fondée sur la contingence) et deux approches analytiques (linéaire et non linéaire) qui peuvent être utilisées pour établir la valeur stratégique des TI. Deux hypothèses reliées à ces approches sont développées et testées au moyen de données obtenues par enquête auprès des 'CEOs' et 'CIOs' de 110 firmes. Les résultats indiquent que la théorie de la ressource et l'approche fondée sur la contingence apportent une compréhension complémentaire de la valeur stratégique des TI. D'une part, l'approche fondée sur la contingence explique mieux l'impact des applications TI orientées coût sur la performance de la firme. L'alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie SI pour la réduction des coûts a une association négative significative avec les dépenses de la firme. D'autre part, la perspective centrée sur les ressources a une capacité prédictive plus élevée de l'impact des TI sur le revenu et la profitabilité de la firme. Les résultats indiquent que les investissements dans des applications orientées croissance sont directement et positivement reliées au revenu de la firme. Une ANOVA montre que les approches non linéaires fournissent des vues supplémentaires qui aident à mieux comprendre les relations entre alignement et performance. La méthode de la surface de réponse[60] montre que l'alignement stratégique à un haut niveau (alignement intervenant quand la stratégie d'affaires et la stratégie SI sont hautes toutes les deux) conduit à une performance supérieure par comparaison avec un alignement stratégique à un bas niveau (alignement intervenant quand la stratégie d'affaires et la stratégie SI sont basses toutes les deux).

Comme le soulignent Kéfi, Schwarz, Kalika (2006) :

> "la performance organisationnelle issue des SI est considérée dans de nombreux travaux comme la résultante d'un certain nombre de déterminants qui non seulement interagissent mais se présentent sous forme d'un agencement cohérent". Papp, Luftman et Brier (1995) identifient douze variantes de l'alignement qu'ils mobilisent dans une étude empirique visant à identifier les moteurs et les freins de l'alignement stratégique. Reich et Benbasat (1996) définissent deux horizons pour l'alignement : l'alignement à court terme et l'alignement à long terme.
>
> Sur le plan théorique un consensus global se dégage pour considérer l'alignement stratégique comme une condition nécessaire à l'atteinte de la performance organisationnelle issue des SI (Luftman et McLean, 2004). En revanche, les travaux empiriques qui en opérationnalisent les concepts et en affinent les mesures font encore défaut (Croteau et al. 2001 ; Jouirou et Kalika, 2004 ; Kefi et Kalika, 2005)."

Cette insuffisance des travaux empiriques sur le sujet est confirmée par Bergeron, Raymond et Rivard (2004). Selon la théorie de la contingence, les TI peuvent accroître la performance de l'entreprise dans la mesure où elles s'harmonisent avec les caractéristiques de chaque organisation, et en particulier avec sa stratégie, sa structure et son environnement (Markus et Robey, 1983). « Cependant, peu d'études ont tenté d'opérationnaliser le concept d'alignement et d'en démontrer l'effet sur la performance organisationnelle. Plusieurs auteurs ont souligné le peu de rigueur dans la conceptualisation et l'opérationnalisation de l'alignement, concept clé de tout modèle de contingence, ainsi que dans le choix des méthodes d'analyse en fonction du modèle d'alignement étudié (Iivari, 1992 ; Venkatraman, 1989b; Weill et Olson, 1989). Ce manque de rigueur dans les définitions et les méthodologies conduit à des résultats peu valides et peut modifier la signification d'une théorie de la contingence en TI (Miller, 1981; Schoonhoven,

[60] Response Surface Method (RSM) en anglais.

1981; Van de Ven et Drazin, 1985; Venkatraman, 1989b). » Selon Bergeron, Raymond et Rivard (2004), il y a relativement peu d'études qui ont examiné empiriquement l'impact de l'alignement entre la stratégie d'affaires et la stratégie TI ou entre la structure organisationnelle et la structure TI, et son effet sur la performance organisationnelle.

Les auteurs résument leur revue de littérature (tableau 3) en utilisant la classification des perspectives d'alignement (Venkatraman, 1989) et le modèle de l'alignement stratégique proposé par Henderson et Venkatraman (1993).

Il en ressort trois points. Premièrement, ces recherches font apparaître des contradictions. Si la majorité des auteurs s'accordent pour trouver un lien entre alignement stratégique des TI et performance, Palmer et Markus (2000) ne trouvent pas de relation. Ces recherches utilisent des formes d'alignement différentes portant pourtant sur les mêmes domaines (stratégies d'affaires et TI). Or cet alignement ne saurait être à la fois de médiation, de modération, de jumelage, de

Tableau 3 Études concernant les impacts de l'alignement sur la performance organisationnelle

Auteurs	Domaines				Forme d'alignement	Résultats
	Stratégie d'affaires	Structure organisationnelle	Stratégie TI	Structure TI		
Bergeron et Raymond, 1995	X		X		Médiation Modération	L'alignement entre la stratégie TI et la stratégie d'affaires a un effet positif sur la performance
Teo et King, 1996	X		X		Médiation (a)	L'alignement a une relation positive avec la performance
Chan *et al.*, 1997	X		X		Jumelage Modération	L'alignement stratégique des SI est un prédicteur de la performance
Palmer et Markus, 2000	X		X		Jumelage	Pas de relation entre l'alignement et la performance
Sabherwal et Chan, 2001	X		X		Déviation de profil	L'alignement des stratégie d'affaires et SI affecte la performance
Croteau *et al.*, 2001		X		X	Covariation	Le coalignement des infrastructures organisationnelles et TI a un effet positif sur la performance

(a) Mesure univariée

Source : Bergeron, Raymond et Rivard (2004)

déviation par rapport à un profil. Deuxièmement, des lacunes existent. Certaines relations ne sont pas testées : stratégie d'affaires – structure organisationnelle, stratégie d'affaires – structure TI, structure organisationnelle – stratégie TI, stratégie TI – structure TI. Pour chaque relation étudiée, certaines formes d'alignement n'ont pas été testées. Troisièmement, Chacune de ces études s'est concentrée sur la relation entre deux domaines uniquement. Or, comme le soulignent Bergeron, Raymond et Rivard (2004) : « tel que documenté dans la littérature sur la théorie de la contingence, une approche systémique à l'alignement, plutôt qu'une approche binaire, offre un plus grand potentiel d'explication étant donné sa capacité de prendre en compte la complexité des interrelations entre les construits (Drazin et Van de Ven, 1985; Miller, 1981; Venkatraman et Ramanujam, 1986) ». Nous en concluons qu'il est nécessaire d'étudier l'ensemble des relations entre les différents domaines tout en considérant les six types d'alignement possibles.

4.3 L'alignement stratégique des capacités TI et la performance dans les PME

L'insuffisance des études empiriques sur l'alignement stratégique des capacités TI est a fortiori encore plus criant en ce qui concerne les PME. Toutefois, il existe une recherche portant sur ce type de terrain, celle de Bergeron, Raymond et Rivard (2004). Pour eux, la question fondamentale est : comment une entreprise doit-elle s'organiser pour que ces investissements en TI se traduisent par une plus grande performance organisationnelle, que ce soit sur le plan de la productivité, de la part de marché ou de la profitabilité ? Les auteurs utilisent une approche d'alignement de type covariation pour valider empiriquement un modèle opérationnel de coalignement stratégique des quatre domaines auprès d'un groupe de PME canadiennes. Le modèle de recherche prend ses origines dans le modèle de l'alignement stratégique et est conçu pour vérifier la proposition de recherche suivante : « le coalignement de la stratégie d'affaires, de la structure organisationnelle, de la stratégie TI et de la structure TI est positivement relié à la performance d'affaires ». Les résultats vérifient la fiabilité et la validité du modèle de recherche testé selon la méthode de modélisation par équations structurelles.

Cependant, la saturation et la signification de la structure organisationnelle sur le coalignement sont faibles. Selon les auteurs, ce dernier résultat pourrait s'expliquer par le contexte de l'étude, à savoir les PME.

> « En effet, les firmes entrepreneuriales démontrent une flexibilité intrinsèque qui constitue souvent leur principal avantage concurrentiel (Julien, 1998). Ces organisations sont souvent configurées selon une structure simple caractérisée par une hiérarchie managériale peu développée, peu de personnel de soutien ("staff") et de faibles niveaux de spécialisation, de différentiation et de formalisation (Mintzberg, 1979, p. 306). Les propriétaires-dirigeants des petites entreprises seraient donc moins enclins à accroître significativement la sophistication structurelle de leur firme en réponse à leurs choix stratégiques d'affaires et technologiques car cela pourrait entraîner une perte de leur flexibilité. »

La proposition de recherche de l'effet du coalignement sur la performance est donc confirmée ainsi que la conceptualisation de l'alignement stratégique entre les quatre domaines de choix stratégiques et l'existence de profils normatifs de coalignement. Quatre groupes typiques

d'alignement stratégique peuvent être distingués. Le groupe A représente des entreprises qui afficheraient des niveaux élevés sur chacune des quatre dimensions : stratégie d'affaires, structure organisationnelle, stratégie TI et structure TI. Le groupe B représente des entreprises qui afficheraient des niveaux moyens sur les quatre dimensions. Le groupe C regroupe des entreprises qui ont des niveaux élevés sur une à trois dimensions, par exemple la stratégie d'affaires et la structure organisationnelle et des niveaux moyens ou faibles sur les autres dimensions, dans ce cas ci, la stratégie TI et la structure TI. Le groupe D regrouperait des entreprises qui seraient faibles sur chacune des dimensions. Le groupe D est l'exception qui confirme la règle. Selon la théorie de l'alignement, nous aurions alors un fort alignement stratégique et par conséquent une forte performance. Mais cela a très peu de sens : le coalignement ne s'appliquerait pas lorsque les entreprises se retrouvent en deçà d'un seuil minimum de stratégie et de structure (voir par exemple : Sabherwal et Chan, 2001).

Pour les auteurs, « les résultats de cette recherche ajoutent de la crédibilité au concept d'alignement stratégique et à ses impacts sur la performance ». Cette recherche a aussi des incidences prescriptives pour les gestionnaires et les praticiens des TI. « Ainsi, lorsque des changements dans l'environnement externe ou interne d'une entreprise impliquent des choix stratégiques ou présentent des occasions d'affaires, les changements résultants doivent être inter-reliés et continuellement réévalués par rapport aux quatre domaines si l'entreprise veut accroître sa performance. » Quand la stratégie d'affaires est la force dominante, les gestionnaires doivent s'assurer que la nouvelle stratégie est accompagnée par la formulation d'une stratégie TI et le développement d'une structure organisationnelle appropriées. La nouvelle stratégie TI ne pourra s'implanter qu'avec une structure TI appropriée où les processus de planification, d'acquisition, d'implantation et de contrôle des TI seront revus. Alternativement, quand la stratégie TI est la force dominante, les gestionnaires doivent voir comment les TI peuvent améliorer la stratégie d'entreprise.

Les auteurs soulignent certaines limites inhérentes à leur recherche. D'autres dimensions du coalignement, non représentées dans le modèle existent certainement. L'étude de type enquête post-hoc ne permet pas non plus de comprendre les processus d'ajustement. Enfin, tout équilibre organisationnel n'est qu'éphémère.

En conclusion, « alors que les travaux théoriques et méthodologiques précédents ont fourni des assises solides pour identifier les dimensions et les impacts de l'alignement stratégique sur la performance, il y a eu à date peu de travaux visant à tester empiriquement la théorie de la contingence et à opérationnaliser le concept d'alignement selon une approche systémique ». Cette étude a fait un pas dans cette direction.

Pour notre recherche, nous en retirons la nécessité de continuer dans cette voie. Mais, au contraire des recherches précédentes, nous entendons étudier l'ensemble des relations entre les différents domaines tout en considérant les six types d'alignement possibles.

Conclusion sur alignement et capacités TI/SI

L'efficacité des technologies et systèmes d'information dépend pour une très large part de leur alignement avec les autres capacités de l'entreprise, et ce en adéquation avec les exigences de l'environnement. Cette contingence et cette interaction peuvent contribuer largement à expliquer que les technologies et systèmes d'information peuvent conduire à des effets positifs comme

négatifs ou nuls. Par ailleurs, il est vérifié que le coalignement de la stratégie d'affaires, de la structure organisationnelle, de la stratégie TI et de la structure TI est positivement relié à la performance d'affaires dans les PME. Aussi, nous retenons la théorie de l'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman (1993), la typologie des types d'alignement de Venkatraman (1989), et la typologie des capacités TI/SI de Wade et Hulland (2004) comme outils théoriques de base pour étudier ces phénomènes.

Conclusion de la problématique et de l'analyse critique de la littérature

Notre revue de littérature et nos analyses nous amènent à considérer un certain nombre de modèles très différents, présentant chacun des avantages et des inconvénients, notamment en fonction du but, de l'objet et de l'orientation de la recherche.

Peut-on retenir un modèle tiré de la littérature ?

Le cadre de Melville et al. reste très général. Par ailleurs, nous avons noté une critique importante : ils passent directement de la performance des processus d'affaires à la performance organisationnelle.

Le modèle de Pavlou et El Sawy présente l'avantage d'être plus 'compréhensif' en incorporant les capacités dynamiques. Il est également cohérent en ce qu'il relie les compétences fonctionnelles à l'avantage concurrentiel sans sauter directement à la performance organisationnelle.

Mais, comme nous l'avons vu, ce modèle comporte certaines limites. Ce cadre ne retrace pas les liens entre avantage concurrentiel, désavantage concurrentiel, appropriation de la rente et performance organisationnelle. Par ailleurs, leur modèle est limité aux processus de développement de nouveaux produits, domaine où il est devenu quasi impossible de fonctionner sans les TI. Si l'on étudie un autre processus d'affaires, les variables et l'opérationnalisation sont à redéfinir. Il ne prend en compte qu'un aspect de l'environnement : sa turbulence. alors que Melville, Kraemer et Gurbaxani (2004) font apparaître dans leur cadre d'autres types d'environnement et variables. Quel est le sens de la causalité entre les capacités TI et les capacités dynamiques ? Peut-il y avoir une interaction entre les deux ? Certains arguments plaident pour cette inversion de la causalité. Historiquement, les entreprises (et donc les capacités dynamiques) existaient avant les TI et les compétences TI ont été développées grâce à la volonté des dirigeants en dépit du 'paradoxe de la productivité'. Par ailleurs, les compétences TI ne peuvent déterminer à elles seules la stratégie de l'entreprise, elles font partie d'un plan d'ensemble et sont combinées avec d'autres capacités (Bharadwaj, 2000 ; Powell et Dent-Micaleff, 1997 ; Rivard, Raymond, Verreault, 2004). On peut raisonnablement penser que la stratégie de la firme est l'émanation de ces capacités dynamiques qui pilotent ces combinaisons. Makadok (2001) souligne la distinction entre les deux mécanismes de sélection et de construction de capacités. Pavlou et El Sawy traitent le second, mais ne parlent guère du premier. Pavlou et El Sawy ne répondent que très partiellement à la question de 'la règle pour les riches' Le coût des capacités dynamiques rend-il leur valeur inutile ? "Un changement exogène peut à tout moment faire pencher la balance en faveur de capacités d'ordre inférieur supplémentées par de la résolution ad hoc. Il manque une hypothèse qui restreigne le rôle du changement exogène." (Winter, 2003).

La recherche de Croteau et Raymond (2004) correspond à notre problématique. Mais plusieurs limites de cette recherche sont à noter. La relativement petite taille de l'échantillon limite la capacité à généraliser.[61] La gamme de construits ne capture que certains aspects de la complexité des compétences. Une étude longitudinale aurait apporté une connaissance plus profonde et une confirmation plus vraie des relations causales. Des informants multiples et une triangulation des données auraient été préférables.

Aussi nous ne retenons pas de modèle de départ extrait de la littérature sur le thème des relations entre théorie de la ressource et capacités TI/SI.

Cette revue critique de la littérature cependant nous fournit suffisamment d'**éléments pour bâtir un cadre de recherche**. La théorie de la ressource est très adaptée pour étudier notre problématique. Les capacités sont cruciales pour comprendre les liens reliant les TI/SI aux autres ressources et avec l'avantage concurrentiel. L'alignement entre capacités est requis pour que les TI/SI contribuent à l'avantage concurrentiel. Cette recension des écrits nous fournit également nombre de concepts et outils pour mieux appréhender problématique, question de recherche et méthodologie. Armé de ces moyens, nous pouvons donc maintenant aborder la question de la conception de notre recherche et donc de déterminer notre cadre conceptuel, puis notre méthodologie de recherche.

[61] La validation des modèles n'est pas supportée par certains critères (χ^2, RMSEA dans certains cas). Surtout, l'échantillon de 104 individus est insuffisant et la norme de 5 observations pour un paramètre est contestée par de nombreux auteurs qui recommandent un ratio de 10 ou 15. Le nombre total de paramètres est ici de 20, ce qui donné un total minimum de 100 observations qui constitue ici vraiment la limite basse.

CHAPITRE V

ÉLABORATION DU CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Le passage en revue de la recherche sur notre sujet nous met maintenant en position de préciser notre objectif et nos questions de recherche qui visent à mieux expliquer le comment de la contribution des technologies et systèmes d'information aux capacités, à l'avantage concurrentiel et aux performances. Nous présentons également nos choix des théories de la ressource et de l'alignement comme fondements conceptuels de notre approche et leur justification, puis ceux concernant notre cadre de recherche. Nous terminons en précisant notre positionnement épistémologique.

5.1 Les questions de recherche, l'objectif et les unités d'analyse

Après notre examen critique des contradictions de la littérature, nous pouvons désormais préciser notre question de recherche, l'objectif et les unités d'analyse.

5.1.1 Les questions de recherche

Comme le soulignent Oh et Pinsonneault (2007) : "En dépit de plus de 20 ans de recherche intense, aucun consensus n'a émergé à propos de la valeur stratégique de la technologie de l'information".[62]

Certes, de nombreux chercheurs s'inspirant de la théorie de la ressource défendent l'idée d'un impact indirect des TI/SI sur les compétences clés, l'avantage concurrentiel et les performances (annexe A). Beaucoup pensent que ce ne sont pas ces capacités prises isolément qui ont un impact sur les compétences clés, l'avantage concurrentiel et les performances. Mais d'autres auteurs défendent l'idée d'un impact direct, et d'autres encore l'idée de l'absence d'impact. L'objet de notre recherche est, en conséquence, d'essayer d'apporter un peu de clarification dans ce débat. Nous retenons donc ces différentes possibilités comme pistes d'approfondissement.

Le lien ressources – compétences clé – avantage concurrentiel a été montré dans la littérature. Mais le lien capacités – compétences clés a été moins exploré. Le problème théorique et managérial est de connaître plus précisément et concrètement comment ces liens se traduisent sur le terrain : quelles capacités, quelles compétences clés, quels AC ? Quelles combinaisons de

[62] "Despite more than 20 years of intense research, no consensus has emerged about the strategic value of information technology" (Oh et Pinsonneault, 2007).

capacités trouve-t-on dans les compétences clés ? Et comment les TI/SI s'insèrent dans ces configurations ? Quelles composantes des TI/SI ont plus particulièrement un impact et sur quoi ?

Pour répondre, nous distinguons capacités opérationnelles[63] (combinaisons de ressources n'ayant pas par elles-mêmes à elles seules de caractère stratégique), dynamiques (qui permettent de reconfigurer les ressources et les autres capacités)[64] (Teece, Pisano, Shuen, 1977) et compétences clés (ayant un caractère stratégique). Ce sont en effet des concepts de base différents, de même que l'avantage concurrentiel doit être distingué des performances (voir le débat entre Powell, Arend, et Durand, 2001-2003).

La littérature s'est demandé : les TIC créent –elles de la valeur et contribuent-elles à créer des différences de capacités compétitives et de performances entre les firmes ? Et, si oui, comment, par quels "mécanismes" sous-jacents ? Rappelons ce qu'écrivent Melville, Kraemer et Gurbaxani (2004, p. 312) sur les voies de recherche futures. « Beaucoup de travail reste à faire [...] pour découvrir quelles ressources sont synergiques avec quels types de TI et dans quels contextes. Quel est le degré d'imitabilité de ces ressources ? Combiner de multiples niveaux du modèle intégratif dans une seule analyse pourrait informer sur la question des complémentarités. La recherche future [...] peut construire sur la perspective des capacités de la RBV». Concepts et théories – et non pas une méthodologie ou un problème concret - sont donc avant tout le point de départ de la construction de notre objet de recherche.

Aussi notre question de recherche principale est définie ainsi : comment les capacités des technologies et systèmes d'information contribuent-elles à l'avantage concurrentiel ?

Cette question porte à la fois sur les relations des capacités TI/SI avec les autres capacités mais aussi sur l'impact respectif des différentes composantes des TI/SI. Quelles capacités jouent un rôle clé ? Notamment, on peut distinguer dans les TI/SI différentes capacités (cf. la typologie de Wade et Hulland, 2004). Comme certains auteurs ont écrit que les TI n'étaient que des commodités et que c'étaient les talents managériaux qui contribuaient à créer les compétences clés, il faut examiner ce point. Les TI/SI ne peuvent être considérées seulement globalement ('nominalement' dirait Orlikowski), mais doivent être désagrégées. Cela dit, cela n'empêche nullement que ces différentes capacités TI/SI puissent être combinées avec d'autres capacités comme le marketing, les ventes, etc. La question est ausssi de savoir quelles capacités autres que TI/SI jouent un rôle important dans l'avantage ou le désavantage concurrentiel. Le problème est également de déterminer comment certaines capacités influent sur d'autres.

La réponse à ces questions est envisagée dans le cadre conceptuel de la théorie de la ressource et de la théorie de l'alignement.

L'influence des TI/SI, et notamment des capacités TI/SI, sur la performance reste une préoccupation constante des chercheurs et des managers. Comme nous avons mis en évidence les facteurs d'incertitudes portant sur les liens directs entre capacités et performances, avantage

---

[63] Appelées aussi 'capacités ordinaires' (Winter, 2003) ou 'compétences fonctionnelles' (Pavlou et El Sawy, 2006) dans la littérature.

[64] "*Functional competencies* – the purposive combinations of resources that enable accomplishing a given task - perform operational activities (e.g., logistics and manufacturing). *Dynamic capabilities*, on the other hand, reflect the ability to renew functional competencies by reconfiguring the existing combinations of resources (Pavlou et El Sawy, 2006).

concurrentiel et performances, et entendons les prendre en compte dans notre recherche, nous retenons le lien avec la performance comme seconde question de recherche. Celle-ci est exprimée ainsi : **comment les capacités des technologies et systèmes d'information contribuent-elles aux performances, notamment via l'avantage concurrentiel ?**

Pour faire la liaison avec la question des niveaux abordée dans la problématique, notre question de recherche est étudiée au niveau de l'organisation, mais pour ce faire prend en compte également les niveaux des individus, des groupes, de l'inter-organisationnel et du secteur. L'influence de l'environnement national est également abordée, mais moins approfondi. Notre thèse est en effet inscrite dans le cadre général des sciences de gestion et non pas de la macro économie. Cette approche large des niveaux nous permet de prendre en compte les influences entre niveaux différents et de raisonner en termes de système.[65] Cependant, notre étude porte sur les capacités et leurs configurations, et non pas sur les niveaux.

5.1.2 L'objectif de la recherche

L'objectif final est de pouvoir comparer différentes configurations de capacités, notamment quant à leur effet sur l'avantage concurrentiel, et d'en dégager un modèle et une théorie.

Il nous faut définir ce que nous entendons par théorie et modèle. Il existe différentes sortes d'objets théoriques: hypothèse, modèle, théorie. "Fondée sur une réflexion théorique et s'appuyant sur une connaissance antérieure du phénomène étudié, l'hypothèse est une présomption de comportement ou de relation entre des objets étudiés" (Charreire et Durieux, 1999). C'est une mise en relation de concepts théoriques.

Il existe de nombreuses définitions du concept de modèle. "En sciences sociales, un modèle schématise des relations de nature physique ou cognitive entre des éléments. De manière plus opératoire, nous désignons ici par modèle une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destinée à expliquer et/ou simuler la situation réelle étudiée" (Charreire et Durieux, 1999). Mais un modèle peut être vu aussi comme un ensemble spécifié de relations de dépendance qui peuvent être testées empiriquement, une opérationnalisation de la théorie. Les modèles sont des récepteurs moins grands que les cadres de recherche. "Le but d'un modèle est de fournir de façon concise une représentation compréhensive des relations à examiner" (Hair, Anderson & al, 1998). Le modèle peut être formalisé dans un diagramme ou une série d'équations.

Une théorie est un "ensemble de connaissances formant un système d'hypothèses sur un sujet donné ou dans un domaine déterminé" (Morfaux, 1980, p. 366). Pour Zaltman, Pinson et Angelmar (1973, p. 76), les théories sont un ensemble de propositions reliées les unes aux autres. « Un ensemble d'hypothèses scientifiques constitue une théorie scientifique si et seulement s'il se réfère à des faits donnés et si chacun des éléments de l'ensemble est soit une hypothèse première (axiome), soit une conséquence logique d'une ou de plusieurs hypothèses premières. » (Bunge, 1967, p. 387). C'est un ensemble systématique de relations (éventuellement causales) fournissant une explication compréhensive d'un phénomène. En pratique, c'est une tentative d'un chercheur pour spécifier tout l'ensemble de relations (de dépendance) expliquant un ensemble particulier de

---

[65] Cf. section 1.1 de la thèse pour la justification.

résultantes. Une théorie peut être fondée sur des idées générées par une ou plusieurs sources principales : (1) la recherche empirique préalable, (2) les expériences passées et observations actuelles des comportements, attitudes et autres phénomènes et (3) d'autres théories qui fournissent une perspective pour l'analyse. Dans notre recherche, nous utilisons les trois sources. Pour tout chercheur, la théorie fournit des moyens d'adresser la vue d'ensemble et d'établir l'importance relative de divers concepts dans une série de relations (Hair, Anderson & al, 1998). Plusieurs niveaux de théorie peuvent être distingués : descriptive, explicative, prédictive. Nous adressons les deux premiers niveaux dans notre étude. Une théorie peut être formelle ou substantive[66]. Notre recherche porte sur une théorie substantive.

Notre objectif final est donc d'aboutir à un modèle et à une théorie substantive.

5.1.3 Les unités d'analyse

En conséquence, nous pouvons préciser notre unité d'analyse. L'unité d'analyse est ce sur quoi porte l'intérêt central de la recherche (Thiétart et al. , 1999), "l'entité majeure que vous analysez dans votre étude" (Trochim, 2006)[67]. "Pour différentes analyses dans la même étude vous êtes autorisé à avoir différentes unités d'analyse" (id.)[68]. Dans la RBV, l'unité d'analyse utilisée a souvent été la ressource, mais celle-ci est trop réductrice et inadaptée à certains principes de la théorie de la ressource (Foss, 1997) comme la complémentarité des ressources, leur coprésence, leur synergie. Les capacités doivent donc constituer l'unité d'analyse car leur rôle est plus important que celui des ressources prises séparément (Grant, 1991 ; Amit et Schoemaker, 1993 ; Teece, Pisano, et Shuen, 1997 ; Eisenhardt et Martin, 2000 ; Sanchez, 2004 ; Croteau et Raymond, 2004 ; Pavlou et El Sawy, 2005). C'est pourquoi nous retenons la capacité comme unité d'analyse.

Au sein de chaque entreprise étudiée, nos unités d'analyse sont donc les capacités et les configurations de capacités, le but étant de réaliser des comparaisons de ces configurations entre firmes. La configuration de capacités correspond ici à un 'pattern', composé de capacités opérationnelles, de capacités dynamiques, de compétences clés et d'un avantage concurrentiel (ou/et d'un désavantage concurrentiel). Ces configurations de capacités peuvent être analysées au moyen des six types d'alignement de Venkatraman (1989) et du modèle de l'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman (1999) précédemment évoqués.

Comme ces unités d'analyse sont des concepts, ils ne sont pas observables directement.

---

[66] Voir Charreire et Durieux (1998, p. 66). "En management, le chercheur ne traite pas avec les lois ou théories universelles. Il élabore ou teste des théories qui sont généralement qualifiées de substantives. En effet, il convient de distinguer les prétentions des théories ayant un caractère universel de celles qualifiées de substantives. Glaser et Strauss (1967) distinguent ainsi les théories formelles des théories substantives: la théorie substantive est un développement théorique en relation directe avec un domaine empirique alors que la théorie formelle concerne un domaine conceptuel. Il existe une notion d'inclusion entre ces deux niveaux de théorie. En effet, une théorie formelle offre généralement l'intégration de plusieurs théories substantives développées sur des domaines empiriques différents et/ou comparables. La théorie formelle a un caractère plus « universel » que la théorie substantive, laquelle est « enracinée » dans un contexte. L'élaboration d'une théorie formelle passe généralement par les intégrations successives de plusieurs théories substantives (Glaser et Strauss, 1967)."

[67] "the major entity that you are analyzing in your study" (Trochim, 2006).

[68] "For different analyses in the same study you may have different units of analysis" (id.).

Seules les variables trouvées dans notre recherche seront observables. Mais il n'est pas possible de les définir préalablement puisqu'il s'agit d'une démarche 'exploratoire'. Les niveaux observés sont les mêmes que ceux déjà indiqués dans les questions de recherche.

5.2 Justification des fondements théoriques retenus pour la recherche

Oh et Pinsonneault (2007) soulignent que "deux perspectives ont été utilisées de façon prédominante comme les bases conceptuelles pour étudier la valeur stratégique de l'information, nommément la vue centrée sur la ressource (Barney 1991 ; Dierickx et Cool 1989 ; Penrose 1959 ; Wernerfelt 1984) et la vue fondée sur la contingence (Drazin et Van de Ven 1985 ; Fry et Smith 1987 ; Schoonhoven 1981 ; Tosi et Slocum 1984)".[69] Mais, parmi les différentes théories abordées dans notre problématique et notre revue de littérature, pourquoi est-il pertinent de retenir les concepts des théories de la ressource et de l'alignement comme fondements de notre recherche ?

5.2.1 Le choix de la théorie de la ressource, notamment de la CBC et des capacités dynamiques

Comme il s'agit ici de comprendre les relations reliant capacités des technologies et systèmes d'information et avantage concurrentiel de la firme, un courant théorique nous paraît plus particulièrement adapté : celui de la « théorie de la ressource » pour les raisons déjà évoquées : **la théorie de la ressource fournit un appareil théorique conséquent et cohérent pour expliquer l'hétérogénéité des firmes face aux ressources, aux capacités (notamment TI/SI) et à l'avantage concurrentiel.**

Pour Wade et Hulland (2004, p. 109), « la théorie [de la RBV] fournit une voie de valeur aux chercheurs en SI pour penser la manière dont les SI se relient à la stratégie et la performance de la firme ». Elle apporte un cadre de recherche cohérent pour évaluer la valeur stratégique des ressources SI. Cette théorie permet de différencier différents types de capacités TI/SI grâce à un ensemble défini d'attributs et ainsi d'étudier leur influence particulière sur la performance. Grâce à ces mêmes attributs, elle fournit une base pour comparer des ressources TI/SI et autres. Enfin la RBV établit un lien clair entre les ressources et l'avantage concurrentiel soutenu (ACS). Cependant, cette voie a été peu explorée. Wade et Hulland en font le problème théorique central de leur article de 2004 (p. 108) : « Très peu de discussions sur la vue fondée sur la ressource, toutefois, ont été conduites dans le champ des systèmes d'information".[70]

---

[69] "Two perspectives have been predominantly used as the conceptual bases to study the strategic value of information technology, namely, the resource-centered view (Barney 1991 ; Dierickx and Cool 1989 ; Penrose 1959 ; Wernerfelt 1984) and the contingency-based view (Drazin and Van de Ven 1985 ; Fry and Smith 1987 ; Schoonhoven 1981 ; Tosi and Slocum 1984)" (Oh et Pinsonneault, 2007).

[70] "Very little discussion on the resource-based view, however, has been conducted in the field of information systems" (Wade et Hulland, 2004, p. 108).

Cependant, de nombreuses recherches ont utilisé la théorie de la ressource qui, de plus, comporte plusieurs courants. Il nous faut donc préciser quels concepts et courants nous entendons plus particulièrement mobiliser. Nous retenons spécialement le concept de compétence clé qui nous semble constituer un chaînon indispensable entre ressources et AC. Nous faisons appel aussi au courant des capacités dynamiques qui intègre les aspects dynamiques des processus de la firme beaucoup mieux que ne le faisait la RBV. Les capacités dynamiques approfondissent les causes et les mécanismes de l'avantage concurrentiel soutenable. En étant à l'origine des configurations de ressources, elles créent indirectement l'avantage concurrentiel. Enfin, les travaux de Pavlou et El Sawy ont montré empiriquement que l'application de la théorie des capacités dynamiques aux technologies et systèmes d'information est tout à fait pertinente et justifiée.

Des ingrédients théoriques suffisants et liés logiquement entre eux sont dès lors réunis pour contribuer à éclairer le « paradoxe de la productivité des TI » (Brynjolfsson, 1993) et plus largement de leurs impacts, au plan de l'entreprise. La multiplicité des situations, des comportements, des interactions et des chemins possibles explique que les firmes puissent connaître le succès comme l'échec dans l'utilisation des TI. Cette vue est soutenue par certaines études empiriques comme en témoigne le rapport 2003 de la Réunion de l'OCDE au niveau du Conseil ministériel (p. 9).

5.2.2 La théorie de l'alignement pour répondre à la question du comment

Tout un courant de littérature, illustré notamment par Henderson et Venkatraman (1993), a souligné que pour qu'il y ait relation entre investissements en TI et performance organisationnelle, il était nécessaire que stratégie et structure TI soient alignés avec stratégie et structure d'affaires de la firme. C'est devenu une question managériale à la fois importante et récurrente. "De nos jours, déclarer que l'alignement des TI et des buts de la compagnie est une question managériale critique est presque un euphémisme. En fait, le rapport annuel 2001 de la 'Computer Sciences Corporation' la classait comme la deuxième question la plus importante chez les cadres TI d'Amérique du Nord (CSC, 2001). Cela a constitué aussi un enjeu récurrent : chaque année depuis l'édition 1991 de l'enquête, il a été classé parmi les cinq premiers problèmes de management des TI" (Rivard, Raymond, Verreault, 2004).[71]

L'alignement présente en outre l'avantage de constituer un résultat synthétique des interactions entre des variables ou concepts. Par là même, il **permet de prendre en compte la perspective interactionniste** dont nous avons vu l'importance dans l'étude des impacts des technologies et systèmes d'information sur les processus, l'avantage concurrentiel et les performances (cf. 1.2). Certes, l'objet de l'alignement n'est pas de décrire dans le détail les interactions, mais nous avons vu qu'il constitue un bon moyen d'en évaluer la nature et l'ampleur.

---

[71] "Nowadays, to pronounce the alignment of IT and company goals a critical management issue is almost a euphemism. Indeed, the 2001 Computer Sciences Corporation's annual survey reported it as the second most important issue among North American IT executives (CSC, 2001). It has also been an enduring issue: every year since the 1991 edition of the survey, it has been ranked among the top five IT management issues" (Rivard, Raymond, Verreault, 2004).

Qui plus est, **théorie de la ressource et théorie de l'alignement sont très complémentaires et cohérentes** entre elles. L'alignement correspond à l'idée de complémentarité des ressources et au concept de capacité comme habileté à combiner et déployer des ressources. Oh et Pinsonneault concluent à cette complémentarité dans leur recherche de 2007 : "Les résultats indiquent que l'approche centrée sur la ressource et celle fondée sur la contingence procurent une compréhension complémentaire de la valeur stratégique des TI".[72] D'une part, l'approche fondée sur la contingence explique mieux l'impact des applications TI reliées aux coûts sur la performance de la firme. D'autre part, la perspective centrée sur les ressources a une capacité prédictive plus élevée de l'impact des TI sur le revenu et la profitabilité de la firme.

Kéfi, Schwarz et Kalika (2006) ont réalisé avec PLS une recherche quantitative combinant théories de la ressource et de l'alignement stratégique qui servent de base à un modèle visant à évaluer les impacts des TI/SI sur la performance stratégique et la performance opérationnelle de 58 entreprises françaises, européennes ou internationales. Les résultats du test empirique de ce modèle indiquent que l'alignement stratégique perçu a un impact significatif positif sur les deux niveaux de performance, alors que les processus organisationnels ayant pour support des ressources TI/SI agissent exclusivement sur la performance opérationnelle de la firme. L'impact de l'alignement stratégique est plus important sur la performance stratégique que sur la performance organisationnelle (coefficient de 0,61 contre 0,34). Les auteurs en tirent la conséquence que " la compréhension des impacts des ressources en SI sur la performance organisationnelle se fait en examinant le processus qui explicite comment ces ressources sont actionnées dans les processus organisationnels et métiers." Ils soulèvent également une hypothèse de recherche intéressante : l'absence d'impact des processus organisationnels sur la performance stratégique pourrait "s'expliquer par le fait qu'il n'y a pas suffisamment de recul pour évaluer les impacts de l'utilisation des SI au jour le jour dans le fonctionnement au quotidien de la firme sur ses axes de développement à long terme". En conclusion, Kéfi, Schwarz et Kalika soulignent la complémentarité et la cohérence des deux approches. "Les processus organisationnels dans lesquels sont actionnées les ressources SI et l'alignement stratégique, ne sont pas fondamentalement en opposition, mais relèvent de la même logique. [...] La capacité de mettre en cohérence les axes de développement stratégique de l'entreprise et son mode de déploiement technologique n'est donc qu'une ressource parmi d'autres."

Il paraît donc tout à fait **justifié d'analyser la question du comment en termes d'alignement.** Comment différentes capacités, dont les technologies et systèmes d'information, se combinent-elles, s'ajustent-elles ? Et comment les compétences clés s'alignent-elles avec les critères de l'avantage concurrentiel soutenable ? En quoi l'environnement influence-t-il l'alignement des capacités de la firme ? Pour répondre à ces questions et compte tenu du caractère large de nos questions de recherche, nous choisissons non pas une conception étroite de l'alignement stratégique des TI, comme Oh et Pinsonneault dans leur recherche quantitative (2007), mais une conception large. Nous incluons la stratégie de développement TI, la vision du rôle des TI dans la firme, les décisions et actions majeures concernant les TI et même la compréhension mutuelle entre le dirigeant et le responsable TI, à l'instar de Chan (2002). Nous

---

[72] "The results indicate that the resource-centered and contingency-based approaches provide complementary understanding of the strategic value of IT" (Oh et Pinsonneault, 2007).

choisissons aussi de nous centrer sur la stratégie et l'alignement TI réalisés (c.-à-d. les configurations en action ou les comportements) plutôt que recherchés (planifiés ou attendus). Pour disposer d'un support théorique dans cette analyse nous choisissons dans la littérature de faire appel au cadre conceptuel de Venkatraman (1989) qui identifie six types d'alignement différents (cf. chap. 3). Pour notre recherche, nous utilisons ce cadre conceptuel pour déterminer parmi ces différentes acceptions de l'alignement lesquelles s'appliquent dans la réalité de notre étude. Nous retenons également le modèle de l'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman (1993, 1999) comme outil d'analyse. Nous retenons aussi comme outil en complément les quatre types d'effets possibles (additif, modérateur, médiateur, interactif) entre trois variables (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Notre objectif est surtout, à l'aide de ces outils, d'analyser les alignements entre les différents types de capacités et entre les capacités d'un même type (opérationnelles, stratégiques, dynamiques). Nous pouvons ainsi préciser, à partir d'une base théorique solide, comment les technologies et systèmes d'information et les différentes capacités contribuent à l'avantage concurrentiel soutenable.

5.3 Les choix de notre cadre de recherche

Nous définissons dans cette section les réponses à des questions de base concernant notre problématique, notre cadre de recherche, et les fondements épistémologiques de notre thèse.

5.3.1 Les réponses à des questions de base

L'étude du cadre conceptuel et théorique montre l'importance de la réponse à certaines questions de base et les éclairent. Aussi nous précisons maintenant les choix conceptuels que nous opérons pour construire notre cadre de recherche. Ces choix conceptuels résultent directement des conclusions que nous avons tirées de nos analyses critiques des littératures et en sont un rappel.

1°) Il faut étudier en priorité les capacités plutôt que les ressources ordinaires.

Nous avons vu que ce qu'il convient d'étudier, c'est l'efficacité des ressources, résultant de leur possession (ou contrôle), pondérée par leur utilisation et par leur combinaison. La séquence logique serait la suivante : les ressources sont combinées par les capacités, ce qui donne lieu aux processus et activités, et éventuellement ainsi à l'avantage concurrentiel. C'est une condition de base de l'efficacité de l'entreprise et même de sa raison d'être car si elle ne combine pas des ressources, alors autant faire appel au marché. Il s'agit donc d'identifier quelles combinaisons de ressources sont opérées, comment, et à quels degrés. Pour ce faire, il convient de se focaliser sur les capacités.

2°) Nous distinguons et retenons les concepts de capacités opérationnelles, compétences clés et capacités dynamiques.

Nous faisons notamment le choix d'utiliser le concept des compétences clés dans notre recherche pour deux raisons. La première raison est que les compétences clés constituent un lien

indispensable entre les ressources et l'avantage concurrentiel. Toutes les ressources et capacités ne sont pas stratégiques, toutes ne conduisent pas à l'avantage concurrentiel, mais seulement certaines d'entre elles. Les compétences clés sont en revanche directement à l'origine de l'avantage concurrentiel. La deuxième raison est que la stratégie est un facteur essentiel dans la création de l'avantage concurrentiel et des performances comme en témoigne tout le courant du management stratégique. Spanos et Lioukas (2001), par exemple, la placent au centre de leur modèle. Dans l'analyse industrielle, les ressources et capacités de la firme, et notamment ses compétences clés, sont directement influencées par sa stratégie. Dans la théorie de la ressource, la stratégie est issue des ressources spécifiques à la firme Les compétences clés sont donc le reflet de la stratégie de l'entreprise ou l'inverse, suivant la théorie retenue.

3°) Nous traitons les capacités externes de la firme comme ses capacités internes.

La théorie de la ressource a commencé par examiner les ressources internes de la firme. Pourtant, avec le développement considérable des partenariats, alliances, fusions - acquisitions, consortiums, etc., les ressources externes de la firme jouent un rôle de plus en plus important. La recherche en théorie de la ressource et en stratégie, de façon plus générale, a pris en compte ce fait en étudiant de plus en plus les ressources et capacités externes de la firme. Priem et Butler (2001 a et b) ont critiqué cette non prise en compte des ressources externes dans la RBV. Le fait que le marché détermine finalement la valeur d'une ressource, constitue un point clé. L'environnement externe serait alors pris en compte et intégré à l'environnement interne de la firme grâce aux capacités cognitives des managers (Cohen et Levinthal, 1990 ; Starr et Macmillan, 1990 ; Miller, 2003 ; Pavlou et El Sawy, 2005).

Le talent consistant à savoir travailler en réseau et sélectionner, attirer et coordonner des ressources externes devient une capacité compétitive essentielle (Bellier, Kalika, Isaac, Josserand, Leroy, 2002 ; Malone et Laubacher, 1998 ; Choudhury et Xia, 1999 ; Galaskiewicz et Zaheer, 1999 ; Sanchez, 2001). Les capacités externes comme internes doivent donc être prises en compte dans les recherches essayant de relier TI et avantage concurrentiel.

Nous adressons cette question en incorporant dans notre recherche l'examen des différents réseaux informatiques de l'entreprise. L'Intranet correspond en effet au réseau interne, l'Extranet et l'EDI au réseau inter-organisationnel, l'Internet au réseau externe. Mais il importe parallèlement d'incorporer dans les ressources organisationnelles les réseaux organisationnels externes et inter-organisationnels. Les réseaux informatiques en effet ne recouvrent pas nécessairement les réseaux socioprofessionnels de l'entreprise et sont d'une nature différente. Mais les deux types de réseaux sont en interaction et se recoupent généralement de plus en plus fortement. Toute recherche sur notre problématique doit donc prendre en considération les capacités externes comme internes de la firme.

4°) Il faut raisonner de façon combinée en termes de TI et SI tout en distinguant les deux.

Même si ce n'est pas toujours le cas dans la littérature, comme par exemple dans l'étude de Powell et Dent-Micaleff (1997), il n'en reste pas moins que nombre d'auteurs ont souligné la nécessité de raisonner en termes de SI et non de TI si l'on voulait expliquer l'avantage concurrentiel et la performance de l'entreprise (cf. notre étude de la littérature). En effet, ce qui compte en définitive pour l'entreprise n'est pas d'utiliser les TI, mais de tirer le meilleur parti de

l'information qu'elle détient, acquiert, traite, diffuse, partage. Par ailleurs, comme nous l'avons vu, pour certains auteurs, la technologie constitue souvent aujourd'hui des « commodités » incapables de créer la différence concurrentielle. Il faut prendre en compte TI et SI, et même le management de l'information.

Wade et Hulland (2004, p. 111-115) proposent une typologie sophistiquée et détaillée des ressources TI et SI, tirée de la littérature, et notamment de Day (1994). Les ressources « externes – internes » (« Outside-In ») sont orientées vers l'externe, elles mettent l'accent sur l'anticipation des exigences du marché, la création de relations client durables, et la compréhension des concurrents ; elles comprennent le management des relations externes et la capacité de réponse au marché. Les ressources « internes – externes » (« Inside – Out ») sont déployées de l'intérieur de la firme en réponse aux exigences et opportunités du marché et tendent à être focalisées en interne ; elles incluent l'infrastructure TI, les talents techniques TI, le développement TI, l'efficacité des opérations TI en termes de coûts. Les ressources « d'enjambement » (« Spanning ») impliquent une analyse interne et externe et portent sur l'intégration des deux types précédents de capacités ; elles incluent les partenariats d'affaires – TI/SI et le management de la planification et du changement des TI/SI.

Comme souligné par Lejeune (2003 a et b), TI et SI sont entrelacés étroitement. Raisonner de façon plus large, à la fois en termes de TI et de SI, nous paraît donc indispensable, tout en distinguant les deux. Cependant, notre orientation TI nous amène, pour les SI étudiés, à nous concentrer plus particulièrement sur les SI informatisés. Marciniak et Rowe (2005, p. 8) distinguent en effet : (a) les systèmes informatiques et de télécommunications, (b) les systèmes d'information qui donnent signification à des données ou des échanges interpersonnels, (c) les systèmes d'information informatisés (systèmes d'information qui s'appuient sur des systèmes informatiques).

5°) Il faut prendre en compte la temporalité des effets des TI/SI.

Bon nombre de recherches sont de type horizontal (« cross-sectional »). Or, les phénomènes d'utilisation des TIC s'expriment et ne peuvent être compris que dans la durée.

> « Des études longitudinales sont requises parce que la plupart des phénomènes étudiés en management des systèmes d'information sont dynamiques par nature, évoluent dans le temps, et produisent des effets qui peuvent être observés dans le temps. [...] Par exemple, plusieurs études transversales des impacts de la technologie de l'information souffrent du fait que les impacts observés lors de l'introduction d'un nouveau système sont différents de ceux opérant lors de l'usage routinier, et différents encore de ceux résultant d'une utilisation soutenue à long terme. »[73] (Pinsonneault et Kraemer, 1993).

Des études empiriques confirment le rôle du temps. Les faits disponibles pour le Royaume-Uni, par exemple, montrent que plus de 50 % des entreprises ayant adopté les TIC en 1995 ou avant, effectuaient des achats utilisant le commerce électronique en 2000. En revanche, parmi les entreprises ayant adopté les TIC en 2000, moins de 20 % utilisaient le commerce électronique

[73] "Longitudinal studies are needed because most phenomena studied in MIS are dynamic in nature, evolve over time, and produce effects that can be observed over time. [...] For example, several cross-sectional studies of information technology impacts suffer from the fact that the impacts observed at introduction of a new system are different from those at routine use, and different still from those resulting from long term, sustained use." (Pinsonneault et Kraemer, 1993).

pour acheter au cours de cette même année. (OCDE, 2003)

Nous avons signalé dans notre première partie l'importance de la temporalité dans la théorie de la structuration et dans le courant de la perspective interactionniste. La théorie de la ressource accorde aussi à la temporalité un rôle important. Les capacités se créent par interactions successives qui ne deviennent des routines qu'après de multiples améliorations et répétitions (Winter, 2003). La firme a suivi des sentiers de dépendance historiques avant de constituer ses compétences actuelles (Teece et al. , 1997). Les capacités ont pris de multiples embranchements lors de leur cycle de vie pour en arriver à leur stade présent (Helfat et Peteraf, 2003). Les conditions ex post (imitabilité, mobilité, substituabilité) de la soutenabilité de l'avantage concurrentiel rétroagissent sur les conditions ex ante (valeur, rareté) de la création de l'avantage concurrentiel.

Aussi, notre position est que les recherches effectuées sur les liens entre technologies et systèmes d'information et avantage concurrentiel doivent prendre en compte la temporalité, par une conception de la recherche au moins rétrospective, et si possible longitudinale. Cette approche doit notamment permettre de mieux dégager et démontrer les rapports de causalité. Cela justifie dans un premier temps une approche qualitative qui évite de rester à la surface des phénomènes et permet de les prendre en compte dans leur complexité et leur profondeur.

6°) Il faut retenir tous les domaines de ressources de l'entreprise.

Le système d'information de l'entreprise incorpore l'ensemble des acteurs qui constituent celle-ci. En effet, pratiquement toutes les personnes de l'entreprise, à un degré ou à un autre, créent, traitent, stockent, ou/et diffusent de l'information. Tous les domaines (fonctions, divisions, etc.) de ressources sont donc concernés. Par ailleurs, c'est la combinaison des ressources des technologies et systèmes d'information avec d'autres ressources qui permettrait de créer la valeur ajoutée (Bharadwaj, 2000 ; Powell et Dent-Micaleff, 1997).

Il convient donc d'élargir la recherche à l'ensemble des domaines de ressources de l'entreprise puisque chacun d'eux peut être à la source de l'avantage concurrentiel : organisation, R&D, production, marketing, finance, logistique, contrôle de gestion, etc. En outre, comme souligné par Porter (1985) dans l'analyse de la chaîne de la valeur, la coordination entre fonctions est encore plus susceptible de créer de la valeur. Il est donc risqué de se limiter à certains domaines de ressources, tout du moins dans une phase exploratoire.

7°) Quelles performances retenir ?

Nous avons vu dans le chapitre deux la multi dimensionnalité et la relativité de la notion de performance. En conséquence, quel point de vue et quels critères de performances adoptons-nous dans notre recherche ? Nous faisons le choix de nous placer du point de vue de l'entreprise. Mais à quels acteurs correspond ce choix ? En l'occurrence, il s'agit surtout de la direction de l'entreprise, plus précisément la direction générale et l'équipe dirigeante, mais aussi, de façon plus large, de l'ensemble des employés. En effet, même si la direction joue un rôle primordial, l'entreprise et ses systèmes d'information dépendent de l'ensemble de ses acteurs.

En premier lieu, nous retenons deux indicateurs financiers classiques. Le bénéfice net / chiffre d'affaires représente la rentabilité du point de vue de la firme. Le résultat courant / CA a la même fonction, mais c'est un critère plus proche de l'exploitation et donc plus stable et plus

représentatif de l'activité courante de l'entreprise. D'autres critères sont possibles en fonction des contraintes que présentent les PME parfois dans ce domaine. L'endettement est à retenir comme critère de solidité financière : il est représenté par les dettes financières / fonds propres. La trésorerie enfin constitue notre quatrième critère financier. La dimension commerciale de la performance nous paraît indispensable également. Les indicateurs prévus sont la part de marché, le volume des ventes, la croissance des ventes. Enfin, compte tenu de l'importance de la productivité dans nombre d'études et de recherches consacrées à l'impact des TI, nous retenons aussi la productivité comme critère de performance. Elle est mesurée ici par la collecte et le chiffre d'affaires par commercial.

Conformément aux définitions de l'avantage concurrentiel soutenable, cette étude des performances doit être effectuée sur le long terme pour que le lien entre avantage concurrentiel soutenu et performances puisse être établi.

8°) Il faut prendre en compte l'influence de l'environnement.

Nous avons vu que l'environnement intervenait dans les relations entre technologies et systèmes d'information, ressources, capacités et avantage concurrentiel (Bensaou et Venkatraman, 1995 ; Croteau et Raymond, 2004 ; Melville et al. , 2004 ; Pavlou et El Sawy, 2005). Notre recherche doit donc inclure l'environnement et son influence.

5.3.2 Le cadre de recherche

A partir du moment où nous abordons l'élaboration d'un cadre de recherche se pose **la question de la structure des relations entre éléments** et de la complémentarité des ressources.

Notre revue de littérature montre la plus grande fréquence d'un rôle contingent des technologies et systèmes d'information (voir annexe A) : 36 études soulignent un effet direct des technologies et systèmes d'information sur l'avantage concurrentiel ou la performance de la firme, 53 un effet indirect et 17 un effet nul. Ces résultats recoupent ceux de Wade et Hulland (2004, p. 125) : 14 études montrent une relation directe ; 2 articles montrent un effet nul ; 21, soit les 3/5 du total, démontrent un effet contingent indirect. En conclusion, « il semble clair que les systèmes d'information rarement contribuent directement et isolément à la performance soutenue de la firme. Tandis que la technologie de l'information peut être essentielle pour les firmes sur un plan concurrentiel, elle ne confère aucun avantage soutenable particulier à une firme sur ses rivales" (Wade et Hulland, 2004, p. 124)[74].

La théorie de la ressource affirme que l'avantage concurrentiel provient de l'utilisation conjointe de ressources complémentaires. C'est particulièrement vrai des ressources des technologies et systèmes d'information qui, dans la plupart des cas, agissent de concert avec d'autres ressources de la firme pour créer des avantages stratégiques (Benjamin et Levinson, 2003 ; Ravichandran et Lertwongsatien, 2002 ; Powell et Dent-Micallef, 1997).

Mais que signifie cette complémentarité des ressources ? Quel rôle jouent exactement les ressources des technologies et systèmes d'information ? La littérature offre peu de réponses à

[74] it seems clear that information systems infrequently contribute directly and solely to sustained firm performance. While information technology may be essential for firms to compete, it conveys no particular sustainable advantage to one firm over its rivals » (Wade et Hulland, 2004, p. 124).

cette question. Pour Kettinger et al. (1994), le succès fondé sur les TI dépend de l'habileté à « mettre ensemble les pièces du puzzle ». Cette indication plutôt vague ne répond pas à la question du comment. Jarvenpaa et Leidner (1998) reprennent les catégories de ressources humaines et d'affaires de Powell et Dent-Micallef. Bharadwaj (2000) reste au même niveau de généralité sans entrer dans le détail des catégories des ressources et capacités. Les processus par lesquels les ressources des technologies et systèmes d'information interagissent avec les autres ressources de la firme sont mal compris (Ravichandran et Lertwongsatien, 2002).

Teece (1986) définit ce concept : "la complémentarité fait référence à la manière dont une ressource peut en influencer une autre, et comment la relation entre elles affecte la position concurrentielle ou la performance".[75]

Pour Melville, Kraemer et Gurbaxani (2004) : « Ce qui n'est pas compris est la nature spécifique des complémentarités, i.e. quelles ressources spécifiques sont complémentaires l'une de l'autre, sous quelles conditions, et comment les attributs de ressources complémentaires sont reliés à des processus d'affaires et à des impacts de performance organisationnelle. »

Étudier le comment dans notre recherche consiste donc à identifier non seulement quelles ressources sont complémentaires de quelles autres mais aussi dans quelles conditions, comment ces complémentarités influencent les processus et, via leurs attributs concurrentiels, conduisent à l'avantage concurrentiel soutenable et à la performance. Notamment, nous devons examiner quel(s) type(s) d'effets ont les variables de technologies et systèmes d'information.

Des variables peuvent avoir des effets additif, médiateur, modérateur ou interactif (figure 10).

---

[75] "Complementarity refers to how one resource may influence another, and how the relationship between them affects competitive position or performance" (Teece, 1986).

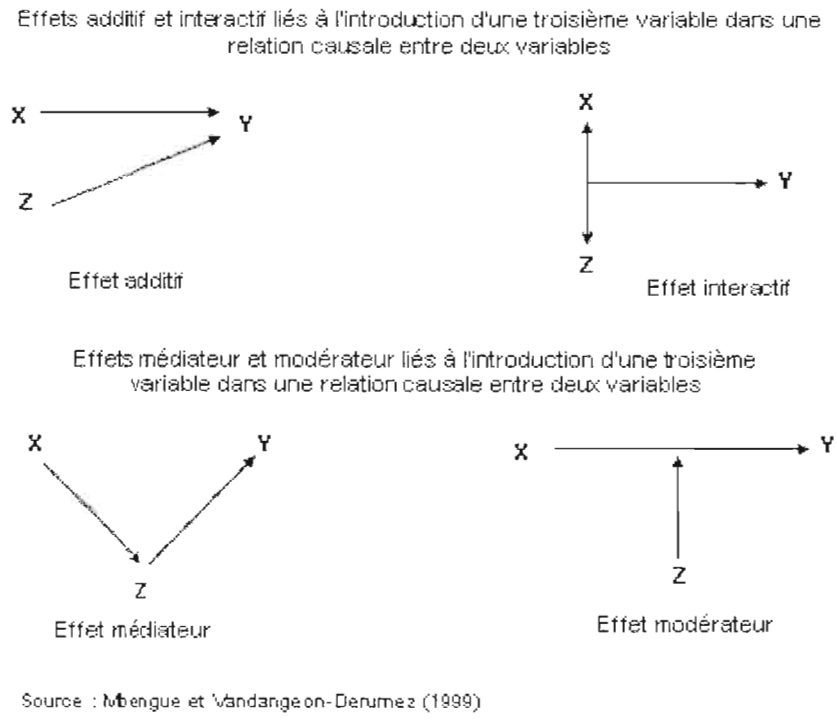


Figure 10 Les différents types d'effets entre trois variables dans une relation causale

Par exemple, deux catégories de raisons peuvent nous amener à considérer les ressources et capacités des technologies et systèmes d'information comme modératrices de la relation entre les autres ressources complémentaires et l'avantage concurrentiel soutenable de la firme. La première a trait au principe de complémentarité des ressources de la théorie de la ressource. La seconde raison tient à ce qu'une majorité de recherches de la RBV souligne le rôle contingent des ressources des technologies et systèmes d'information.

Par exemple, Pavlou et El Sawy (2006) aboutissent à un système de variables médiatrices, l'environnement ayant un rôle modérateur.

Mais la question reste aussi posée de savoir si les TI n'ont pas en même temps une influence directe sur les performances, notamment en raison des talents managériaux TI. Certes, Pavlou et El Sawy concluent à une absence d'effets directs. Mais leur étude porte sur un processus d'affaires particulier : le développement de nouveaux produits. Retrouve-t-on les mêmes résultats avec d'autres processus d'affaires ? Pour Wade et Hulland (2004, p.124), la problématique finale consiste à choisir entre deux propositions, l'une (4b) reconnaissant une influence à la fois directe et indirecte des ressources des technologies et systèmes d'information sur la position compétitive et la performance, l'autre (4c) privilégiant une influence seulement indirecte en interaction avec d'autres construits (incluant d'autres ressources). "Nous croyons que la théorie de la RBV peut être utile en aidant les chercheurs à concevoir de nouvelles études dirigées vers la résolution de

ce débat en cours".[76]

Nous proposons donc 'd'explorer' dans notre recherche une influence directe comme indirecte des technologies et systèmes d'information sur les compétences clés et l'avantage concurrentiel, ainsi que le type d'effet produit.

A partir du moment où nous retenons **les théories de la ressource et de l'alignement** comme fondements théoriques de notre recherche, celles-ci en constituent le cadre général. Nous en avons notamment tiré quatre concepts, les capacités opérationnelles, les capacités dynamiques, les compétences clés, l'avantage concurrentiel auquel s'ajoute le concept des TI/SI envisagé également sous l'angle de la théorie de la ressource en termes de capacités. Nous savons que ces composants doivent être alignés entre eux pour produire l'avantage concurrentiel, ce qui est représenté par les lignes noires les reliant dans la figure 11

Nous avons conclu aussi à un enchaînement logique : les capacités dynamiques modèlent les capacités opérationnelles dont certaines combinaisons donnent naissance aux compétences clés dont est issu l'avantage concurrentiel (figure 12).

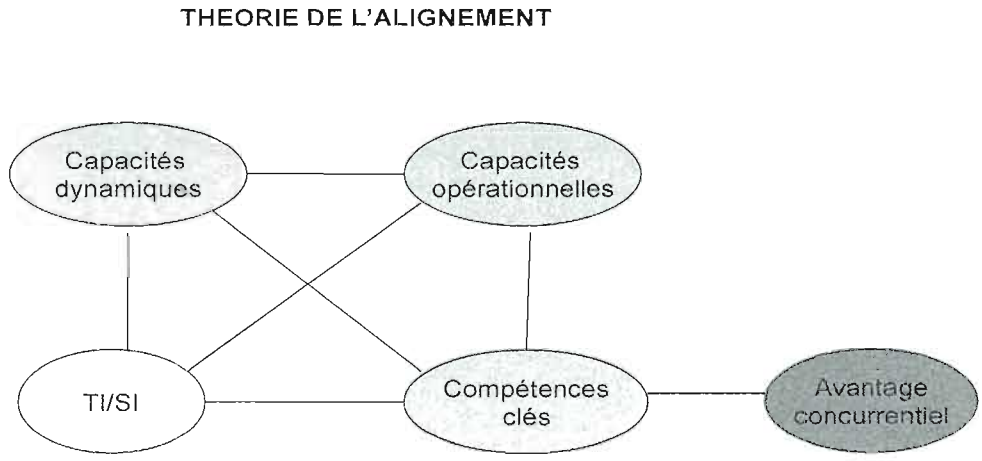


Figure 11 Le cadre de recherche issu de la théorie de l'alignement

[76] "It is our belief that RBV theory can be useful in helping researchers to design future studies aimed at resolving this ongoing debate." (Wade et Hulland, 2004, p.124)

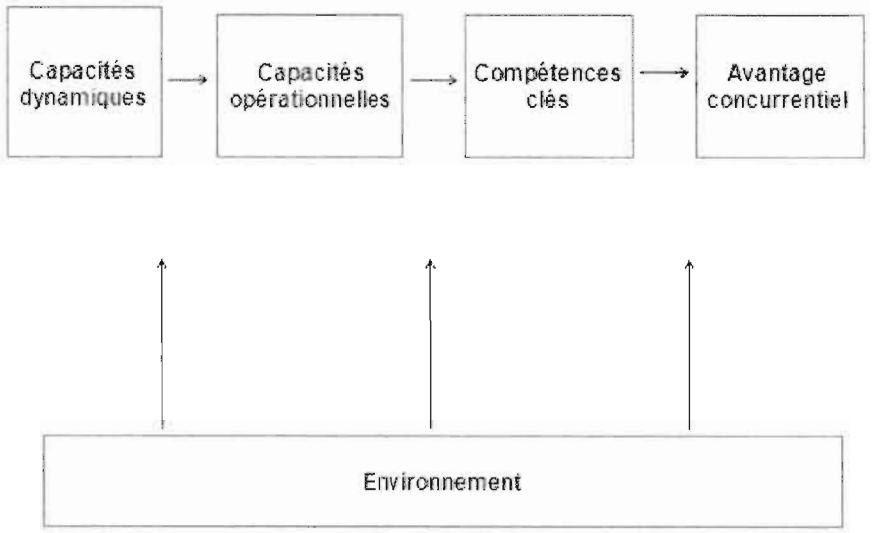


Figure 12 Cadre de recherche tiré de la théorie de la ressource

Cependant, ces deux théories ne déterminent pas la place des TI/SI ni la nature des relations entre nos concepts de base. La revue de littérature nous a montré qu'il n'existait aucun modèle établi des relations entre ces concepts. Notamment, Venkatraman (1989) nous propose six types d'alignement. Un de nos objectifs est de trouver à quels types d'alignements correspondent ces relations. Il reste à intégrer ces deux cadres de recherche par rapport à notre problématique.

Dans la théorie de la ressource, suivant les auteurs, les TI/SI peuvent être des commodités (Mata, Fuerst et Barney, 1995), des compétences clés (Mata, Fuerst et Barney, 1995)[77] ou des capacités dynamiques (Pavlou et El Sawy, 2006). L'agencement du système varie suivant les chercheurs, et encore lorsque cet agencement est précisé, ce qui souvent n'est pas le cas. Le caractère positif ou négatif de la relation peut également changer suivant les chercheurs. En ce sens, cette partie du cadre de recherche reste exploratoire, notamment en ce qui concerne notre terrain de recherche. "Explorer en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour servir deux grands objectifs : la recherche de l'explication (et de la prédiction) et la recherche d'une compréhension. Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de proposer des résultats théoriques novateurs, c'est-à-dire de créer de nouvelles articulations théoriques entre des concepts et/ou d'intégrer de nouveaux concepts dans un champ théorique donné" (Charreire et Durieux, 1999).

Nous pouvons parler aussi d'exploration théorique dans la mesure où nous cherchons à établir un lien nouveau entre des objets théoriques étudiés respectivement dans la théorie de la ressource (certains concepts) et dans celle de l'alignement (différents types d'alignement), pour parfaire une

[77] "only IT management skills are likely to be a source of sustained competitive advantage" (Mata, Fuerst et Barney, 1995, p. 500).

explication incomplète et contradictoire de la contribution des TI/SI.[78] La démarche générale ne peut, en revanche, être considérée comme purement exploratoire dans la mesure où elle s'inscrit dans le cadre des deux théories citées et en utilise certains concepts de base. Cependant, cela est normal car il est rare que le chercheur puisse faire table rase des connaissances antérieures sur le sujet.[79] Vouloir observer - et encore plus analyser - sans aucun substrat théorique comporte en fait une part d'utopie et, à la limite, rendrait l'exploration impossible. Il est donc préférable que le chercheur et le lecteur en soient conscients.

Pouvons-nous aller plus loin et définir un modèle permettant d'opérationnaliser notre cadre de recherche ? Nos questions de recherche recoupent la problématique des types d'alignements entre concepts (capacités dynamiques, TI/SI, capacités opérationnelles, compétences clés, avantage concurrentiel). En déterminant les types d'alignements concernés dans ces relations, on peut donc répondre à ces questions. Mais chaque relation peut correspondre à l'une des 6 formes d'alignement (médiation, jumelage, modération, covariation, déviation par rapport à un profil, gestalt).[80] Et il existe de nombreux alignements possibles puisque il existe dix relations potentielles entre les cinq concepts cités. Au total, nous avons donc un nombre très important (60) de modèles potentiels : c'est – au minimum - le nombre de types d'alignements (6) multiplié par le nombre de relations (10) entre concepts. Nous ne parlons même pas ici de variables, dont le nombre sur le terrain est, bien sûr, supérieur au nombre de concepts qu'elles représentent.

En conséquence, nous en restons à notre cadre de recherche. Nous nous limitons à nos choix conceptuels de base sans définir a priori les relations entre les principaux concepts (les différents types de capacités, l'avantage concurrentiel). C'est notre recherche qui doit déterminer précisément ces relations.

5.4 Fondements épistémologiques de la recherche

La méthodologie est influencée par l'épistémologie qui lui est sous-jacente. Aussi convient-il de préciser notre positionnement de ce point de vue. Nous nous réclamons de la position réaliste de Miles et Huberman (1998, p. 16-17) dont voici les points principaux.

---

[78] "Ainsi, le chercheur va sélectionner et retenir un certain nombre d'objets théoriques dans l'un et l'autre des champs étudiés (ou disciplines). Ceci va délimiter le cadre conceptuel de sa recherche. L'exploration se situe au niveau du lien nouveau opéré. Des résultats sont attendus sur ce point, soit pour parfaire une explication incomplète, soit pour avancer une autre compréhension des choses." (Charreire et Durieux, 1999, p. 67)

[79] "En management, cette voie n'est en pratique pas utilisée au sens strict de la table rase. Il existe en effet certaines limites intrinsèques. Le chercheur n'est pas aussi indépendant que cela de ses connaissances antérieures. Par conséquent, verra-t-il tout ce qu'il peut voir ou seulement tout ce qu'il sait voir compte tenu de sa formation antérieure, de sa personnalité, de la structure de son esprit? Nos observations, même les plus libres, sont guidées par ce que nous sommes capables de voir et par ce que nous sommes préparés à voir. Il est très difficile, voire utopique, de faire table rase de nos connaissances et d'opérer, dans le processus de recherche, avec les yeux d'un nouveau-né n'ayant aucun a priori sur le monde. Même le choix d'un paradigme peut être discuté en ce sens. Ce choix est-il réellement délibéré ? Il relève plutôt de l'expression de la personnalité du chercheur et de ses aspirations ou affinités naturelles." (Charreire et Durieux, 1999, p. 68).

[80] Cf. paragraphe 4.1.2 sur les "six formes de fit".

"Nous pensons que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes raisonnablement stables". Dans notre méthodologie, l'utilisation d'entretiens semi-directifs centrés correspond à cette position. L'interprétation des faits et verbatim par le chercheur repose sur cette idée d'une réalité, même sociale, qui lui est extérieure, mais qu'il peut comprendre. Nous partons pour l'essentiel des relations de faits et opinions des acteurs dans quatre entreprises de distribution d'assurance vie sur le territoire français. Cependant, si la première étape consiste à " appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, donc en fonction de leurs langages, représentations, motivations et intentions propres" (Hudson et Ozanne, 1988), l'interprétation des faits est finalement celle du chercheur.

Le chercheur en sciences sociales doit faire face à des institutions, des structures, des pratiques et des conventions que les individus reproduisent et transforment. "Nous affirmons l'importance du subjectif, du phénoménologique, du "rendre signifiant" comme étant au centre de la vie sociale." L'utilisation centrale des verbatim des individus dans notre recherche illustre bien cette idée.

L'objet de la recherche consiste ici à interroger des faits afin d'en découvrir la structure sous-jacente. Nous recherchons un processus individuel ou social, un mécanisme, une structure matricielle des évènements que l'on peut saisir afin de fournir une description de la causalité qui régit les forces en présence. Notre objectif de comparer des configurations d'entreprise correspond à cette position. Nous avons besoin non seulement d'une structure explicative mais aussi d'une compréhension idiosyncrasique de la configuration en présence ; la recherche est dépendante du contexte et du temps. C'est le cas de notre recherche qui prend en compte l'environnement du groupe et du secteur des entreprises étudiées tout comme la temporalité.

La validité de la connaissance vient de la cohérence avec les faits plus que de la cohérence avec l'expérience du sujet ou de la convenance par rapport à un projet. L'origine de la connaissance consiste plus dans l'observation de la réalité que dans l'empathie ou la construction. La nature de l'objet de recherche est plus l'interrogation des faits que le développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène ou le développement d'un projet de connaissances. L'origine de l'objet de recherche est l'identification d'insuffisances théoriques pour expliquer ou prédire la réalité et non pas l'immersion dans le phénomène étudié ou le besoin de transformer la connaissance proposée. La position de l'objet est plus extérieure qu'intérieure au processus de recherche ; elle guide le processus de recherche plus qu'elle ne se construit dans celui-ci.

La valeur de la connaissance est liée à sa vérifiabilité, sa confirmabilité, sa réfutabilité. Notre posture est donc celle du réaliste qui développe une approche qualitative. Pour reprendre la métaphore de Mir et Watson (2000), nous sommes plus un découvreur de pépites qu'un sculpteur de la réalité.

Cependant, comme Miles et Huberman (1998), nous pensons aussi qu'à un niveau opérationnel, il devient de plus en plus difficile de trouver des méthodologues solidement campés dans une posture épistémologique particulière. Les limites entre épistémologies sont devenues plus floues. "Il est possible de développer des critères pratiques – applicables par différentes perspectives – pour juger de la qualité des conclusions." "La recherche [qualitative] relève davantage d'un savoir faire que d'une adhésion servile à des règles méthodologiques".

Conclusion

Nous avons défini notre objet et nos questions de recherche ainsi que nos unités d'analyse autour de la notion de capacités. Nous avons justifié le choix des théories de la ressource et de l'alignement par rapport à notre objet et nos questions de recherche. Ces éléments ainsi que notre analyse critique de la littérature nous ont permis d'effectuer des choix conceptuels de base par rapport à notre sujet et notre problématique. Les modèles examinés, malgré leurs mérites, présentent certaines limites par rapport à notre objectif. .

La définition de nos questions de recherche, notre choix des théories de la ressource et de l'alignement, nous fournissent deux cadres généraux que notre recherche doit intégrer.

Notre analyse critique de la littérature et la définition de nos questions de recherche nous amènent en effet à ne pas définir de modèle préalable précis de recherche. Nous nous limitons au choix de certains concepts et outils d'analyse. C'est notre recherche qui précisera les relations entre les concepts. Cette approche ouverte nous permet de prendre en compte les différentes possibilités indiquées par la littérature : notamment effets directs et indirects, qu'ils soient positifs, négatifs ou nuls, des TI/SI sur les capacités, l'avantage concurrentiel et le désavantage concurrentiel.

Notre positionnement épistémologique correspond à une approche réaliste du type de celle de Miles et Huberman (1998).

Il nous reste maintenant à préciser les caractéristiques de l'industrie constituant le contexte de notre terrain de recherche, puis ensuite par quelle méthodologie nous entendons utiliser ce cadre conceptuel.

CHAPITRE VI

MÉTHODOLOGIE

En ce qui concerne la méthodologie, il faut tenir compte du besoin d'approfondissement et d'éclaircissement mis en exergue par la revue de littérature, de la variété de modèles envisageables, de l'approche processuelle de la recherche, de son objectif (la compréhension du phénomène) et de son caractère en partie exploratoire. En conséquence, une approche qualitative nous paraît nécessaire pour mieux connaître les processus en cause et leurs interactions, afin de pouvoir définir précisément les variables et leurs relations et définir un modèle.
Nous détaillons dans ce chapitre, la conception de notre méthodologie, sa mise en œuvre puis l'analyse des données.

6.1 Conception de la méthodologie

Nous nous situons essentiellement dans le cadre de l'exploration hybride qui "consiste à procéder par allers et retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche". [81]

Nous définissons ici notre approche et les types de données, puis le positionnement par rapport au contenu et au processus.

6.1.1 Approche et données

Une approche par étude qualitative paraît s'imposer pour plusieurs raisons.

1°) Face à la diversité de modèles possibles, il faut mieux cerner la façon dont les combinaisons de ressources s'effectuent. Rappelons ce qu'écrivent Melville, Kraemer et Gurbaxani (2004, p. 312) sur les voies de recherche futures. Beaucoup de travail reste à faire pour découvrir quelles ressources sont synergiques avec quels types de TI et dans quels contextes. Il faut préciser quel est le degré d'imitabilité de ces ressources. Combiner de multiples

[81] "Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. [...] L'exploration hybride est une voie qui permet d'enrichir ou d'approfondir des connaissances antérieures. Ces recherches tendent vers un « réalisme fort » de la théorie (Koenig, 1993) et vers la production de construits théoriques fortement « enracinés » (Glaser et Strauss, 1967) dans les faits considérés." (Charreire et Durieux, 1999)

niveaux du modèle intégratif dans une seule analyse pourrait informer sur la question des complémentarités. Des études de cas contrôlant ressources TI et non TI amélioreraient la compréhension.

2°) Comme le souligne Lejeune (1994, p. 124), « le problème que nous traitons est [...] multidisciplinaire, complexe, flou et d'envergure globale : il concerne l'ensemble de l'organisation ou du contexte organisationnel ».

3°) L'analyse qualitative est particulièrement adaptée pour répondre à notre question de recherche. « Les données qualitatives sont particulièrement utiles pour comprendre pourquoi des relations émergentes tiennent ou non (Eisenhardt, 1989)[82]. ». Pour Benbasat, Goldstein et Mead (1987), la recherche par étude de cas est une stratégie de recherche viable en systèmes d'information. Notamment, "la recherche par études de cas est utile pour étudier les questions 'pourquoi et comment' parce qu'elles traitent des liens opérationnels à suivre dans le temps plutôt que de la fréquence ou de l'incidence".[83] Selon Miles et Huberman (1998, p. 264), l'analyse qualitative peut identifier des mécanismes, dépasser l'association simple ; elle est continuellement locale et gère correctement le réseau complexe des évènements et des processus ; elle peut isoler la dimension temporelle ; elle est bien équipée pour réaliser des itérations multiples entre les variables et les processus. Aussi concluent-ils : « Nous pensons que l'analyse qualitative est un instrument très puissant pour établir la causalité ». Comme l'écrivait Mintzberg en 1979 : "La construction de théorie semble requérir une description riche, la richesse qui vient de l'anecdote. Nous dévoilons toutes sortes de relations dans nos données dures, mais c'est seulement à travers l'utilisation de ces données douces que nous sommes capables de les expliquer".[84] En ce qui concerne le sujet que nous traitons plus spécifiquement, "de la recherche fondée sur les processus, plus qualitative par nature, sera nécessaire pour une compréhension plus approfondie de la dynamique causale entre les processus managériaux TI, les processus de la connaissance et du management stratégique, et la performance" (Rivard, Raymond, et Verreault, 2004, p. 15).[85] "La relation de causalité prend plusieurs formes : déterministe, probabiliste ou empirique" (Lambin, 1993). Les deux premières formes se mesurent à l'aide d'outils statistiques ou probabilistes et ne correspondent pas à notre approche qualitative. En revanche, notre approche par études de cas est tout à fait adaptée à la forme empirique car "d'un point de vue purement empirique, il existe une relation entre A et B s'il est possible d'inférer à partir d'observations, l'influence de A sur B" (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

4°) Nous rappelons que les contradictions de la littérature sur le sujet et la méconnaissance des processus sous-jacents font que nous nous retrouvons ici pour une bonne part dans le domaine de l'exploratoire.

5°) L'approfondissement nécessaire des effets de la temporalité incite aussi à une approche

---

[82] "The qualitative data are particularly useful for understanding why or not emergent relationships hold» (Eisenhardt, 1989).

[83] "Case research is useful in the study of "why and how" questions because these deal with operational links to be traced over time rather than with frequency or incidence" (Benbasat, Goldstein et Mead, 1987).

[84] "Theory building seems to require rich description, the richness that comes from anecdote. We uncover all kinds of relationships in our hard data, but it is only through the use of this soft data that we are able to explain them" (Mintzberg, 1979).

[85] « Process-based research more qualitative in nature, will also be needed to further understand the causal dynamics between IT management processes, knowledge and strategic management processes, and performance » (Rivard, Raymond, et Verreault, 2004, p. 15).

qualitative. Comme nous l'avons vu dans nos "réponses à des questions de base" dans notre cadre de recherche, les TI ont généralement des effets différés dans le temps en raison des délais de déploiement, d'apprentissage et d'appropriation.

6°) Le phénomène observé est processuel. Les capacités sont en effet exprimées par les processus. L'analyse qualitative est particulièrement adaptée aux recherches sur le processus parce que le premier objectif de celles-ci "est la description en profondeur de l'objet d'étude dans le temps" (Grenier, Josserand, 1999). A ce stade, il s'agit donc de décrire, identifier, nommer, plutôt que de mesurer. En effet, "la valeur de cette description repose sur la richesse des données collectées, sur l'identification de dimensions ou de sous-variables pertinentes pour rendre compte du processus. Le chercheur peut alors mettre en évidence des régularités (patterns ou configurations) dans le processus et identifier puis nommer les séquences et phases qui composent ce dernier." L'analyse qualitative est particulièrement adaptée aux recherches sur le processus parce que le premier objectif de celles-ci "est la description en profondeur de l'objet d'étude dans le temps" (Grenier, Josserand, 1999). Ces points sont développés un peu plus loin dans le texte dans le paragraphe "Recherche sur le contenu et recherche sur le processus".

Données qualitatives et quantitatives peuvent être liées **dans une approche multiméthodes** lors de l'étude.

"Tant les chiffres que les mots sont indispensables à la compréhension du monde qui nous entoure" (Miles et Huberman, 1998, p. 81). « Les quantités sont *de* qualité, et une qualité mesurée *est* magnifiée dans sa mesure » (Kaplan, 1964, p. 207). Weinstein et Tamur (1978, p. 140) voient la quantification comme « un moyen d'utiliser des techniques qui intensifient le pouvoir et la sensibilité du jugement individuel lorsqu'une personne essaie de détecter et de décrire la modélisation par une série d'observations... Pourquoi mépriser toute aide précieuse ? ».

Le débat sur les méthodes ne doit pas être confondu avec celui sur les épistémologies, même s'il existe certains liens entre les deux. Comme Miles et Huberman (1998), "nous croyons que le débat qualitatif-quantitatif est essentiellement stérile. À l'instar de Reichardt et Cook (1979), de Miller et Fredericks (1991), nous ne voyons pas de raison à le rattacher à des préférences épistémologiques distinctes. Par exemple, les analyses de Howe (1985, 1988) montrent que des méthodes quantitatives et qualitatives sont « fortement inter reliées » non seulement au niveau des séries de données mais aussi au niveau des canevas de recherche et de l'analyse."

De façon plus approfondie, comme le souligne Salomon (1991), le problème n'est pas du tout de l'ordre du qualitatif -quantitatif. Il est de savoir si vous optez en faveur d'une approche « analytique » pour comprendre quelques variables contrôlées ou d'une approche « systémique » pour comprendre l'interaction de multiples variables dans un environnement complexe.

Dans notre étude, relier des données quantitatives avec des données qualitatives est justifié par les trois principales raisons données par Rossman et Wilson (1984, 1991) : (a) permettre la confirmation ou le recoupement des unes et des autres via la triangulation : (b) approfondir ou développer l'analyse, pour fournir plus de détails et (c) initier de nouvelles façons de penser en portant une attention particulière aux surprises et aux paradoxes, « faire tourner les idées dans tous les sens », pour donner une perspective renouvelée. En outre, les études multiméthodes opèrent de façon séquentielle et peuvent étendre le champ et la profondeur d'une étude en utilisant plusieurs méthodes dans différents agencements (Greene, Caracelli et Graham, 1989 :

Miles et Huberman, 1998). Enfin elles peuvent également être utiles pendant le recueil des données en fournissant des données annexes en toile de fond, en se procurant des renseignements jusque-là négligés tout en contribuant à éviter « un préjugé élitiste » (Sieber, 1973).

Ainsi, notre travail multi-méthodes suit finalement un plan d'études qui emploie conjointement les deux types de collecte des données, même si la collecte qualitative est prédominante. Durant la première phase les entretiens permettent un travail de terrain exploratoire (par rapport à la question de recherche posée) ; la collecte de documents (notamment comptables) permet de recueillir des données quantitatives. Dans une deuxième phase, l'analyse des données du premier recueil conduit à la définition d'entretiens complémentaires mais aussi au développement d'une instrumentation quantitative complémentaire et confirmatoire sous forme de questionnaires. Une deuxième vague de recueil utilise donc questionnaires et entretiens. Les résultats des entretiens et questionnaires sont ensuite approfondis et confrontés lors de la phase d'analyse qui suit. En conclusion, ces différents types de données ne s'opposent pas, mais au contraire se renforcent l'un l'autre.[86]

	Vague 1 de recueil			Vague 2 de recueil		
Données qualitatives :	Entretiens, etc.	→	Analyses	→ Entretiens, etc.	→	Analyses
Données quantitatives :	Documents	→	communes	→ Questionnaires, etc.	→	communes

La relation que nous établissons entre les méthodes qualitatives et quantitatives est effectuée à trois niveaux. Le niveau de la « quantification » de l'information qualitative est utilisé pour appliquer les règles de décision concernant la prise en compte ou non de l'information. Le deuxième niveau est la relation établie entre des types distincts de données : l'information qualitative émanant des entretiens semi-directifs est comparée à des données numériques provenant de questionnaires remplis par les mêmes personnes ou des groupes. Le troisième niveau relève de notre plan de recherche multi-méthodes.

A propos des choix concernant les données, si la donnée est une découverte-invention (Baumard et Ibert, 1999, p. 85), notre positionnement épistémologique est que ce soit autant que possible plus une découverte qu'une invention. Par ailleurs, notre approche privilégie la constitution de données primaires mais utilise aussi des données secondaires.

Nous adoptons une approche multi cas.

L'approche par cas multiples s'inspire d'une logique de «reproduction». Yin (1989) distingue reproduction littérale et reproduction théorique. Par la reproduction littérale, le chercheur essaie de démontrer qu'un phénomène particulier peut être mis en évidence, à partir d'une combinaison de facteurs spécifiques prédits par la théorie. Par la reproduction théorique, le chercheur tente, au

[86] Voir Miles et Huberman (1998, p. 85). "Ces plans d'étude soulignent un point important. Les deux types de données peuvent favoriser des objectifs de description, de reconnaissance, d'exploration, d'induction et d'ouverture. Les deux types de données peuvent favoriser l'atteinte d'objectifs explicatifs, confirmatoires, de test d'hypothèses. Nous partageons l'avis de Madey (1978) lorsqu'il affirme que «les méthodes ne sont pas toujours interchangeables. Chaque méthode peut cependant être renforcée en utilisant les qualités intrinsèques de l'autre » (p. 7)."

contraire, de montrer que ce phénomène n'apparaît pas en l'absence de cette combinaison spécifique de facteurs.

Une étude de plusieurs cas en profondeur, de façon à effectuer des comparaisons nous paraît constituer une manière efficace et peut-être nécessaire pour mieux appréhender ces phénomènes avant de passer à une phase quantitative. Il est possible en effet que la configuration et la structure du modèle diffèrent suivant l'entreprise. Autrement dit, à partir d'un certain nombre d'éléments de base, retrouve-t-on les mêmes capacités ? La façon dont ces capacités se combinent est-elle semblable d'une entreprise à l'autre ? Une étude multi cas permettra de vérifier ce point : les entreprises étudiées présentent-elles la même configuration et le même modèle ? Il est fort probable que les capacités diffèrent d'une entreprise à l'autre et que donc leur configuration de capacités varie aussi. Retrouve-t-on les mêmes structures de modèle ou des structures différentes ? C'est une des questions auxquelles cette recherche se propose de répondre.

Melville, Kraemer et Gurbaxani (2004, p. 311-312) écrivent sur les voies de recherche futures : " Des études de cas et de champ pourraient éclairer comment différents types de déploiement de TI influent sur les différentes dimensions de la performance. [...] Des études de cas contrôlant ressources TI et non TI amélioreraient la compréhension." C'est ce que nous nous proposons de réaliser. Plus précisément, des entretiens et des études de cas sont nécessaires pour mieux connaître les interactions, les configurations globales et les différents alignements entre variables.

La recherche qualitative a mis en évidence l'impérative nécessité de prendre en compte le contexte. Aussi une description riche et détaillée du contexte (entreprise, groupe, secteur, environnement) est prévue.

Notre recherche s'inscrit dans une stratégie de complémentarité concernant la séquentialité et la triangulation.

Notre thèse se limite à une phase essentiellement qualitative. Mais cela peut constituer une première étape dans la préparation d'une véritable phase quantitative. En effet, "une étude exploratoire, menée au travers d'une approche qualitative constitue souvent un préalable indispensable à toute étude quantitative afin de délimiter la question de recherche, de se familiariser avec cette question ou avec les opportunités et les contraintes empiriques, de clarifier les concepts théoriques ou d'expliciter des hypothèses de recherche" (Lambin, 1990, cité dans Thiétart et al., 1999).

Cependant, notre approche qualitative inclut aussi, en complément, des questionnaires, apportant ainsi une certaine triangulation des méthodes.

Enfin, notre recherche est focalisée sur la profondeur et non pas sur l'étendue.

Le degré de généralisation statistique est très limité, compte tenu du nombre de cas. Mais l'approfondissement qualitatif peut ouvrir la voie à une étude ultérieure de généralisation statistique.

Le monde est fait de configurations connaissables et explicables : en l'occurrence les mécanismes qui conduisent des technologies et systèmes d'information à l'avantage concurrentiel. Aussi, les normes de jugement sont la rigueur de la recherche, la vérifiabilité de la

théorie et une plongée théorique dans le problème. La focalisation de ces études de cas porte donc beaucoup plus sur la profondeur que sur l'étendue qui devra faire l'objet d'une investigation ultérieure.

6.1.2 Recherche sur le contenu et recherche sur le processus

Les recherches sur le contenu cherchent à mettre en évidence la composition de l'objet, alors que les recherches sur le processus cherchent à mettre en évidence le comportement de l'objet dans le temps.

Nos questions de recherche donnent un profil pré structuré à la recherche. Cela nous amène, lors des études de cas, à préciser pour les cas étudiés : la stratégie de l'entreprise, les capacités opérationnelles, les compétences clés et leur origine, les capacités dynamiques et leur rôle, la configuration en technologies et systèmes d'information, l'historique de l'entreprise et de ses TI/SI, l'utilisation qui est faite des TI, les processus d'affaires, les avantages et désavantages concurrentiels, les performances, l'influence de l'environnement. Nous constatons donc que notre approche porte à la fois sur les contenus et les processus.

Notre recherche porte sur le contenu. Une recherche sur le contenu a pour but de décrire l'objet à un moment donné mais aussi de montrer et expliquer les liens entre les variables qui composent l'objet. C'est bien le cas de notre étude. La décomposition de l'objet de l'étude porte à la fois sur les composantes de l'objet mais également sur les liens et les relations entre ces éléments. Ici le chercheur cherche à identifier des formes, des configurations et alignements en l'occurrence, et met l'accent sur l'interdépendance des éléments qui constituent l'objet de l'étude. Notre recherche de contenu explicative utilise les résultats des études de contenu descriptives pour avoir les configurations utiles à la formulation d'hypothèses. Elle vise à retrouver la subtilité de la réalité étudiée.

Mais notre recherche porte aussi sur le processus. Une recherche sur le processus a pour objectif de décrire ou expliquer l'évolution dans le temps de l'objet étudié, donc s'intéresse plus particulièrement aux éléments qui composent le processus et à leur ordre et enchaînement dans le temps. Nous entendons ainsi replacer dans son contexte l'information recueillie et comparer deux ou plusieurs processus observés et en déduire quelques points communs ou différences. L'objectif est aussi d'expliquer comment une variable évolue dans le temps en fonction de l'évolution d'autres variables. Pour ce faire, après la décomposition de l'objet étudié, nous suivons son évolution, et identifions les phases et les incidents critiques. Le processus est étudié depuis la création des entreprises jusqu'en 2007.

Mais il est difficile d'identifier la limite entre contenu et processus car les deux analyses se complètent. Il y a difficulté à étudier les impacts des technologies et systèmes d'information sans prendre en compte leur comportement dans le temps et inversement à étudier les processus des technologies et systèmes d'information, capacités et avantage concurrentiel sans savoir de quoi ils se composent. Les configurations se fondent sur des dimensions qui comprennent le plus souvent des processus. C'est tout à fait le cas dans notre recherche puisque les alignements sont les

résultantes de processus. De même, pour suivre l'évolution d'une 'variable' comme les TI/SI, on la décompose en éléments ; cette décomposition correspond à une réflexion sur le contenu.

6.2 La mise en œuvre

Nous traitons successivement dans cette section de l'architecture de la recherche, des liens entre concepts et données, de l'échantillonnage, de la collecte des données et de la gestion de leurs sources, enfin de la fiabilité et la validité.

6.2.1 L'architecture de la recherche : 4 phases

La démarche de « design » de la recherche développée ci-après s'inspire avant tout des principes de Miles et Huberman (1998), mais aussi de Patton (2002) et de Yin (1989, 2003).

Notre recherche a été réalisée en quatre grandes phases. La première étape a permis de définir la problématique. La deuxième a consisté dans un premier recueil de données. La troisième a porté sur un deuxième recueil de données. La quatrième phase est composée des analyses, de la modélisation, puis de la discussion et des conclusions.

Le schéma général des principales étapes de la recherche et de leur articulation est présenté dans la figure 13.

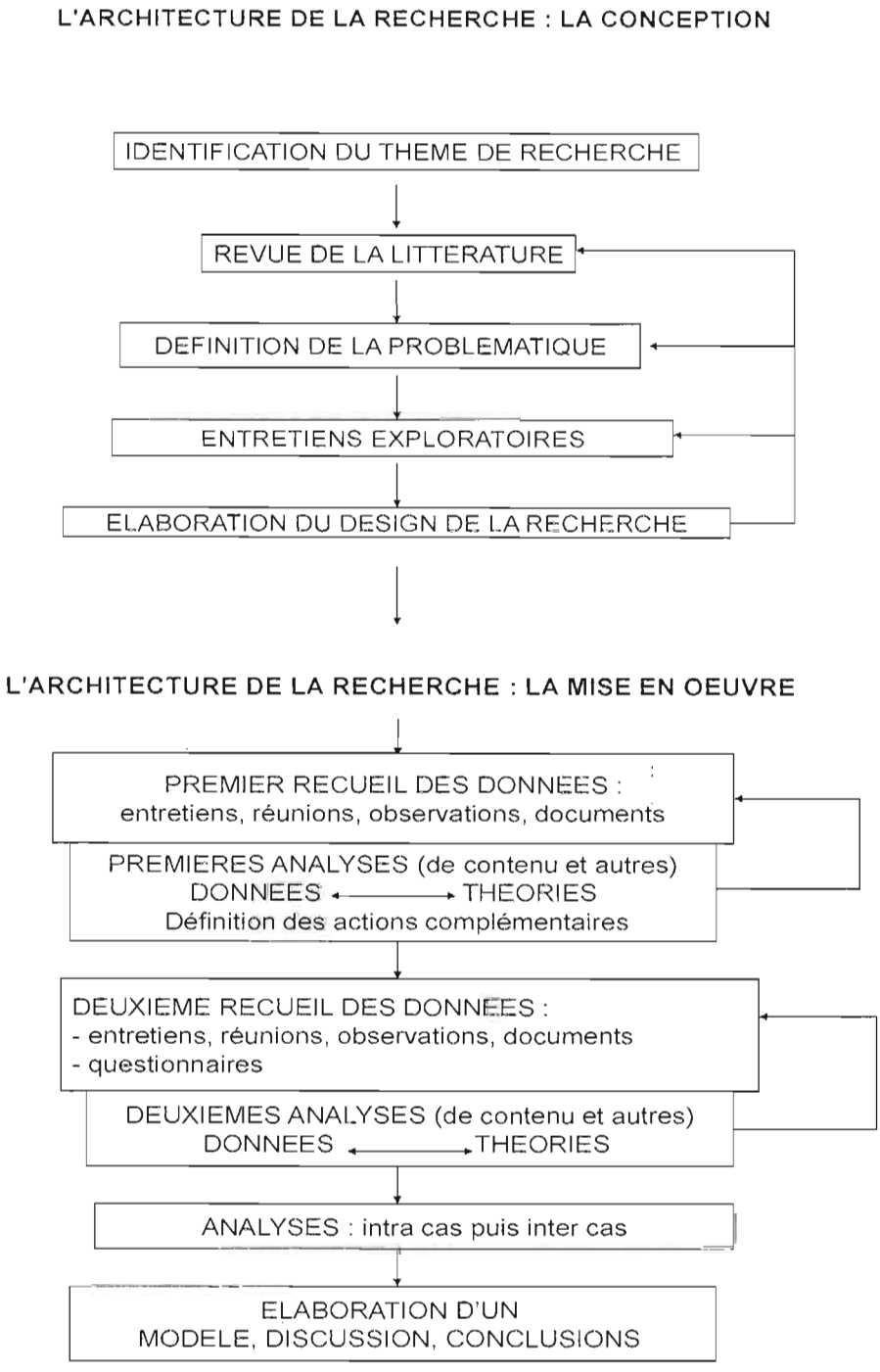


Figure 13 L'architecture de la recherche

Notre recherche a été réalisée en quatre grandes phases. La première étape a consisté à définir le thème de recherche puis à effectuer la revue de littérature et à préciser la problématique. Des entretiens exploratoires ont contribué aussi à cerner le problème traité. Onze entretiens ont été effectués en France auprès d'un consultant en gestion de la relation client, un consultant en management de la connaissance, un dirigeant d'une agence de voyages, un banquier, un gestionnaire de patrimoine, le directeur des systèmes d'information d'une très grande banque, un professeur d'une grande école de gestion, une directrice d'un cabinet de courtage en assurances. Ces entretiens ont permis de mieux cerner le sujet, la problématique, la question de recherche, les concepts essentiels, et de choisir le secteur et le terrain de recherche. Ils ont été l'occasion également d'élaborer, tester, modifier des guides d'entretien. Tous ces travaux ont abouti à élaborer la conception de la recherche. Cette schématisation des tâches et de leur enchaînement ne doit pas masquer que, dans la réalité, de nombreuses itérations et interactions ont eu lieu entre ces différents éléments.

Une deuxième grande phase a consisté dans un premier recueil de données, essentiellement à base d'entretiens, avec analyses de contenu. Les résultats obtenus constituent le cœur exploratoire de notre démarche par rapport à la question de recherche. Ces premières données ont été l'objet de premières analyses comportant de nombreux allers-retours entre données et théories, à partir desquelles ont été définies des actions complémentaires pour répondre à certaines zones d'ombre et interrogations, étudier des points importants peu ou pas abordés, approfondir certains résultats ou les préciser.

Une troisième grande phase a porté sur un deuxième recueil de données avec toujours des entretiens, réunions, observations, documents, mais aussi avec des questionnaires. Ceux-ci avaient pour objectif de confirmer (ou d'infirmer) les résultats déjà obtenus, préciser l'intensité des relations observées, et détailler les capacités dynamiques et la turbulence de l'environnement.

La quatrième phase est composée des analyses intra cas, de l'analyse inter cas, puis des conclusions et de la discussion, incluant l'élaboration d'un modèle.

Les différents types de tâches et leurs durées sont retracés dans l'annexe F. La période de terrain s'est étalée sur plus de trois ans permettant une étude longitudinale.

6.2.2 Comment lier concepts et données : la démarche de traduction

Le chercheur est confronté à des correspondances non exclusives entre la réalité et sa représentation. L'abstraction est le moyen de passer du monde empirique au monde théorique et la mesure le moyen de faire le chemin inverse.

Le cœur 'exploratoire' de la recherche provient des entretiens et analyses de contenu, réalisées lors des deuxième et troisième phases. Dans le cas de l'abstraction, nous utilisons comme principes de regroupement des données à la fois la similarité, la chronologie, et la complexité.

Dans le cas de la mesure, nous nous appuyons – lors d'une deuxième vague de recueil - sur certains questionnaires. L'idée des questionnaires est donc venue dans un deuxième temps, lors de l'analyse des résultats de la première vague d'entretiens et observations. L'objectif est de confirmer (ou infirmer) les résultats obtenus avec l'analyse de contenu, et d'approfondir ou préciser certains thèmes. Nous utilisons des questionnaires validés existants pour les capacités dynamiques, l'environnement, les dimensions des technologies et systèmes d'information. Nous

innovons lorsque cela est nécessaire : questionnaire 'technologies et systèmes d'information', 'capacités morales').

6.2.3 L'échantillonnage

La validité de l'étude dépend de la nature de l'échantillon, de ses éléments, de la méthode de sélection de ces éléments et de leur nombre. Les choix d'échantillonnage ont été faits lors de la première phase et n'ont pas varié ensuite. Nous avons déjà précisé le choix de la distribution d'assurance vie comme industrie. Mais le choix du secteur constitue aussi un préalable important. Nous présentons maintenant comment nous avons réalisé l'échantillonnage des entreprises, déterminé la taille de l'échantillon, défini les choix intrasite, et quelles stratégies d'échantillonnage nous avons utilisées.

Nous réalisons l'échantillonnage des entreprises de la façon suivante.

Après l'étude de l'industrie, nous déterminons un certain nombre de cibles. Un ensemble de prises de contact nous permet d'entrer en relation avec différents cabinets, la Société Générale et le groupe AZ. La Société Générale, bien que constituant en soi, un cas très intéressant, est écartée car sa taille et son activité diversifiée rendrait toute comparaison avec des PME de l'assurance vie sans valeur. La comparaison devrait être faite avec d'autres grandes structures comme BNP Paribas. Mais, même dans ce cas, la tâche s'avèrerait très périlleuse car la distribution d'assurance vie ne représente pour ces grands organismes qu'une activité marginale, noyée dans leurs structures, alors que leurs TI/SI sont conçus pour l'ensemble de leurs activités. En outre, l'hétérogénéité des PME serait pour Pierre André-Julien (1994) « une des raisons qui expliqueraient le retard des chercheurs à se pencher sur les PME et la difficulté d'en tirer des théories et des concepts adéquats, différents de ceux appliqués à la grande entreprise. »

Par ailleurs, comme nous sommes en partie dans le domaine de l'exploratoire et que nous étudions des processus nombreux et complexes, il est préférable de ne pas y rajouter la complexité inhérente aux grandes entreprises. Une autre caractéristique souhaitable des firmes choisies concerne donc leur taille. C'est pourquoi nous faisons le choix d'étudier des PME (petites et petites entreprises), de façon à pouvoir mieux distinguer et expliciter le comment et le pourquoi des phénomènes étudiés. "Il n'existe pas de définition communément admise de la PME", indique le CEPME (Centre des Petites et Moyennes Entreprises) (1991). Le constat fait en France est équivalent à l'étranger.[87] Aussi selon Duchéneaut (1995), "chaque chercheur s'intéressant à la PME doit préalablement établir ses critères de définition de ces entreprises". Cependant, la Commission européenne (2006) a adopté une nouvelle recommandation

[87] Selon le "Bolton Committee" (1991) anglais, "aucune définition simple de ce qui constitue la petite entreprise ne peut être adaptée à tous les sujets". On retrouve les mêmes débats aux USA et au Canada. Au Canada, une PME ne doit généralement pas employer plus de 500 personnes, ne pas avoir un actif supérieur à 25 millions de dollars et ne doit pas être détenue à plus de 25 % de son capital par une entreprise de plus grande importance (Office de la langue française, 2001). Aux USA, les petites entreprises sont officiellement définies par la SBA ('Small Business Administration') comme celles ayant moins de 100 employés, et les moyennes entreprises comme celles ayant moins de 500 personnes. Il existe aussi des critères de chiffre d'affaires, mais qui varient suivant les industries.

2003/361/CE concernant la définition des PME depuis le 1er janvier 2005. Une moyenne entreprise est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. Une petite entreprise est définie comme une entreprise dont l'effectif est inférieur à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ou le total du bilan annuel n'excède pas 10 millions d'euros. Notre terrain de recherche étant situé dans l'Union Européenne, nous adoptons ces deux définitions. Nous excluons du segment des petites entreprises les 'SOHO' [88] qui selon Kim et al. (2002) présentent des caractéristiques différentes.

Dans cette perspective, le groupe AZ, présente plusieurs avantages. Il reste un groupe à taille humaine. Il ne mélange pas l'assurance vie et l'assurance dommages, deux activités différentes, comme peuvent le faire d'autres groupes ou courtiers. Il dispose de plusieurs canaux de distribution différents. Au sein d'un même canal, on peut trouver des organisations comparables mais avec des performances et des technologies et systèmes d'information divers. C'est le cas des sociétés BC, LM, TZ et GM qui sont des PME, tous courtiers délégués du groupe AZ, c.-à-d. vendant exclusivement le produit AZ. Dès lors, il devient possible d'effectuer des comparaisons sur des variables clés tout en contrôlant naturellement d'autres variables qui seront – au moins en partie - semblables telles que le produit vendu, le territoire français, le marché, le statut (courtier délégué), la catégorie d'entreprise (petite entreprise assurant la distribution de produits d'assurance vie). « La sélection d'une population appropriée permet de contrôler des variations externes » (Eisenhardt, 1989, p. 537).[89] Par ailleurs, nous connaissions déjà préalablement le groupe AZ en tant que client. Ce sont les raisons pour lesquelles nous retenons ce groupe et quatre courtiers délégués pour notre étude multi cas.

La validité externe peut être obtenue dans cette approche par inférence théorique.

Parmi les quatre catégories de méthodes d'échantillonnage citées par Royer et Zarlowski (1999, p. 191), c'est la méthode 'par choix raisonné', 'répondant à un but' (Miles et Huberman, 1998), qui est retenue.

Déterminer la taille de l'échantillon s'impose "pour atteindre la précision ou le seuil de signification souhaités pour les échantillons destinés à des traitements quantitatifs, ou une crédibilité jugée suffisante pour des recherches qualitatives" (Royer et Zarlowski, 1999, p. 202). Pour un traitement qualitatif, cette taille dépend de l'objectif poursuivi qui, dans notre étude, impose des cas multiples, comme nous l'avons vu. Cependant, la taille définitive de l'échantillon dépend en final des deux principes de réplication et de saturation théorique, qui permettent d'accroître la validité interne.

Afin d'obtenir des données suffisamment diversifiées et représentatives, nous comptons étudier quatre entreprises sélectionnées présentant une variance suffisante selon deux critères : l'avantage concurrentiel et l'utilisation des technologies et systèmes d'information. Nous pensons capturer ainsi les principaux cas de figure différents illustrant notre sujet.

Nous pensons que le groupe AZ se prête particulièrement bien à ce type d'analyse multi cas, car ses délégués sont tout à fait comparables en termes de contexte, de produit vendu et de

---

[88] "This segment, generally referred to as SOHO (small-office, home-office) is defined by the industry as home-based businesses with fewer than five employees" (Clark, 1994).

[89] "Selection of an appropriate population controls extraneous variation" (Eisenhardt, 1989, p. 537).

marché. Par ailleurs, l'échantillon ne peut pas présenter de biais d'échantillonnage ou de couverture puisque il contient l'ensemble des courtiers délégués d'AZ. Ces courtiers AZ sont tous des PME avec des effectifs variant de 2 à 85 personnes. Les quatre courtiers étudiés sont dénommés BC, GH, LM et TZ dans notre recherche. Il en existe bien un cinquième, mais qui est en cours de démembrement, raison pour laquelle il ne peut être retenu.

Comment cet échantillonnage de sites est-il positionné par rapport à la question de la validité ? Le nombre de cas est trop réduit pour établir la validité externe statistique de notre recherche par rapport au secteur. Et ce n'est pas non plus son objectif. Notre but est en fait d'expliciter les variables et leurs relations dans les phénomènes étudiés, en établissant une évaluation de la validité interne de nos découvertes. Ainsi, nous espérons répondre aux deux objectifs fixés par Eisenhardt (1989, p. 537) : " les cas peuvent être choisis pour répliquer des cas précédents ou étendre une théorie émergente, ou ils peuvent être choisis pour remplir des catégories théoriques et fournir des exemples de types polaires ». [90]Notre démarche de constitution d'un échantillon est de type traditionnel et non pas itératif. L'arbitrage entre validité interne et validité externe penche nettement du côté de la validité interne dans notre recherche. De toute façon, compte tenu de la modestie de la taille de l'échantillon (4 entreprises), notre étude n'a pas de prétention à la généralisation statistique en dehors de la population étudiée.

Si nous reprenons la typologie de Miles et Huberman (1998), **les choix d'échantillonnage intrasite** sont les suivants.
Milieux : bureaux au siège et en agences.
Personnes - Acteurs : PDG, DG, responsable commercial, responsable marketing, responsable informatique, responsable ressources humaines, responsable d'agence/conseillers commerciaux, responsable administrative et comptable, personnel 'back office', secrétaire.
Rôles : rôles des différentes capacités dans les compétences clés, rôles des compétences clés dans l'avantage concurrentiel et les performances, rôle des capacités dynamiques.
Groupes : au siège, en agences.
Organisations : GIE AZ, 4 courtiers délégués.
Espace : territoire français (Paris et Province).
Évènements : crises ; évolutions importantes.
Temporellement : été 2004 + période ultérieure 2005-2007 (aspects longitudinaux) + rétrospective depuis la création.
Processus : TI et SI, construction des compétences clés, capacités (opérationnelles et capacités dynamiques), relations et alignements entre variables, liens entre compétences clés, l'avantage concurrentiel et éventuellement performances.

Les stratégies et types d'échantillonnage sont résumés dans le tableau 4.

---

[90] « The cases may be chosen to replicate previous cases or extend emergent theory, or they may be chosen to fill theoretical categories and provide examples of polar types" (Eisenhardt, 1989, p. 537).

Tableau 4 Stratégies et types d'échantillonnage

Type	Secteur	Inter sites (entreprises)	Intrasite (siège, agences, etc.)	Répondants intrasite
Échantillonnage répondant à un but	OUI	OUI	OUI	OUI
1. De cas déviant ou extrême		OUI (cas GH)		
2. Échantillonnage d'intensité		OUI	OUI	OUI
3. Du maximum de variation		OUI		OUI
4. Échantillonnage homogène	OUI			
5. Échantillonnage de cas typique	OUI		OUI	OUI
6. Échantillonnage de cas critique				
7. Boule de neige ou chaîne				
8. De critère		OUI		
9. Théorique, fondé sur la théorie, ou de construit opérationnel	OUI	OUI	OUI	OUI
10. De cas validant ou invalidant				
11. Stratifié répondant à un but				OUI
12. Opportuniste ou émergent				
13. Aléatoire répondant à un but				
14. De cas politiquement importants				
15. De convenance				
16. Combiné répondant à un but		OUI		

D'après Patton (2002).

La firme BC a été sélectionné pour sa représentativité théorique et d'intensité : ses compétences clés et ses performances (BC est connu pour son succès dans le secteur) ainsi que son utilisation intensive de l'informatique. Les autres cas de courtiers (LM, TZ, GH) correspondent à un échantillonnage d'intensité, du maximum de variation, théorique, mais aussi éventuellement de cas extrême (GH). Globalement cet échantillonnage combiné d'entreprises répond à un but.

Les choix intrasite représentent un échantillonnage d'intensité et de cas typiques (agences versus siège par exemple) mais aussi théorique (représentativité de l'ensemble de l'organisation). Éventuellement, cela peut se révéler être validant ou invalidant : par exemple, les TI doivent elles être utilisées intensivement dans toutes les parties de l'entreprise pour créer l'avantage concurrentiel ?

Les répondants intrasite sont choisis en fonction de la théorie (groupes susceptibles de combiner des ressources en compétences clés), mais il s'agit aussi d'un échantillonnage stratifié répondant à un but et de cas typiques (interroger des personnes des différentes fonctions de l'entreprise et des différents niveaux). Le choix des interviewés correspond aussi à une volonté d'échantillonnage d'intensité et de maximum de variation : par exemple, personnes utilisant les TI intensivement et personnes ne les utilisant pas ou peu.

On constate donc une certaine combinaison ou mixité de stratégies.

6.2.4 La collecte de données et la gestion de leurs sources

Nous abordons ici les sujets suivants : l'instrumentation, les données, la prépondérance des données primaires qualitatives, l'utilisation de questionnaires en complément, la gestion de la relation avec les répondants.

L'instrumentation

Le degré d'instrumentation préalable nécessaire peut être défini à l'aide d'un certain nombre de facteurs décisionnels. Voir annexe H. En l'occurrence, nous voyons que le profil de la recherche est équilibré entre instrumentations préalables faible et forte. D'un côté, l'aspect 'exploratoire' est primordial pour découvrir et approfondir les relations entre les concepts tout en restant ouvert à ce que peut apporter le terrain. De l'autre côté, l'approche multi cas nécessite une instrumentation préalable forte pour permettre les comparaisons inter cas.

La validité et la fiabilité de l'instrument reposent largement sur les compétences du chercheur qui constitue pour une bonne part « l'instrument de mesure ». Suivant les recommandations de Barley (1990), Golden-Biggle et Locke (1993), Schultze (2000), nous donnons quelques précisions sur l'instrument de mesure – chercheur. Dans le cas présent, le chercheur présente les caractéristiques suivantes. Il possède une certaine familiarité avec le milieu étudié, celui des produits financiers. Par ailleurs, client AZ en tant que particulier depuis 1989, il connaît déjà ce groupe et ses produits et leur évolution. Ce peut être considéré comme un avantage informationnel mais aussi comme un biais potentiel du chercheur. Nous en informons le lecteur pour qu'il puisse en juger par lui-même. Il connaît bien les technologies et systèmes d'information pour avoir travaillé pendant plus de 15 ans dans le secteur informatique et des réseaux chez un grand constructeur informatique mondial, réputé pour sa technologie. Son travail de recherche terrain vient après un travail théorique et de définition conceptuelle, exposés dans la première partie. Il semble a priori capable d'une approche pluridisciplinaire, car disposant d'une formation à la fois économique, en management et gestion, en psychologie et en informatique. Ses qualités d'investigateur et d'analyste peuvent éventuellement bénéficier d'une forte et longue expérience en formation et en conseil. Cependant, son expérience de recherche est limitée : il a publié un article et communiqué dans deux colloques.

Le degré de contrôle est relativement faible par rapport à une expérimentation (en laboratoire), puisqu'il s'agit d'une enquête de type 'naturaliste' (de terrain). Toutefois, des contrôles naturels sont opérés grâce à la sélection des cas, et certaines variables de contrôle comme le produit vendu ou l'appartenance à un même groupe sont introduites.

Les instruments de collecte des données sont les entretiens, les questionnaires, l'observation sur place, les documents et autres artefacts de l'entreprise (comme par exemple le site Web), le recueil de documents et autres artefacts de l'entreprise ainsi que d'artefacts externes (presse financière, syndicats professionnels, cabinets d'études). Nous entendons par artefact un produit de l'activité humaine. La collecte des données emploie donc des méthodes multiples dont l'utilité est

de favoriser à la fois la triangulation des données et la construction de théorie.[91] Les entretiens tiennent une place privilégiée, mais l'approche reste flexible en fonction des opportunités et des données qui émergent.[92] Cependant, les entretiens tiennent une place privilégiée, étant donné le caractère 'exploratoire centré' de la recherche.

Enfin, pour la gestion des données, nous avons recours systématiquement à plusieurs logiciels. Toutes les tâches de gestion – hormis la production des matériels bruts – sont informatisées (voir annexe G). Pour cela, nous avons recours aux logiciels MS Office et Nvivo.

Les données

Les données portent sur :
- l'historique de l'entreprise et de ses TI/SI, les environnements (groupe AZ, secteur, industrie, pays), la stratégie de l'entreprise ;
- les TI/SI et leur utilisation, les processus d'affaires, et les capacités (opérationnelles, dynamiques et compétences clés) ;
- la contribution des technologies et systèmes d'information, les avantages et désavantages concurrentiels, les performances.

Les données collectées lors des deuxième et troisième phases sont à la fois qualitatives et quantitatives. Elles sont aussi primaires et secondaires. Les données qualitatives primaires sont toutefois prépondérantes. Elles sont indispensables pour révéler les processus et capacités propres aux entreprises étudiées. L'annexe I donne le guide d'entretien utilisé chez les courtiers étudiés. Les questions posées ont pour objectif de pouvoir répondre de façon large à la question de recherche. Mais des données secondaires internes et externes aux firmes sont aussi recherchées. Sur le plan interne, ces données secondaires concernent la documentation commerciale, le site Web, les e-mails, les documents comptables, les bases de données informatisées. Des données secondaires externes sont également rassemblées sur le groupe, le secteur, le marché, la concurrence, l'environnement. Cette quête de données secondaires a en fait recouvert les quatre phases de la recherche. L'utilité de ces données secondaires est de :
- permettre de décrire et préciser les environnements des sociétés étudiées,
- recueillir des informations fiables sur les performances,
- compléter et vérifier les données issues des entretiens et questionnaires,
- réaliser une triangulation des données.

La collecte des données primaires qualitatives est prépondérante

Les principaux modes de collecte sont l'entretien individuel semi-directif centré et l'entretien de groupe. Des entretiens semi directifs centrés, 'créatifs' et 'actifs', sont réalisés avec un guide d'entretien chez les courtiers délégués. Voir annexe I. L'entretien est centré, ce qui signifie que les questions posées sont orientées vers la question de recherche et les concepts de base retenus.

---

[91] "Theory building researchers typically combine multiple data collection methods" [...] "the triangulation made possible by multiple data collection methods provides stronger substantiation of constructs and hypotheses" (Eisenhardt, 1989, p. 537-538).

[92] "This flexibility is controlled opportunism in which researchers take advantage of the uniqueness of a specific case and the emergence of new themes to improve resultant theory" (Eisenhardt, 1989, p. 539).

Autrement dit, les questions posées s'inscrivent dans le cadre de recherche souple que nous avons défini. Cela n'empêche pas la flexibilité des interviews et de la collecte en fonction des opportunités et pistes d'information et de réflexion offertes par les interviewés ou autres sources de données. Selon les interlocuteurs et le déroulement de l'entretien des questions complémentaires ont été posées comme par exemple : "Quelle est selon vous l'origine de ces capacités ?". Toute latitude est donc laissée aux interviewés pour répondre de façon très large et très flexible à ces questions. Nous employons aussi de façon beaucoup moins importante l'observation non participante 'flottante'. Pour des raisons d'éthique et pour développer un climat de confiance, nous n'utilisons pas volontairement de mesures 'discrètes'. Les entretiens se font avec enregistrement au magnétophone, rendant ainsi possible une retranscription complète ou quasi complète ensuite. Les transcriptions sont ensuite soumises aux interviewés pour validation, complément éventuel et correction si nécessaire.

Le tableau 5 retrace le nombre d'entretiens et le type de personnes interviewées par société. La durée des entretiens varie de 4 heures à une heure, sauf une fois où l'entretien a duré une demi-heure.

Tableau 5 Nombre d'entretiens et type de personnes interviewées par société

Sociétés Profils interviewés	BC	GH	TZ	LM	GIE
Dirigeant	5	4	4	2	3
Responsable commercial	2	○	○	○	1
Responsable informatique	1	2	2	1	
Responsable marketing	2	○	○	○	
Responsable ressources humaines	1	○	○	○	
Responsable financière	1	○	○	○	
Responsable centre d'appels	1	○	○	○	
Conseiller commercial	3 ◊	○	2	1	○
Assistant informatique	1	○	○	○	
Assistantes marketing	4 *	○	○	○	
Secrétaire		○	2	○	
Nombre total d'interviews	21	6	10	4	4
Nombre de réunions	4				

○ Le poste n'existe pas.
◊ Commerciale Paris (1) et Commercial Province (2)
GH ne compte que deux personnes
* 2 responsables d'études et 2 assistantes relations client

Chez BC, 3 entretiens de groupe ont été également effectués :

- DG + Responsable Internet au marketing + Responsable financière (1)
- Équipe de direction + une commerciale (1)
- Équipe de direction + une commerciale + une statisticienne (1)

Nous avons participé aussi à un séminaire régional annuel Ventes-Marketing.

Des questionnaires permettent de vérifier et préciser les résultats des analyses de contenu.

Sur le plan des données quantitatives, nous procédons à une collecte par documents et entretiens lors des deuxième et troisième phases et par questionnaires lors de la troisième phase. Les échelles de mesure employées sont de types ordinal et d'intervalle. Nous utilisons à la fois des échelles de mesure existantes validées et construisons nos propres échelles de mesure lorsque nécessaire. L'administration du questionnaire se fait en face à face de façon à pouvoir détecter les incompréhensions, fournir toutes les explications nécessaires, et contrôler la validité.

Les résultats obtenus avec les interviews permettent de préciser notamment les capacités opérationnelles et les compétences clés des firmes étudiées, ainsi que leurs avantages et désavantages concurrentiel. A partir de là, il est possible de procéder lors de la deuxième vague de recueil à une validation (ou invalidation) et à une évaluation plus précise de ces éléments et de leurs relations grâce à des questionnaires. Pour répondre à nos questions de recherche, nous utilisons plusieurs questionnaires :

- un questionnaire portant sur la contribution des différentes capacités (annexe J),
- un questionnaire portant sur les capacités dynamiques (annexe K) ;
- un questionnaire portant sur la turbulence de l'environnement (annexe L) ;

Pour les deux derniers questionnaires, nous reprenons ceux utilisés par Pavlou et El Sawy (2006) et validés par leur méthode d'équations structurelles.

Ces questionnaires permettent de vérifier et valider les résultats obtenus par les entretiens. Le questionnaire sur la contribution des capacités permet de désagréger et mesurer la contribution :

- des différents acteurs sur les capacités opérationnelles dévoilées par les interviews,
- des capacités opérationnelles aux compétences clés,
- des capacités TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu,
- des compétences clés à l'avantage concurrentiel soutenu.

Le questionnaire sur les capacités dynamiques a pour utilité de compléter l'étude de celles-ci et de les mesurer. Les entretiens les examinent sous l'angle des personnes dépositaires de ces capacités dynamiques, le questionnaire sous l'angle de leurs composantes : reconfigurabilité, orientation marché, capacité absorptive, coordination, esprit collectif. Le questionnaire sur la turbulence de l'environnement a pour utilité de préciser et de mesurer cette dimension de l'environnement, particulièrement importante dans la théorie des capacités dynamiques.

Le tableau 6 retrace le nombre d'entretiens et le type de personnes questionnées par société. Le premier questionnaire (annexe J) s'inspire de la typologie des capacités des technologies et systèmes d'information décrite par Wade et Hulland (2004). Ces auteurs utilisent les attributs concurrentiels des ressources pour décrire les capacités des technologies et systèmes d'information. Ils établissent un tableau de ces relations, fondé sur une évidence empirique limitée, tirée de la littérature.

Tableau 6 Nombre d'entretiens et type de personnes questionnées par société

Questionnaires	TI/SI et capacités			Turbulence de l'environnement			Capacités dynamiques		
Sociétés Profils interviewés	BC	GH	TZ	BC	GH	TZ	BC	GH	TZ
Dirigeant	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Responsable informatique	X	X	X		X			X	
Responsable commercial	X	○	○		○	○		○	○
Responsable marketing	X	○	○		○	○		○	○
Responsable ressources humaines	X	○	○		○	○		○	○
Responsable comptable, administrative	X	○			○			○	
Conseillère commerciale	X	○		X	○	X	X	○	X
Assistante marketing	X	○	○	X	○	○	X	○	○
Secrétaire		○			○	X		○	
Nombre total de répondants	8	2	2	3	2	3	3	2	2

○ Le poste n'existe pas.
GH ne compte que deux personnes

Le tableau 7 fait apparaître que les capacités TI/SI 'externe-interne' et 'd'enjambement' contribuent plus à la création (sauf pour l'appropriabilité où c'est l'inverse) et au soutien de l'avantage concurrentiel que les capacités 'interne-externe'. Nous retenons ce tableau dans notre questionnaire comme outil d'analyse de la contribution des différentes dimensions TI/SI à l'avantage concurrentiel. Cet outil permet un examen exhaustif et détaillé de cette contribution.

Tableau 7 Attributs concurrentiels des capacités des technologies et systèmes d'information

Catégorie de l'attribut	Création de l'avantage			Soutenabilité de l'avantage		
Attributs → Capacités TI/SI	Valeur	Rareté	Appropri-abilité	Imita-bilité	Substitu-abilité	Mobilité
'Externe – interne'						
Management de la relation externe	H	M - H	B - M	B	B - M	B
Capacité de réponse au marché	H	M - H	B - M	B	B - M	B
'Intégration externe-interne'						
Les partenariats affaires – TI/SI	H	M - H	B - M	B	B - M	B
Le management de la planification et du changement du SI.	H	M - H	B - M	B - M	B - M	M
'Interne-Externe'						
L'infrastructure TI/SI	M - H	B - M	H	H	B - M	H
Les talents techniques TI/SI	M - H	B - M	M	M	M - H	M – H
Le développement TI/SI	M - H	M	M	M	M - H	M
L'efficience des opérations TI/SI	M - H	B - M	M	B - M	M - H	M

Niveau de l'attribut de la capacité TI/SI :
B = Bas B - M = Bas–Moyen M = Moyen M - H = Moyen–Haut H = Haut
Tiré et traduit de : Wade et Hulland (2004)

Ainsi nous évitons de tomber dans la vue nominale évoquée par Orlikowski et Iacono (2001) ou dans l'insuffisance d'une vue trop globale des TI/SI. Par ailleurs, ce tableau offre un point de comparaison théorique avec les données des sociétés.

De nombreuses raisons militent en faveur de ce choix. Tout d'abord, cette typologie est plus détaillée, plus exacte, plus justifiée que beaucoup d'autres car elle s'appuie sur une large revue de la littérature. Elle définit ainsi les attributs des ressources qui en font des compétences clés : valeur, rareté, appropriabilité pour les limites ex ante à la concurrence, imitabilité, substituabilité, mobilité pour les limites ex post à la concurrence. Ce faisant, elle suit le conseil de Foss (1997) et évite l'accusation de tautologie. A partir de là, elle propose une évaluation de ces ressources des technologies et systèmes d'information par attributs. En outre, elle distingue la phase d'acquisition de l'avantage concurrentiel de la phase de soutien et répartit ces attributs entre les deux phases. Cette prise en compte de la temporalité incorpore en outre les effets rétroactifs des limites ex post sur les limites ex ante : les attributs de la 'soutenabilité' influencent en retour la valeur et la rareté. Cette typologie conduit à des propositions testables. Enfin, les ressources décrites sont toutes des variables de niveau moyen, raisonnablement spécifiques tout en permettant un niveau acceptable de généralisation.

Nous disposons ainsi d'un instrument de mesure solide et validé logiquement dans la littérature pour déterminer si les capacités dégagées sont bien des compétences clés et comment elles contribuent à la création et la soutenabilité de l'avantage concurrentiel. Et surtout nous disposons d'un outil d'analyse des différentes capacités des technologies et systèmes d'information en termes de dimensions de l'avantage concurrentiel. Nous pouvons ainsi utiliser des indicateurs de mesure s'appuyant sur une forte validité théorique.

Nous ne disposons pas dans la littérature d'un ensemble d'échelles validées pour mesurer chaque variable. Par ailleurs, le nombre de répondants par questionnaire est insuffisant pour obtenir une véritable validité statistique. Aussi décidons- nous d'estimer chaque variable sur une échelle unique de nature qualitative en cinq points. Comme il existe une gradation dans les évaluations, cette échelle est ordinale. L'estimation de chaque variable est effectuée individuellement. Le chercheur calcule ensuite les résultats du groupe, puis, dans une perspective critique, confronte les résultats avec ceux des entrevues, réunions, documents et autres sources d'information.

Nous faisons le choix d'une passation en groupe – chaque fois que possible - de ce questionnaire de façon à pouvoir bénéficier d'échanges et d'une réflexion entre répondants et avec le chercheur. C'est aussi le moyen pour le chercheur de fournir des explications détaillées et adaptées du questionnaire et de s'assurer d'une compréhension similaire du questionnaire par tout le monde. Nous obtenons ainsi des données permettant une comparaison avec le tableau théorique de Wade et Hulland, mais aussi avec les autres entreprises. Cela permet aussi de voir, dans le cas donné, quelles capacités des technologies et systèmes d'information contribuent plus particulièrement ou non à la création de l'avantage concurrentiel et à son caractère soutenable (ou non).

Les mêmes 6 critères (valeur, imitabilité, etc.) peuvent être utilisés pour mesurer le niveau des compétences clés puisque ils constituent les dimensions mêmes de l'avantage concurrentiel soutenable dont elles sont à l'origine.

Enfin, le niveau de contribution des capacités aux compétences clés, de même que le niveau

d'influence des facteurs antécédents sur les capacités (début de réponse au pourquoi), peut être évalué suivant l'échelle suivante. De façon à ne pas introduire de biais, nous élargissons l'échelle de Wade et Hulland pour tenir compte des cas situés aux extrémités du continuum : absence de l'attribut ou bien présence très forte.

Niveau d'influence ou de contribution

Nul	Faible	Moyen	Fort	Très fort

L'ensemble du questionnaire avec les différents tableaux peut être vu en annexe J. En comparant les tableaux obtenus dans les différentes études de cas, nous pouvons ainsi mieux répondre aux questions du comment et du quoi.

La gestion de la relation avec les répondants

Notre stratégie d'approche et de gestion des sources de données est à la fois contractuelle et oblative. Cette approche est ouverte et non dissimulée. Le chercheur essaye d'obtenir une intimité à l'égard de la source de données suffisante pour obtenir des informations riches, mais essaye en même temps de garder une distance suffisante pour ne pas perdre son objectivité ni être victime du 'paradoxe de l'intimité'.

La gestion des sources de données primaires comporte certaines implications. Pour l'accès aux sources de données, le chercheur a, au départ, obtenu l'accord du PDG et du directeur du réseau commercial du GIE AZ puis des dirigeants et des employés des différents courtiers. L'accueil sur les sites s'avère très ouvert et le chercheur a accès aux sources d'informations sans problèmes, sauf pour l'un des courtiers. L'accord passé avec les participants de l'étude correspond au modèle traditionnel qui distingue les chercheurs experts des informants, objet de la recherche.

Nous nous inspirons de la nécessaire flexibilité du chercheur. "Toute la difficulté d'une recherche consiste non à faire abstraction du chercheur (de soi-même) mais à qualifier et à maîtriser la présence du chercheur dans le dispositif de collecte." Aussi, nous essayons de minimiser le problème de la contamination des sources (intragroupe, chercheur-population, et entre sources primaires et secondaires), notamment en ne donnant pas de rétroaction tant que tous les recueils d'information n'ont pas été effectués.

En matière d'anonymat et de confidentialité, le chercheur veille à la préservation de la confidentialité des données, hormis les cas de publications de la thèse et d'articles scientifiques. L'anonymat est préservé dans tous les cas, tant à l'intérieur des firmes étudiées qu'à l'extérieur, même dans le cadre de la publication de la recherche, en maquillant noms et lieux. Les normes UQAM du Comité d'Éthique sont respectées quant aux recherches impliquant des sujets humains. Une validation des résultats et analyses par les sources de données est effectuée systématiquement, en veillant cependant à ce que ces communications ne puissent porter tort à qui que ce soit dans l'entreprise, grâce notamment à l'anonymat et au masquage éventuel d'informations trop sensibles.

La gestion de la relation avec les répondants est synthétisée dans le tableau 8.

Tableau 8 Gestion de la relation avec les répondants

Questions	Accords
Approche	Contractuelle, oblative, ouverte
Volume temps / effort	Une à plusieurs interviews par personne
Type de recueil de données	Entretiens, observations, documents, artefacts
Accès aux sources de données	Accord des dirigeants, volontariat des interviewés
Qui conçoit et dirige l'étude ?	Le chercheur
Mode confidentiel	En interne et en externe (sauf thèse et publications)
Anonymat	Oui
Qui produit des analyses ?	Le chercheur
Corriger et critiquer les analyses	À l'initiative du chercheur : répondants, dirigeants, professeurs, collègues
Avantages pour les répondants	Rétroaction sur leurs processus, capacités, positionnement concurrentiel, stratégie, AC, performances, etc.

D'après : Miles et Huberman (1998).

6.2.5 Validité et fiabilité de la recherche

Établir la validité et la fiabilité de la recherche suppose de passer en revue successivement les questions de la validité du construit, de la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure, de la validité interne de la recherche, de la fiabilité de la recherche et de la validité externe de la recherche.

Examinons tout d'abord la question de la validité du construit.

Il existe 12 types de validité de concept. Les validités reliées à un critère ('criterion related'), de contenu et de construit sont les plus souvent utilisées. Cependant, "seule la notion de validité de construit est réellement pertinente en sciences sociales", c.-à-d. "le degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est censée représenter" (Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier, 1999, p. 259-260).

Comment s'assurer de la validité de construit de la recherche ? En ce qui concerne l'aspect qualitatif de notre recherche : nous avons 1. posé convenablement la question de recherche : 2. précisé les concepts centraux en s'appuyant sur des théories antérieures largement reconnues ; 3. établi un cadre conceptuel qui spécifie ce qui sera étudié et par là même détermine les informations à recueillir et à analyser (Miles et Huberman, 1991) ; 4. vérifié "que l'unité d'analyse et le type de mesure choisis permettent bien d'obtenir les informations nécessaires : que faut-il observer, comment et pourquoi ?". Suivant Yin (1989) et Miles et Huberman (1998) nous avons aussi : 1. utilisé plusieurs sources de données ; 2. établi une chaîne d'évidences ; 3. fait valider le cas par des acteurs clés.

En ce qui concerne l'aspect quantitatif: une partie des questionnaires utilisés sont tirés de la littérature et ont été parfaitement validés statistiquement. L'autre partie est bâtie par nos soins à

partir de la littérature (comme la typologie des dimensions des technologies et systèmes d'information de Wade et Hulland) et est confrontée aux résultats obtenus par les autres méthodes.

Examinons maintenant **la question de la fiabilité et de la viabilité de l'instrument de mesure**.

Nous reprenons la définition de Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier, (1999, p. 266) de l'instrument de mesure. "Pour être fiable, un instrument de mesure doit permettre à des observateurs différents de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument, ou de permettre à un observateur d'établir des mesures similaires d'un même sujet à des moments différents, toujours avec le même instrument." "Pour être valide, l'instrument doit d'une part mesurer ce qu'on lui demande de mesurer et d'autre part donner des mesures exactes de l'objet étudié" Fiabilité et validité s'expriment en degrés et non de façon absolue.

L'utilisation d'un protocole d'entrevue et la classification systématique des données dans une base de données informatisée sont des éléments importants qui ont été appliqués. Nous avons aussi fait valider le contenu des comptes rendus d'entretiens par les répondants eux-mêmes. Une validation des résultats collectifs a également été réalisée lors de deux réunions dans l'entreprise aux effectifs les plus nombreux, chez BC, et lors d'une réunion chez GH.

"En recherche qualitative, la validité et la fiabilité de l'instrument reposent largement sur les compétences du chercheur ..." ; "la fiabilité s'estime d'une part à partir de la comparaison des résultats des différents enquêteurs lorsqu'il y en a plusieurs, et d'autre part à partir du travail de codage des données brutes" (Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier, 1999, p. 269). Comme il s'agit d'un travail de thèse, nous ne disposions malheureusement pas de plusieurs enquêteurs. En revanche, nous avons utilisé les techniques de recodage.

Essentiellement, un code est une étiquette ou un libellé permettant l'attribution d'une signification à un fragment de texte provenant des rapports d'entrevues ou de la documentation remise par les répondants. Les codes sont généralement liés à des blocs de texte (mots, phrases ou paragraphe entier). L'ensemble des codes ne forme pas une liste de mots disparates, mais ils sont plutôt structurés finalement en fonction du modèle conceptuel retenu pour la recherche. En lien avec le cadre conceptuel utilisé dans la présente recherche, les codes ont été regroupés finalement selon certaines grandes catégories.

Une fois les données provenant des premiers cas codées et classées dans la base de données, une démarche de validation du codage fut effectuée. Un des aspects critiques à vérifier pour assurer une plus grande fidélité de l'interprétation des résultats concerne la stabilité du codage tout au long du processus. Dans une recherche à un seul intervenant, il importe certainement de s'assurer que la variation dans le codage effectué en début de cycle et le codage effectué en cours de route varie le moins possible. Pour ce faire, Miles et Huberman (1998, p. 126) suggèrent d'évaluer cet aspect du processus en effectuant un test de codage-recodage par le chercheur. Cette évaluation devrait intervenir vers les deux tiers du processus de codage, en codant à nouveau un échantillon de textes déjà codé en début d'analyse. Nous l'avons effectué un peu après les deux tiers du processus de codage. Ce test permet de déceler la dérive que peuvent subir les définitions des codes dans l'esprit du chercheur au fur et à mesure que l'analyse des nouveaux cas et données progresse.

Ce test a été effectué sur des sections de plusieurs rapports d'entrevue. L'exercice consiste à

reprendre le codage de sections codées lors de la première vague d'entretiens et de comparer les codes et leur attribution. Sur les 50 segments de texte examinés, le pourcentage de codes en accord entre les deux tests est de 88 %, ce qui est supérieur au seuil acceptable de 80 % proposé par Miles et Huberman (1998, p. 126) pour ce type de test. Les divergences portent plus sur l'attribution des codes que les codes eux-mêmes. En réalité, le taux d'accord est finalement supérieur car ces différences ont amené le chercheur à revoir l'attribution des codes dans les premières interviews pour les aligner sur les interviews plus récentes. Il est à noter que la statistique Kappa serait difficile à appliquer dans ce cas-ci, étant donné que cette statistique exige que les catégories de valeurs recensées pour le premier test soient exactement les mêmes que celles recensées lors du deuxième test. Or de nouveaux codes s'étaient ajoutés depuis.

Une deuxième démarche a consisté à calculer une fiabilité inter-codeurs. "La vérification de la qualité des définitions des codes et la validation du procédé de codage revêt une grande importance dans une recherche qualitative, étant donné le rôle central qu'occupe ce procédé dans l'analyse des données." (Roy, 1999, p. 67). "Dans une recherche où c'est le même individu qui fait toutes les entrevues et qui code toutes les données recueillies, l'objectif de procéder à un exercice de validation du codage vise premièrement à clarifier les définitions attribuées aux codes et à s'assurer que ces définitions sont comprises de la même manière par des spécialistes du milieu. Contrairement à une recherche où plusieurs acteurs participent soit à la cueillette des données, soit dans le processus de codage, l'objet premier n'est pas d'assurer l'uniformité du codage effectué par chacun des juges. Il s'agit plutôt de s'assurer que les codes utilisés font effectivement référence à des concepts reliés à la réalité des cas étudiés." (Roy, 1999, p. 67).

Le passage qui suit présente la démarche que nous avons effectuée en vue d'évaluer la qualité du procédé de codage. Trois experts indépendants furent appelés à coder un échantillon aléatoire de segments de textes provenant des données recueillies afin de vérifier la qualité des définitions des codes et de déterminer le taux de concordance inter-juges. Avant de débuter l'exercice, chacun des juges à reçu une explication de la démarche à suivre. Il a été demandé aux juges de coder les entretiens selon l'approche "indigène", c.-à-d. proche du langage des répondants. Deux doctorants de Ph.D. effectuèrent un recodage sur 20 pages de textes portant sur deux entretiens après le début de la première phase d'entretiens. L'accord inter codeurs était au départ de 77 %. Après discussions, l'accord obtenu était en fait de 94 %. Un docteur, maître de conférences, a effectué un recodage sur 22 pages de textes après le recueil de la deuxième vague de données. Ces extraits portaient sur 6 interviews différentes dans les quatre sociétés étudiées et concernaient les différentes fonctions : DG ou PDG, responsable informatique et responsable des systèmes d'information, responsable commercial, responsable marketing, conseiller commercial. L'accord inter codeurs obtenu était de 90 %. La discussion a permis de mettre en lumière plusieurs enseignements. Deux portions de texte avaient été codées de façon plus détaillée (deux codages) par le recodeur que par le codeur (un codage). Quatre portions de texte avaient été détaillées ou codées par le codeur mais pas par le recodeur. Ces différences ou 'oublis' n'ont pas été pris en compte dans le calcul des 90 %. Cependant, même en incluant ces différences dans les désaccords, on arrive à un taux d'accord de 83 %. La discussion a permis de voir qu'il n'y avait en fait aucun désaccord sur ces codages. Soit le codeur n'avait pas détaillé le codage mais était parfaitement conscient du double contenu du texte et en avait tenu compte dans ses

regroupements de codages et ses analyses.[93] Soit le recodeur avait négligé de coder ou de détailler certaines portions de texte mais était d'accord avec le codeur sur la façon de les coder. Par ailleurs, il est apparu que le recodeur avait tendance à pratiquer l'inférence dès le codage pour comprendre au-delà des mots la signification des paroles par rapport à la question posée. Le chercheur avait, en revanche, effectué un codage "indigène" en essayant de rester au plus près de la parole des interviewés en évitant de faire des inférences à ce stade du travail. Le chercheur n'a pratiqué des inférences que dans un second temps lors de l'analyse des codages pour procéder à des regroupements, divisions, subdivisions, etc. de ces codages. Il désirait en effet bien séparer l'exposé des faits de leur interprétation. Le codeur et le recodeur s'inspiraient donc de deux visions et méthodes différentes du codage. Mais il fut intéressant de constater, après discussion, que les inférences du recodeur rejoignaient les inférences, analyses et conclusions ultérieures du codeur. Bien que procédant de manière différente, le codeur et le recodeur en arrivaient donc à un accord sur le fond. Ainsi, après discussion, l'accord est passé à 98 %. Le codeur a intégré ensuite certaines remarques du recodeur dans son codage.

Miles et Huberman précisent également que "l'accord à la fois inter et intra-codeur doit atteindre les 90 %". Dans notre cas, il atteint les 92 % (96 + 88 / 2).

Par ailleurs, le chercheur a veillé à la fiabilité des observations, des sources documentaires, des entretiens.

Comment s'assurer de la validité d'un instrument de mesure ? En recherche qualitative, il n'existe pas de canons, mais des méthodologies. Aussi l'exposé détaillé de nos instruments de mesure a notamment pour but de permettre à l'observateur extérieur d'en vérifier la validité.

"**La validité interne** consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude ; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales" (Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier, 1999, p. 272-273). "Si la validité interne est un test essentiel pour les recherches de causalité, il peut être étendu aux recherches utilisant l'inférence pour asseoir leurs résultats" (Yin, 1989).

Une triangulation des données et des méthodes (interviews variées à différents niveaux et dans différentes fonctions, documents, observation, artefacts) est réalisée durant toute la recherche. Les concepts de deux théories sont utilisés au départ, mais le chercheur reste ouvert à ce que lui révèlera le terrain et à l'emploi éventuel d'une autre perspective. Malheureusement, un seul enquêteur est disponible, donc il n'y pas de triangulation des investigateurs.

Il faut écarter les bais limitant la validité interne (Campbell et Stanley, 1966) : biais relatifs au contexte de la recherche (effets d'histoire, de maturation, de test), au recueil des données (effets d'instrumentation, de contamination), ou à l'échantillon (effets de régression statistique, de sélection, de mortalité expérimentale). Il ne doit pas survenir d'évènements extérieurs à l'étude pendant la période d'étude qui fausseraient les résultats. Les objets d'analyse ne changent pendant le cours de l'étude. Le chercheur ne fait pas subir à des répondants plusieurs fois le même test à intervalles rapprochés lors d'une étude longitudinale. Les questions utilisées pour recueillir les données le sont toujours en face à face et font l'objet de précisions et explications à chaque fois

[93] Par exemple, le recodeur avait effectué le codage suivant : " performances respectives du commercial et du marketing moyennes, mais force tirée de leur coopération", alors que le codeur avait indiqué simplement "alliance marketing-commercial". Mais le codeur avait ensuite classé les capacités marketing et commercial dans les capacités ordinaires, leur coopération étant intégrée dans une compétence clé.

que nécessaire. Le chercheur ne doit pas provoquer de contamination, notamment intragroupe. Les individus sélectionnés ne le sont pas sur la base de scores extrêmes mais pour leur représentativité. L'échantillon étudié est représentatif de la population pertinente pour l'étude. Aucun sujet ne doit disparaître pendant l'étude. Si l'un des sujets ne fournit pas toutes les informations demandées, ce manque est signalé dans l'étude. L'utilisation de tactiques citées par Yin (1989), et Miles et Huberman (1998) également permet de réduire ces risques de biais. Le chercheur notamment teste des hypothèses rivales (analyse sectorielle de Porter), compare les schémas empiriques mis en évidence aux propositions théoriques, explique de manière détaillée la stratégie d'analyse et les outils de l'analyse de données, recherche une saturation du terrain. Il compare également les résultats, vérifie la signification des cas atypiques, teste les explications proposées, vérifie les explications rivales, recherche des preuves contraires.

En ce qui concerne **la fiabilité de la recherche,** nous tentons dans cette partie de transmettre toutes les informations cruciales d'ordre méthodologique. Nous essayons de contrôler à tout instant l'influence du chercheur sur le terrain. En sens inverse, nous nous méfions de l'empathie, voire la sympathie, que peuvent nous inspirer certains acteurs en vérifiant leurs affirmations auprès d'autres acteurs et de sources documentaires. Il peut en être ainsi par exemple pour les performances ou l'avantage concurrentiel des entreprises.

Le chercheur s'efforce de "décrire très concrètement le processus entier de sa recherche, en particulier dans les phases relatives à la condensation et l'analyse des données collectées".

Suivant Miles et Huberman (1998), nous nous assurons que la mission d'étude est clairement perçue par le site, nous restons aussi longtemps que possible sur le site, nous élargissons autant que possible le cercle des informants, nous n'oublions pas les questions de recherche initiales. Enfin, nous utilisons des matrices de présentation, de réduction et d'analyse des données. Nous fournissons des données relatives au chercheur.

Enfin, **la validité externe d'une recherche** est le degré de généralisation et de réappropriation des résultats. La généralisation à la population mère spécifique est immédiate puisque l'échantillon des courtiers délégués AZ correspond quasiment à la population de ces délégués. La généralisation analytique des conclusions à 'l'univers parent' des courtiers semble tout à fait possible. La généralisation à l'industrie de la distribution d'assurance vie est probablement possible dans une certaine mesure, mais nécessiterait une étude complémentaire pour vérifier si d'autres facteurs et des éléments idiosyncrasiques ne modifient pas la donne. La transférabilité et la généralisation à d'autres univers reste à vérifier et n'est pas du tout évidente car notamment le secteur de l'assurance vie présente des spécificités en matière d'avantage concurrentiel. "La généralisation d'une recherche ou le passage d'un contexte à un autre suppose souvent de modifier l'opérationnalisation des variables" (Drucker-Godard, Ehlinger, et Grenier. 1999, p. 282).

" La validité externe d'une recherche dépend essentiellement de la validité externe de l'instrument dans le cas d'une recherche quantitative, et de la procédure de recherche même dans le cas d'une recherche qualitative" (id., p. 281). La comparaison de quatre cas différents permet une généralisation analytique sur le plan théorique. Dans notre manière de choisir le terrain d'étude, la réplication de cas doit servir à atteindre une généralisation théorique et littérale, de telle sorte à prédire les mêmes résultats (réplication littérale) ou au contraire à produire des résultats différents, mais pour des raisons prévisibles (réplication théorique) (Yin, 1989). La

réplication est la logique consistant à traiter une série de cas comme une série d'expérimentations, chaque cas servant à confirmer ou infirmer les hypothèses émergentes (Yin, 1989). Un point important consiste dans l'utilisation de variables de contrôle. Enfin, nous utilisons des matrices pour passer d'une causalité locale à une causalité intersites.

6.3 L'analyse

Pour préciser notre méthodologie d'analyse, nous distinguons deux domaines : l'élucidation des processus d'analyse des données et l'analyse des résultats.

6.3.1 L'élucidation des processus d'analyse des données

Plusieurs procédés permettent d'élucider les processus d'analyse des données utilisés par le chercheur. Il s'agit de la méthode de codage, des méthodes d'aller-retour entre données et réflexion théorique à l'aide d'une présentation visuelle des données, et des analyses inter cas. Nous les passons maintenant en revue.

En ce qui concerne le codage des données brutes

Les interviews et les transcriptions réalisées, la phase de codage peut être abordée. Examinons la façon dont la codification est réalisée.

Un codage théorique est testé au départ, mais il ne permet pas de pénétrer en profondeur dans les processus visés par la question de recherche. Aussi un codage "indigène" est ensuite testé et adopté.

Une codification de départ théorique

Cette codification de départ s'inspire de certains principes généraux. Compte tenu du travail théorique déjà réalisé, nous testons dans un premier temps le choix d'un système de codage préalable provisoire, d'une liste de départ. Comme recommandé par Miles et Huberman (1998, p. 114), « cette liste provient du cadre conceptuel, des questions de recherche, hypothèses, zones problématiques et variables clés que le chercheur introduit dans l'étude ». Cela permet de conférer à cette liste un ordre à la fois conceptuel et structurel. Une vérification de la fiabilité intra codeur et inter codeur est prévue. A priori l'unité d'analyse est constituée par le paragraphe, et quand nécessaire la phrase. Un codage simple est retenu au départ. Le codage d'un entretien réalisé doit être fait de préférence avant de retourner sur le terrain, de façon à pratiquer « une analyse en continu ». Ces codes sont, bien sûr, appelés à évoluer au fur et à mesure de l'enquête terrain. Le logiciel Nvivo est choisi et utilisé pour le codage. Des observations au vol sont effectuées lors des notes de terrain et de la transcription. La technique des remarques en marge est utilisée lors du codage.

Lors du codage des modifications sont apportées à la liste de départ. Les modifications apportées à la grille de départ sont indiquées avec une *. Le codage met en lumière les points

suivants : certains codes n'ont pas été utilisés[94], d'autres ont été ajoutés[95].

Une codification thématique, des codes plus inférentiels, sont tirés des données de terrain collectées, de l'analyse du site ou de la théorie.

Les premiers résultats et la remise en cause de la codification théorique

Dans un premier temps la grille de codage pré établie est élaborée à partir de concepts de la théorie de la ressource et de la théorie des organisations. Les données recueillies peuvent être traitées dans l'ensemble par la grille de codage et s'inscrivent bien, a priori, dans le cadre de la théorie de la ressource.

Mais une première analyse aboutit à la remise en cause du codage initial. Certains codes n'ont pas été utilisés car non pertinents par rapport au cas étudié. C'est le cas d'un certain nombre de variables organisationnelles. Les données collectées reflètent bien une réalité particulière, contextuelle, ce qui est le but d'une analyse qualitative. Mais le caractère idiosyncrasique de cette entreprise s'affirme nettement par rapport à une grille de classification beaucoup plus générale, destinée à toute entreprise. La grille de codage – trop générale – ne permet pas de faire ressortir cette spécificité. En étant codée dans des catégories générales et abstraites, l'information perd sa contextualité, son pouvoir descriptif et évocateur. De ce fait, elle prive l'analyste de la possibilité d'examiner plus en profondeur les liens conduisant des TI à l'avantage concurrentiel. En utilisant le logiciel Nvivo, l'analyste obtient des séries statistiques qu'il peut rapprocher des portions de texte correspondantes, mais, ensuite, quelles significations en tire-t-il ? On retombe sur quelque chose de très théorique qui apporte peu de valeur ajoutée par rapport aux enseignements de la théorie de la ressource. Le danger est alors d'arriver à un raisonnement tautologique. Ce type de codage répond peu ou mal à la nécessité d'approfondissement des relations entre capacités et avec l'avantage concurrentiel.

L'adoption d'une codification "indigène"

En raison de cette prise de conscience, nous décidons alors, après une relecture des interviews, d'adopter plutôt un codage issu du terrain beaucoup plus proche des processus que nous étudions. Autrement dit, nous passons d'une « typologie construite par l'analyste » à une « typologie indigène » (Patton, 2002). Il nous a paru plus fructueux de créer une codification « indigène », c.-à-d. selon Patton (2002) une codification faite dans le langage des sujets étudiés, à partir des données du terrain de façon à laisser émerger des configurations qui reflètent la réalité de ce terrain et pouvoir bien retracer la chaîne d'évidence qui mène des données aux conclusions. "Les étapes en sont les suivantes : (a) mettre à jour les résultats discrets, (b) relier les résultats, (c) donner un nom à la configuration (*pattern*) et (d) identifier une conceptualisation correspondante". La codification 'indigène' s'oppose à la codification 'théorique'.

---

[94] Par exemple : COM/INT pour communications informelles et ouvertes en interne, RO-COM/EXT pour communications informelles et ouvertes avec l'extérieur, RO-COOR : pour coordination et intégration, RO-DIF pour différenciation organisationnelle, RH-FLEX pour flexibilité des personnels vis-à-vis des TIC, etc.

[95] Par exemple : STRA pour statégie, CONC pour concurrence, RO-OBJF système d'objectifs et récompenses, etc.).

Il nous apparaît alors aussi que la forme papier permet de faire figurer les deux types de codage en même temps sur le document face aux portions de texte concernées et de mieux appréhender les données dans cette phase d'apprentissage.

Aussi décidons-nous de revenir à la forme papier, au départ, pour une dizaine d'interviews. Par là même, nous appliquons le conseil donné par Patton (2002, chapitre 8, p. 446) : « quant à savoir si l'on utilise un logiciel pour aider à l'analyse, gardez à l'esprit que c'est en partie une question de style individuel, de confort avec les ordinateurs, de quantité de données à analyser, et de préférence personnelle ».[96] Une nouvelle codification est réalisée d'après les mots mêmes des interviewés. Le processus consiste à examiner chaque paragraphe, voire chaque phrase, et à en faire une synthèse aussi fidèle que possible. Mieux même, si le texte s'y prête, la synthèse utilise directement certaines phrases (ou portions de) surlignées alors en jaune sur le document. Puis ces unités de texte annotées, comportant l'indication de l'interview, la page et le paragraphe correspondants, sont découpées et placées dans des enveloppes sur lesquelles sont marquées les catégories auxquelles elles appartiennent. Les catégories sont donc créées directement à partir des textes eux-mêmes ou de synthèses très proches des textes.

Dans me même temps, le chercheur s'efforce, dans toute la mesure du possible, d'oublier ses références et son cadre théoriques ainsi que le codage qui en est issu. Il se rapproche ainsi cette fois-ci d'une approche de type "théorie enracinée" (« grounded theory »). Cette première étape correspond à la phase de « codage ouvert ».[97]

La limite – fondamentale – de cette nouvelle approche, c'est que les questions posées dans le guide d'entretien semi directif, et donc les réponses, sont tout de même orientées sur certains sujets, certaines problématiques. Mais cela est normal puisque l'objet de la recherche doit être délimité.

Patton cite un analyste dont l'expérience recoupe la nôtre : « Plus j'interagissais avec les données, plus des configurations et des catégories commençaient à "me sauter à la figure". [...] Je trouvai beaucoup plus facile de les coder à la main. »[98] Toutefois, cela n'est possible qu'en phase de démarrage pour l'apprentissage. Le nombre d'interviews augmentant, nous passons à une utilisation systématique du logiciel Nvivo devenu indispensable.

Premiers résultats du codage indigène du cas BC

Les premières données codées concernent le cas BC. Il en ressort que les interviewés ont souvent du mal à répondre aux questions sur les critères de performance et les compétences clés des confrères dans le secteur, ou n'y répondent pas par manque de connaissances ou d'opinion. En revanche, ils se révèlent prolixes sur les capacités de leur entreprise. L'influence des TI/SI sur

---

96 " wether to use software to assist in analysis, keep in mind that this is partly a matter of individual style, comfort with computers, amount of data to be analyzed, and personal preference" (Patton , 2001, chapitre 8, p. 446) .

97 "Open coding is the process of breaking down the data into separate units of meaning (Goulding, 1999). It takes place at the beginning of a study. The main purposes of open coding are to conceptualise and label data. Open coding starts the process of categorising many individual phenomena. Separately categorized concepts are clustered around a related theme to structure more abstract categories (Brown, Stevenson, Troiano & Schneider, 2002). At the stage of analysing the data and looking for codes, the coding is 'unfocused' and 'open'." (Moghaddam, 2006)

98 "The more I interacted with the data, the more patterns and categories began to « jump out » at me. [...] I found it much easier to code it by hand." (Patton, 2002)

les performances de leur entreprise est aussi bien développée dans l'ensemble. Des informations complémentaires permettent d'aborder des thèmes non prévus au départ comme des différences d'efficacité entre commerciaux, entre les sociétés absorbées et BC, entre les réseaux commerciaux d'AZ.

Avec le système de codage sur papier, nous parvenons tout d'abord à un système de codage avec des catégories correspondant à des configurations (« patterns »). Des thèmes plus inférentiels, une première codification thématique, sont tirés des configurations citées.

Les capacités opérationnelles dégagées sont :

- l'alliance marketing - commercial,
- la stratégie et le système d'objectifs,
- le management des ressources humaines,
- la motivation,
- l'organisation regroupant trois dimensions : centralisation, spécialisation, division du travail.
- les TI.

Les compétences clés dégagées sont :

- la connaissance et le ciblage du marché,
- la réactivité et le pilotage,
- la productivité,
- la qualité de la communication externe,
- la qualité et la réputation du produit.

Cette étape correspond à la phase de « codage axial ».[99] Le codage axial des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques sont donnés à titre d'exemples en annexes AQ et AR. Figurent dans ces tableaux les catégories, sous-catégories, propriétés et dimensions.[100]

Une analyse inter codeurs réalisée en séminaire doctoral permet de constater une assez bonne fiabilité inter codeurs (77 %). Des discussions et modifications du codage sont effectuées à la suite de ce test, permettant d'arriver à un taux d'accord de 94 %.

La codification finale obtenue

---

[99] "It is possible to think of the coding process as a form of pyramid at the base of which is open coding. Through systematic analysis and constant comparison of data the next stage is to reduce the number of codes and to collect them together in a way that shows a relationship among them. This stage relates to axial coding and the creation of concepts. At the peak of the hierarchy are categories which as Goulding (1999) describes unite the concepts and reveal a 'gestaltian' theoretical explanation of the phenomenon under study. Once a concept has been identified, its attributes may be explored in depth, and its characteristics dimensionalised in terms of their strength or weakness." "In axial coding, four analytical processes are occurring: (a) continually relating subcategories to a category, (b) comparing categories with the collected data, (c) expanding the density of the categories by detailing their properties and dimensions, and (d) exploring variations in the phenomena (Brown, Stevenson, Troiano & Schneider, 2002)." (Moghaddam, 2006)

[100] "Once categories are built in open coding, they are expanded in terms of their given properties and dimensions. Goede and Villiers (2003) define properties as characteristics that are common to all the concepts in the category. They are "characteristics of a category, the delineation of which defines and gives it meaning" (Strauss & Corbin, 1998, p.101). On the other hand, dimensions show the position of a property along a continuum or range (Goede & Villiers, 2003). Properties and dimensions provide the richness to the abstract category." (Moghaddam, 2006)

La codification fut ensuite enrichie, modifiée, améliorée en fonction des résultats des autres entretiens réalisés et des analyses effectuées. L'utilisation systématique du logiciel Nvivo sur une période de trois ans a permis également une correction approfondie de la codification. Au final, nous arrivons à un système de codage à la fois très détaillé et très structuré.

Les schémas de codage pour les quatre cas sont donnés dans les annexes O, V, AB et AL, pour faciliter la réplication ou l'extension et permettre de voir les liens entre modèle théorique et codes. Un double codage dans le temps, des tests de fiabilité inter codeurs et le calcul d'un ratio d'agrément inter codeurs sont effectués.

Des méthodes d'aller-retour entre données et réflexion théorique et méthodologique sont employées pour :

- aiguiser les construits (évidence des mesures)
- mettre en évidence les relations émergentes entre construits.

Les interviews et l'observation cessent lorsque la saturation des données est atteinte. Cela explique que ce travail couvre les deuxième, troisième et quatrième phases.

Le chercheur veille à éviter « l'asphyxie par les données » tout en pouvant procéder à une rédaction détaillée du cas.

Pour organiser et rapporter les données qualitatives, notre méthodologie suppose l'emploi de présentations visuelles des données (matrices, schémas). « La présence de données réduites de façon systématique a des conséquences sur la compréhension du chercheur » (Miles et Huberman, 1998, p. 427). Cette méthode requiert de « penser aux questions de recherche et aux pans de données nécessaires », réaliser « une analyse complète », « centrer et organiser l'information de façon cohérente ». « Le lecteur peut alors re-créer le voyage intellectuel de l'analyste avec une certaine assurance. »

Ce travail est effectué lors des deuxième, troisième et quatrième phases.

Nous avons considéré notamment au départ deux outils proches mais différents. Après avoir essayé la matrice processus-résultantes de Patton, nous avons préféré retenir la matrice explicative des effets de Miles et Huberman. Pour nous orienter dans notre choix, nous avons tout d'abord examiné l'*exhibit 8.1* de Patton (2002, p. 439), retraçant les options pour justement organiser et rapporter de telles données. Étant donné l'orientation et le but de la recherche, il nous apparaît alors que la meilleure option est celle des processus dans les approches par cadre analytique. La seule autre véritable possibilité serait celle des « questions clé » (« issues » en anglais) ; mais elle présenterait l'inconvénient de moins rentrer au cœur du sujet, c'est-à-dire les processus. Une matrice est sélectionnée parmi celles de Patton (2002) : il s'agit de 'la matrice processus – résultantes'. En effet, l'un des buts principaux de notre recherche est d'expliquer – ou en tout cas – d'éclairer les processus qui mènent de l'utilisation des technologies et systèmes d'information et autres ressources et capacités aux compétences clés et ainsi à la performance. Décrire ces processus tels que relatés par le terrain et leurs conséquences (les produits ou résultantes), puis les relier entre eux est un moyen d'ordonner les données récoltées, pertinent par rapport au but poursuivi. C'est aussi une étape intermédiaire nécessaire avant de parvenir à une représentation holistique des relations en question.

Mais nous pouvons aussi parfois avoir affaire – comme élément générateur - à une structure,

un état, une décision, une action ou un évènement. Aussi, nous préférons utiliser finalement 'la matrice explicative des effets' de Miles et Huberman. Cette matrice – plus générale - présente en effet l'avantage de pouvoir prendre les capacités et processus comme éléments générateurs, mais ne se limite pas à ceux-ci. Elle peut aussi inclure les états, les structures, les évènements.

Mais les processus ne sont-ils pas autre chose que les capacités ? Pour Leonard-Barton (1992) les capacités sont des processus. En fait, selon nous, les processus sont la concrétisation des capacités, le résultat de l'exercice de celles-ci. Inversement, les processus permettent de valider l'existence des capacités. Une capacité constitue un potentiel mais pas un fait. Les processus correspondent en revanche à une réalité observable. Processus et capacités constituent les deux faces, intimement liées, d'une même réalité. On trouvera donc par exemple en ligne les principales capacités de la firme et en colonnes ses compétences clés éventuelles (les résultantes), avec à chaque fois les citations correspondantes. Pour la clarté de la présentation, il y a autant de matrices que de compétences clés. « Une telle matrice permet de clarifier un domaine en termes conceptuels. » [...] « La matrice nous aide à comprendre la réalité d'un point de vue temporel et nous permet ainsi un premier ressenti des mécanismes causaux » (Miles et Huberman, 1998, p. 265). Cette procédure offre donc l'avantage supplémentaire d'aborder le pourquoi des phénomènes.

L'application de la méthode

Nous nous demandons tout d'abord si nous n'allons pas être noyé sous une foule de processus. Mais Patton (2002) recommande : « Major program processes or identified implementation components are listed along the left side". Nous retenons donc uniquement les principaux processus et les principales résultantes.

Ensuite, quelles questions doivent être posées pour les différentes cellules de la matrice ? A chaque fois, la réponse est : comment cette capacité (ou ce processus) conduit-elle à tel résultat, par quels "mécanismes" sous-jacents ? Nous essayons alors de répondre à la question pour quelques cellules. Le test s'avère satisfaisant. En fait, les réponses correspondent à ce que nos interlocuteurs nous exposent lors des interviews, c'est-à-dire les « sous-processus » qui réalisent le lien entre le processus principal et la résultante. Nous constatons que l'immersion dans les données a bien été effectuée.

Des premiers résultats intéressants sont obtenus à partir des entretiens. Il reste néanmoins à vérifier si le chercheur n'a pas introduit de biais, oublié des faits ou phénomènes, et à reconsidérer et approfondir l'analyse. Le chercheur a en effet le sentiment de ne pas avoir encore assez « tourné autour de la statue » dont parle Douglass (cf. Patton, 2002, p. 486). De nombreux entretiens, questionnaires et analyses ultérieurs nous permettent d'examiner "la statue" sous toutes ses facettes.

En conclusion, ce travail d'allers – retours entre les données et les catégories, entre les données et la théorie, a permis d'aboutir finalement à la mise en lumière des liens existants entre les facteurs et les effets, entre les processus et les résultantes. Les relations sont explicitées dans des matrices où les citations servent à montrer la chaîne d'évidences, à apporter la preuve de l'évidence. En raison de la contrainte d'anonymat, les citations ne font pas références aux personnes. Ces résultats, pour le cas BC par exemple, figurent en annexe S, T et U sous forme de tableaux. L'analyse indigène permet de mettre en lumière les composantes jouant un rôle essentiel dans la construction de l'avantage concurrentiel. Elle permet également de tracer les liens existant entre ces différentes composantes. Nous aboutissons ainsi à quatre analyses intracas

qui –comme le préconisent Miles et Huberman (1998) servent de base à une analyse inter cas. « Il est déterminant de comprendre les dynamiques à l'œuvre dans chaque site, en particulier avant de procéder aux explications inter sites. Faute de quoi, la superficialité s'instaure » (Miles et Huberman, 1998, p. 368). C'est d'ailleurs l'approche retenue par ces deux auteurs dans leur recherche d'envergure sur la diffusion d'innovations pédagogiques, qui a fourni « bon nombre d'exemples » à leur ouvrage de 1998. « L'analyse inter sites qui a suivi (Huberman et Miles, 1983a, 1984) s'est appuyée sur les sections appropriées des douze rapports de site » (Miles et Huberman, 1998, p. 576). Compte tenu de l'importance méthodologique de cette distinction entre les deux types d'analyse, nous respectons cette progression dans notre présentation des résultats et l'organisation de nos chapitres 8 à 16.

Les analyses inter cas, réalisées lors de la quatrième phase, ont pour objet de mettre en lumière les différences et les similarités de configurations entre sociétés étudiées. Les similarités et différences sont étudiées globalement mais aussi par paires. Cette analyse des similitudes et des différences entre les cas contribue à étendre la réflexion et à fournir une explication plus approfondie des phénomènes examinés. Cela constitue aussi une première généralisation du modèle théorique (Miles et Huberman, 1998). Une autre stratégie est de diviser les données par instruments de collecte. "Cette tactique exploite les vues pénétrantes uniques que rendent possibles les différents types de collecte des données" (Eisenhardt, 1989, p. 541)[101]. En revanche, diviser l'analyse par origine (personnes, groupes) des données ne paraît pas – a priori - pertinent compte tenu de l'objectif de la recherche.

Plusieurs tactiques peuvent être utilisées pour comparer les cas entre eux et mettre en lumière de nouvelles manières d'appréhender et d'expliquer le phénomène en question (Eisenhardt, 1989). Notamment, il est intéressant de regarder comment et dans quelle mesure les capacités des technologies et systèmes d'information et les capacités dynamiques contribuent aux variations dans les compétences clés. Une deuxième tactique consiste à comparer entre eux les cas prenant des valeurs extrêmes et d'identifier points communs et différences à l'intérieur de ces groupes. Notre protocole inter cas permet notamment de comparer les entreprises ayant un avantage concurrentiel entre elles et les firmes sans avantage concurrentiel entre elles. Ces organisations présentent-elles les mêmes capacités, la même utilisation des technologies et systèmes d'information, les mêmes compétences clés, les mêmes avantages concurrentiels, les mêmes sources d'influence ? Ou bien est-ce différent et en quoi ? Une troisième tactique est d'analyser la conformité de chacun des cas au modèle théorique prévu, ce que Yin appelle le « *pattern matching* ». Par exemple, si les capacités donnent naissance à des compétences clés présentant une haute valeur de leurs attributs concurrentiels, on devrait normalement trouver que l'entreprise bénéficie d'un avantage concurrentiel soutenu. Cela correspond à une analyse de la congruence entre les valeurs prises par les variables et celles prévues par le modèle théorique.
Des matrices multi cas sont utilisées pour faciliter les comparaisons et donner une synthèse visuelle au lecteur.

---

[101] "This tactic exploits the unique insights possible from different types of data collection" (Eisenhardt, 1989, p. 541).

6.3.2 L'analyse des résultats

Pour démontrer la chaîne logique d'évidence, des tableaux illustrent la correspondance entre les capacités dynamiques, les capacités opérationnelles, les compétences clés, l'avantage concurrentiel et les performances, à l'aide de citations. Les matrices intermédiaires permettent de retracer la chaîne d'évidence jusqu'à un schéma de synthèse représentant ces relations. Ce schéma est soumis aux participants pour appréciation, critique, et information en retour.

Comme recommandé par Miles et Huberman (1998, p. 219), nous appliquons la règle de décision suivante pour faire figurer les données dans les matrices. Si un fait, un processus, un évènement, un avis, etc. « rapporté est confirmé par au moins un autre membre du personnel et qu'il n'est pas infirmé par qui que ce soit, on doit l'entrer dans la matrice. »

Par ailleurs, les tableaux des indicateurs de mesure, tirés des questionnaires, permettent de vérifier et de mesurer les relations précédemment établies qualitativement.

Durant cette phase est effectué le « codage sélectif ».[102] Dans le codage sélectif, la catégorie fondamentale doit être reliée aux autres catégories. La catégorie fondamentale dans notre recherche correspond au multialignement dynamique des capacités. « Les autres catégories sont "les conditions causales, les stratégies, les conditions contextuelles, et les conséquences" (Creswell, 2002, p. 441). Ces catégories sont identifiées pour illustrer le contexte (la structure), et le processus d'un phénomène (Goede et Villiers, 2003). Les conditions causales font référence aux facteurs qui conduisent à l'occurrence du phénomène, le sujet à l'étude ou l'idée centrale. » (Moghadam, 2006, p. 6). Il ressort de notre étude que les conditions causales sont l'environnement, les stratégies de l'entreprise, les capacités dynamiques et les capacités opérationnelles. « Les conditions contextuelles sont "l'ensemble spécifique de conditions (configurations de conditions) qui se recoupent dimensionnellement en ce temps et en ce lieu pour créer un ensemble de circonstances ou problèmes auxquels les personnes répondent au travers d'actions/interactions. " (Strauss et Corbin, 1998, p. 132). » (id.). Ces conditions contextuelles correspondent dans nos études de cas à l'environnement, au contexte, aux structures et aux problèmes de ces sociétés. « Les stratégies sont les actions ou interactions spécifiques qui résultent du phénomène fondamental (Creswell, 2002). » (id.). Il ressort de notre recherche que ce sont les interactions entre capacités opérationnelles, entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques, entre capacités stratégiques elles-mêmes. « Les conséquences font référence au résultat des phénomènes comme ils sont engagés à travers l'action et l'interaction (Brown, Stevenson, Troiano, et Schneider, 2002). » (id.). Dans notre recherche les conséquences sont les avantages et désavantages concurrentiels et les performances. Il reste à préciser les relations entre ces catégories. « Les conditions causales affectent la catégorie fondamentale, la catégorie fondamentale et les conditions contextuelles affectent les stratégies, et les stratégies affectent les conséquences ». (Moghadam, 2006).

Dans notre recherche, le codage sélectif est réalisé grâce à un ensemble de matrices, de

---

[102] "The final stage of data analysis is selective coding. Selective coding can be described as the process by which categories are related to the core category ultimately becoming the basis for the grounded theory (Babchuk, 1997). Strauss and Corbin (1990) define selective coding as "the process of selecting the central or core category, systematically relating it to other categories, validating those relationships, and filling in categories that need further refinement and development" (p.116). Through selective coding the categories are integrated and developed into the theory. " (Moghaddam, 2006)

tableaux, d'exposés, et de schémas et dont le détail est donné pour les différentes 'catégories' et leurs relations en annexe AS. Les matrices (notamment de verbatim) et les tableaux sont là pour étayer, justifier, démontrer, approfondir, le bien-fondé des descriptions et analyses présentées dans les exposés et retracer le lien avec les données de départ.

Les tactiques d'interprétation des données peuvent être recensées et résumées en s'inspirant de Miles et Huberman (1998, chap. 10). Pour vérification de la validité, les tactiques d'interprétation utilisées ont été les suivantes (tableau 9) dans chaque analyse intra cas et dans l'analyse inter cas.

Tableau 9 Tactiques d'interprétation des données

Tactiques d'interprétation	Emploi dans les études de cas
1) Aider l'analyste à voir les relations entre les données	OUI
Repérer les *patterns*, les thèmes	OUI
Rechercher la plausibilité	OUI
Regrouper	OUI
Utiliser la métaphore	OUI
Compter	OUI
Établir des contrastes / comparaisons	OUI
Subdiviser les variables	OUI
2) Appréhender les phénomènes et leurs relations sur un plan plus abstrait	OUI
Subsumer le particulier sous le général	OUI
Factoriser (trouver les dimensions d'un phénomène, d'une variable)	OUI
Repérer les relations entre variables	OUI
Trouver les variables intervenantes	OUI
3) Parvenir à une interprétation globale cohérente des données	OUI
Construire une chaîne logique d'indices et de preuves	OUI
Effectuer une représentation graphique de l'ensemble	OUI
Atteindre une cohérence conceptuelle / théorique	OUI

Une confrontation à des littératures 'similaire' ou conflictuelle permet d'asseoir plus encore la validité des résultats obtenus. "Lier la théorie émergente à la littérature existante fait progresser la validité interne, la généralisabilité, et le niveau théorique de la construction de théorie à partir de la recherche par études de cas. [...] C'est particulièrement crucial dans la recherche portant sur la construction de théorie parce que les découvertes reposent souvent sur un nombre de cas très limité." (Eisenhardt, 1989, p. 545)[103]. La confrontation avec les théories de la ressource et de l'alignement peut éclairer les résultats et contribuer à la mise en évidence du comment et du pourquoi des relations. L'utilisation d'une théorie rivale (la théorie de l'analyse sectorielle de Porter par exemple) est l'occasion de tester la théorie résultante. La confrontation à d'autres théories permet d'arriver à une saturation théorique.

[103] "Tying the emergent theory to existing literature enhances the internal validity, generalizability, and theoretical level of theory building from case study research. [...] It is particularly crucial in theory building research because the findings often rest on a very limited number of cases" (Eisenhardt, 1989, p. 545).

Le but final est d'obtenir une théorie résultante (ou un modèle) qui soit : si possible parcimonieuse (vs complexe), novatrice, testable, cohérente logiquement, aussi ou plus explicative ou prédictive que d'autres théories, capable de survivre aux essais empiriques de falsification. En revanche, elle ne saurait être large (vs idiosyncrasique), compte tenu des limites d'une telle recherche qualitative.

Bien sûr, les limites de cette étude et les voies de recherche en résultant doivent être précisées à la fin du document.

Conclusion

Nous nous situons donc dans une approche multi méthodes et multi cas. Nous avons fait le choix d'une approche qualitative intra cas et inter cas pour pouvoir explorer et approfondir la question de la contribution des technologies et systèmes d'information aux capacités, à l'avantage concurrentiel et au désavantage concurrentiel de la firme. Partant du constat de l'imbrication des deux approches, nos travaux utilisent à la fois contenu et processus dans une approche mixte.

Cet exposé de la méthodologie a aussi pour but d'obliger le chercheur à faire preuve de rigueur et de permettre à d'autres chercheurs de répliquer ce type d'études et d'en vérifier la fiabilité et la validité.

La valeur des résultats obtenus en recherche qualitative a pour conditions la pertinence et la rigueur dans la méthode utilisée. Pour le vérifier, nous avons construit une grille d'évaluation de la rigueur de la recherche, permettant un examen point par point. Cette grille montre que la méthodologie respecte bien les critères de fiabilité et validité recommandés par Eisenhardt (1989), Lee (1989), Yin (1989, 2003), Dubé et Paré (2003) et certains critères de Golden-Biggle et Locke (1993). Voir annexe M.

Ayant précisé la méthodologie, nous pouvons présenter maintenant la recherche sur le terrain. Nous commençons par le contexte du terrain de recherche dans le chapitre 7. Puis nous donnons les résultats du codage des cas BC, GH, TZ et LM dans les chapitres 8, 9, 10 et 11.

CONCLUSION DE LA PARTIE CONCEPTUELLE ET MÉTHODOLOGIQUE

Le but de notre travail est donc d'arriver à mieux comprendre comment et pourquoi les technologies et systèmes d'information contribuent aux capacités et à l'avantage concurrentiel de la firme. **La nature de notre recherche** est donc avant tout qualitative et 'exploratoire centrée'. **L'envergure** de notre projet se limite aux niveaux des capacités et des alignements entre les différents types de capacités et avec l'avantage concurrentiel et le désavantage concurrentiel, mais en intégrant stratégie et environnement. **Les unités d'analyse** sont la capacité et, sur un plan plus global, la configuration de capacités, le but étant de réaliser des comparaisons entre firmes des configurations et alignements de capacités.

L'originalité de notre recherche porte sur les points suivants. Elle s'appuie sur une revue large de la littérature et de l'état de l'art. En retenant les capacités et non pas les ressources comme unité d'analyse, elle permet une vue compréhensive beaucoup plus adaptée aux réalités et à l'essence de la théorie de la ressource. En utilisant des concepts des théories de la ressource et de l'alignement – théories d'une grande compatibilité et synergie - elle apporte un substrat théorique beaucoup plus riche que si le chercheur n'utilisait qu'une des deux théories à la fois. En désagrégeant les technologies et systèmes d'information en différentes capacités, elle évite l'écueil d'une approche globale des technologies et systèmes d'information qui ne permet pas de distinguer l'effet de leurs différentes dimensions. L'approche est globale : elle intègre technologies et systèmes d'information, autres capacités opérationnelles, capacités dynamiques, stratégie, environnement, avantage concurrentiel, désavantage concurrentiel et alignements. Nous intégrons dans notre modèle le concept de désavantage concurrentiel au même titre que celui d'avantage concurrentiel : cela nous permet de prendre en compte les effets négatifs comme les effets positifs des différentes capacités, et donc d'éviter d'adopter une vue unilatérale que rien ne justifie ni sur un plan théorique ni dans la réalité. Enfin, notre *design* de recherche tient compte des effets contingents que l'appropriation de la rente et l'environnement peuvent avoir sur le lien entre AC et performances. Par ailleurs, sur le plan méthodologique, nous apportons une approche rigoureuse avec une grille originale et exhaustive d'évaluation d'études de cas. La spécificité de notre recherche tient aussi au terrain de recherche, des courtiers en assurance vie en France, qui permet d'aboutir à un modèle spécifique à ce secteur tout en contribuant à combler un manque dans la littérature sur les liens entre capacités TI/SI, autres capacités et avantage concurrentiel dans les PME.

Les méthodes qualitatives utilisées consistent en une approche multi cas. La démarche consiste en un recueil de données sur le terrain, suivi de quatre analyses intra cas et d'une analyse inter cas comparative. Les résultats attendus sont donc les données correspondant à quatre études de cas approfondies.

L'analyse, la discussion et les conclusions portent sur :
- quatre analyses de cas approfondies et une analyse inter cas,
- les configurations de capacités des quatre entreprises,
- une étude des alignements (types, intensité, étendue, ...) des différents types de relations,
- une construction de théorie concernant l'objet de recherche.

Globalement, ces réflexions doivent permettre une meilleure explication du comment de la contribution des technologies et systèmes d'information à l'avantage concurrentiel.

DEUXIÈME PARTIE

LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN

CHAPITRE VII

LE CONTEXTE DU TERRAIN DE RECHERCHE

Le but de ce chapitre est de fournir au lecteur une description riche du contexte des études de cas. Nous commençons par préciser l'environnement proche des sociétés étudiées, c.-à-d. le groupe AZ auquel elles sont liées. Puis nous fournissons une typologie des produits de l'assurance vie de façon que le lecteur puisse y voir la place du produit vendu par les sociétés du groupe AZ. Les différents acteurs de l'industrie de l'assurance vie en France sont présentés. Ensuite une description du marché et de ses caractéristiques est fournie. Enfin, nous donnons une analyse des enjeux stratégiques de l'assurance vie en France, notamment pour les courtiers, et du rôle que peuvent y jouer les TI/SI.

7.1 L'environnement proche du terrain : le groupe AZ

Le groupe AZ[104] est structuré de la manière suivante. Une association représente et défend les intérêts des adhérents. Deux assureurs sont chargés de la création et de la gestion des produits financiers dans lesquels sont placés les fonds des adhérents. Un groupement d'intérêt économique (GIE) apporte des services de gestion, administratifs, juridiques et commerciaux aux courtiers et à l'association. Des courtiers assurent la distribution du contrat. Nous relatons aussi dans cette section la crise qu'a constituée l'affaire X pour AZ et présentons le produit AZ.

7.1.1 L'Association AZ

Elle représente et défend les intérêts des adhérents (les clients). Elle est indépendante des assureurs et reporte uniquement aux adhérents. AZ est une association d'épargnants libre et indépendante dont l'objectif est de permettre à ses adhérents de se constituer une épargne dans le meilleur cadre fiscal, juridique et financier possible. L'association est une force de proposition vis-à-vis des parlementaires et des pouvoirs publics. Sa puissance lui permet de faire entendre sa voix, y compris par des campagnes de presse, lorsque l'intérêt de ses adhérents le rend nécessaire, par exemple si un changement de fiscalité défavorable aux assurés est à l'étude par le gouvernement. AZ a été créé en 1976 d'après le concept suivant : l'assurance-vie constitue un moyen judicieux de préparer l'avenir et l'association va permettre aux épargnants, regroupés, de discuter d'égal à égal avec les sociétés d'assurance. M. X, créateur d'AZ, est ainsi à l'origine d'un

[104] Tous les noms de personnes, morales comme physiques, sont maquillés pour des raisons d'anonymat.

concept nouveau et original à l'époque, au carrefour du mutualisme et du capitalisme.

AZ est devenue, 25 ans plus tard, la plus importante et active des associations d'épargnants avec plus de 588 470 adhérents et 30 milliards d'euros gérés. Fin 2007, AZ compte près de 680 000 adhérents et gère 40 milliards d'euros. L'assurance vie en 2007 représente en France 12 millions de personnes et 1100 milliards d'euros gérés (soit 60 % du PIB français). Cela signifie qu'AZ détient 5,66 % de ce marché en termes d'adhérents et 3,64 % en termes d'encours. Les contrats AZ représentent aussi trois millions d'ayants droit. Cela confère une légitimité d'AZ auprès des pouvoirs publics.

7.1.2. Les assureurs

Les assureurs sont chargés de gérer l'épargne collectée. Ce sont SR-Vie et MN, appartenant toutes deux au groupe SR. SR-Vie est le partenaire assureur d'AZ, depuis la création d'AZ en 1976. Plus récemment, une compagnie d'assurance spécialement dédiée au partenariat avec AZ a été créée : MN. Ces deux compagnies sont filiales, à 100% pour SR-Vie et à 75% pour MN, du groupe international SR, numéro 1 de l'assurance britannique et cinquième en Europe. Elles disposent de fonds propres très importants, qui leur permettent de coassurer à 50% la gestion financière effectuée pour le compte des adhérents.

Le groupe SR, dont l'origine sous forme de mutuelle remonte à 1797, a été constitué en mai 2000 par la fusion entre deux groupes d'assurances. C'est l'un des groupes les plus connus en Grande Bretagne, et l'un des tous premiers assureurs européens. SR réalise un chiffre d'affaire total consolidé de 4,4 milliards en 2003, (soit une hausse de 5 % par rapport à 2002). Sa capitalisation boursière est de l'ordre de 27 milliards d'€. Il dispose de 70 000 collaborateurs dans le monde, et gère plus de 335 milliards d'€ d'actifs. SR est le 1er assureur, globalement, au Royaume Uni, en Irlande, au Canada, en Nouvelle-Zélande. Il est le 4ème assureur vie européen, le 2ème au Royaume Uni, en Pologne et en Irlande, le 3ème aux Pays Bas. Sa stratégie vise à concentrer largement son développement sur l'assurance vie, porteuse d'un fort potentiel de développement. Elle s'en trouve renforcée par cette nouvelle fusion et la position d'AZ en France y contribue évidemment de façon incidente.

7.1.3. Le groupement d'intérêt économique (GIE)

La gestion administrative des contrats est réalisée dans le cadre d'un Groupement d'Intérêt Économique. Le principe de la gestion paritaire inclut une concertation permanente entre épargnants et assureurs. Pour y parvenir, l'Association a créé, avec ses partenaires, MN et SR-VIE, un Groupement d'Intérêt Économique au sein duquel s'effectuent les opérations de gestion de l'épargne. La convention AZ, signée avec les partenaires assureurs qui apportent leur garantie, est gérée par le GIE AZ. Le GIE est administré paritairement par l'Association et les compagnies d'assurances. Au sein du groupement, est constitué un Comité Financier composé de 4 représentants des coassureurs (2 pour SR VIE et 2 pour MN) et de 4 représentants des Associations (2 pour AZ et 2 pour AZ Europe). Ce Comité se réunit 4 fois par an pour définir les orientations de la gestion financière, évaluer les performances et s'assurer de la conformité des choix effectués avec les orientations précédemment arrêtées.

Le GIE permet d'isoler les coûts de fonctionnement de la convention : c'est un gage de transparence pour l'ensemble des adhérents, à qui le budget du GIE est communiqué chaque année. Le groupement est composé de 110 salariés. Pour sa gestion administrative, le GIE AZ a obtenu le label "Qualité France".

7.1.4. Les distributeurs

La Convention AZ, relève des activités qualifiées d'assurances collectives sur la vie humaine. Sa présentation au public est confiée à des conseillers professionnels : courtiers d'assurances, conseils en gestion de patrimoine et agents des compagnies d'assurances partenaires d'AZ conformément aux règles imposées par le Code des Assurances. Le GIE AZ veille à ce que ces professionnels non seulement souscrivent aux obligations légales les autorisant à présenter des opérations d'assurances, mais aussi qu'ils s'engagent pleinement à respecter les principes déontologiques d'AZ, notamment ceux qui concernent la défense des intérêts des adhérents. Ainsi, les diffuseurs éligibles, qui s'engagent à observer strictement un certain nombre de principes sur lesquels a été fondée la philosophie de consumérisme financier d'AZ, se voient-ils reconnaître la qualité de délégué ou de correspondant.

Les délégués

La qualité de "délégué AZ" peut être reconnue aux personnes physiques ou morales qui consacrent l'exclusivité de leur activité à la diffusion des Conventions AZ. Le délégué relève du statut de courtier d'assurances mais sa démarche est étroitement liée à celle d'AZ. Il s'inscrit, aux cotés d'AZ, non seulement dans une perspective de développement et de croissance du nombre d'adhérents par ses investissements et son action, mais également dans une logique consumériste en plaçant systématiquement la défense des intérêts des adhérents en tête de leurs préoccupations. Son choix entrepreneurial de ne proposer que des conventions AZ, à l'exclusion de tout autre produit de quelque nature qu'il soit, en fait un partenaire privilégié d'AZ. Son statut entraîne un droit à usage d'une image AZ qui lui est strictement réservé.

Les correspondants

La qualité de "correspondant AZ" peut être reconnue aux diffuseurs, personnes physiques ou morales, qui s'engagent à consacrer au moins la moitié de leur activité en assurance vie à la diffusion des conventions AZ. Ils prennent aussi l'engagement de respecter, pour la diffusion des autres produits financiers qu'ils ont sélectionnés, des règles conformes à l'éthique et aux principes d'AZ. Ils doivent notamment : privilégier systématiquement les intérêts des épargnants ; s'engager à ne pas diffuser des produits d'assurance vie comportant des commissions escomptées calculées sur des versements non encore effectués ; communiquer aux épargnants le montant des frais de toute nature réellement prélevé sur l'épargne confiée selon les informations transmises par le fournisseur ; enfin, n'avoir aucune activité, même annexe, de quelque nature qu'elle soit, qui pourrait entacher le bon renom et l'image AZ. Son statut entraîne un droit à l'usage d'une image AZ qui lui est strictement réservé.

Les diffuseurs libres

Les autres intermédiaires professionnels qui n'ont pas la qualité de délégué ou de correspondant sont libres des engagements tels que définis ci-dessus vis-à-vis d'AZ. En conséquence, ils sont tenus de n'exploiter, pour la diffusion du contrat d'assurance vie AZ, que les documents techniques et commerciaux qui leurs sont fournis par le GIE AZ et s'interdisent d'utiliser, sous quelque forme que ce soit, l'image d'AZ.

Les points conseil

Les agents généraux de SR peuvent bénéficier du titre de Correspondant AZ. A défaut, ils bénéficient de la possibilité d'afficher dans leur vitrine un panonceau "Point Conseil".

7.1.5 L'affaire X

Il est à noter que des conflits d'intérêts, dont la presse s'est faite l'écho, ont opposé certains fondateurs de l'association entre eux et avec l'assureur dans les années passées. Ces parties ont cependant fini par conclure un nouvel accord. Ces évènements sont désignés dans ce document sous le nom d'affaire X et concernent des faits remontant aux années 1987 à 1996. Durant cette période, l'assureur a versé des rémunérations cachées aux anciens dirigeants d'AZ, sans que l'association AZ en ait été informée. Ces commissions auraient été détournées au préjudice de l'association et de ses membres. Cette affaire a généré des conflits entre certains courtiers, l'assureur, et l'association, puis au sein de celle-ci. Finalement en 2006, le tribunal correctionnel a déclaré "coupables MM. X et Y pour les faits qualifiés d'abus de confiance au préjudice de l'association AZ et de ses membres et au préjudice du GIE AZ". Cette crise a été relayée par la presse et exploitée par la concurrence auprès du marché. Elle a nui à l'image de marque du groupe AZ, ce qui a demandé un effort de communication particulier des différents acteurs du groupe auprès des adhérents et du marché. Elle a eu pour conséquence une décollecte ou une diminution de la collecte pour les courtiers avec parfois des conséquences financières importantes pour certains d'entre eux.

7.1.6 Le produit AZ et ses performances

AZ vend un contrat multisupports comprenant un fonds en euros (correspondant à des placements en obligations essentiellement) et des fonds en unités de compte (majoritairement placés en actions). Le fonds garanti en euros apporte la sécurité grâce à la pérennité de ses résultats et à l'effet de cliquet. D'autres produits permettent une gestion plus dynamique et plus risquée de l'épargne, pour ceux qui souhaitent des performances sur le moyen ou long terme. Le client est libre de verser ce qu'il veut quand il veut, sous forme de versements libres ou en programmant le montant et la fréquence. Ces produits répondent à des objectifs d'épargne, de retraite ou de transmission à ses héritiers.

Les frais du contrat AZ sont parmi les plus bas du marché. Les frais sur versements (3%)

étaient très compétitifs jusqu'à récemment. Certains concurrents comme A-F faisaient toutefois mieux (2%). Et surtout se développent depuis quelques années des courtiers en ligne avec 0 % de droits d'entrée. Mais ceux-ci font payer des frais de gestion annuel très supérieurs (par exemple 0,90 % pour Terfis) à ceux d'AZ (0,475 %). Le contrat AZ à versements et retraits libres bénéficie de la fiscalité avantageuse de l'assurance-vie : des intérêts exonérés de plus values en cas de rachats après 8 ans ; une épargne transmise en cas de décès aux bénéficiaires désignés sans droits de succession dans la limite de 152 000 euros par personne.

Chaque année, et ce depuis plus de 30 ans, le contrat AZ est classé au tout premier rang des contrats de sa catégorie par la presse financière. En 2007, par exemple, AZ a obtenu les récompenses suivantes : le Label d'excellence du magazine Les Dossiers de l'Épargne, les Lauriers d'Argent d'Investir Magazine pour les contrats multisupports de 2 à 10 fonds, le Trophée d'Or du meilleur contrat et fonds en euros décerné par Le Revenu, le Trophée d'Or du meilleur contrat multisupports actif offrant de 2 à 15 fonds décerné par Le Revenu, le Grand Prix de la performance durable décerné par Le Revenu, l'Oscar du meilleur contrat en euros de 8 ans ou plus et l'Oscar du meilleur service aux assurés du magazine Gestion de Fortune, la Pyramide d'or d'Investissement Conseils du meilleur contrat dans la catégorie fonds en euros sur 3 ans.

7.2 La typologie des produits d'assurance

L'assurance vie n'est qu'une des branches de l'industrie de l'assurance. Au niveau européen, les directives communautaires établissent une distinction entre deux types d'assurances (voir tableau 10) :

- les assurances "vie" (vie, décès, épargne, retraite) ;
- les assurances "non vie" c'est-à-dire les assurances santé auxquelles s'ajoutent les assurances de dommages aux biens et de responsabilité.

Une autre classification peut être opérée avec les mêmes composantes entre :

- les contrats IARDT qui concernent les risques d'incendie, accidents, risques divers, et transport, soit les assurances de biens et de responsabilité ;
- et les assurances de personnes, soit les assurances santé et vie.

Le seul produit distribué par nos quatre courtiers délégués AZ, et donc concerné dans notre recherche, est en fait l'assurance en cas de vie.

Tableau 10 Les différents types d'assurances

<table>
<tr><td colspan="3">ASSURANCES "NON VIE"</td><td>ASSURANCES "VIE"</td></tr>
<tr><td>Assurances de Biens (appartenant à l'assuré)</td><td>Assurances de Responsabilité (de l'assuré envers les tiers)</td><td>Assurances Santé (Accidents, maladie, invalidité, incapacité, frais médicaux)</td><td>Assurances vie
(Vie, décès, épargne, retraite...)</td></tr>
<tr><td colspan="2">ASSURANCES IARDT</td><td colspan="2">ASSURANCES DE PERSONNES</td></tr>
</table>

Assurance des personnes	Assurance (dommages) de biens et des responsabilités
Assurance vie · assurances en cas de décès · assurances en cas de vie · assurances mixtes · ou épargne capitalisation (sans assuré parfois) ou " tontinière " (après abus des assurances mixtes) *Autres assurances de personnes* · assurance accident · assurance incapacité-invalidité · assurance remboursement des frais médicaux *Assurances collectives* · assurances couvrant les emprunteurs (souscrites par les banques) · assurances souscrites par les entreprises (prévoyance et retraite)	*Assurance automobiles* *Assurances de dommages aux biens* : · des particuliers (ex : multirisques habitation, avec volet responsabilité) · des professionnels (ex : multirisques commerciales) · agricoles (ex : multirisques avec volet dommage et responsabilité) · protection juridique *Assistance* *Assurances de la construction (branche gérée en capitalisation)* · dommages à l'ouvrage · responsabilité civile décennale *Assurances de responsabilité civile* · hors volet responsabilité de l'assurance-dommages, risques professionnels et d'entreprises *Assurance transport* · maritime · aéronautique · spatial · assurance des marchandises *Assurance crédit*

Source : Sénat français

7.3 Les acteurs de l'assurance vie

Cette industrie inclut les compagnies d'assurance-vie, les courtiers, les agents généraux, les banques, les gestionnaires de patrimoine.

Le choix du secteur constitue un préalable important. Dans l'activité de placement des produits financiers, on distingue deux grandes catégories : les entreprises de distribution de produits financiers et les gestionnaires de patrimoine, dont les approches et les objectifs sont différents. Nos entretiens exploratoires font apparaître que les gestionnaires de patrimoine, souvent, ne se considèrent pas comme des entreprises mais plutôt comme des professions libérales. Leur objectif est de préserver leur qualité de vie professionnelle et de satisfaire leurs

clients. Dès lors, prospecter, développer leur chiffre d'affaires et leur clientèle, recruter, n'a pas de sens pour eux. Ils n'ont pas de stratégie de développement et ne se situent pas dans une perspective concurrentielle. Ce secteur professionnel est donc peu concerné par notre problématique. Par ailleurs, l'assurance vie est une industrie utilisant de plus en plus intensivement les TI. A l'intérieur de cette industrie, les courtiers se sont informatisés durant la décennie 1990 et les années 2000. Il est donc possible de voir comment cette informatisation a pu jouer sur l'avantage concurrentiel. Enfin, les courtiers correspondent à des PME tandis que les compagnies d'assurance et les banques sont de grandes structures. C'est pourquoi nous choisissons d'étudier à l'intérieur de l'industrie de la distribution d'assurance vie le secteur des courtiers.

Nous présentons maintenant les principaux types d'acteurs liés au groupe AZ.

7.3.1. Les compagnies d'assurance-vie

Le marché des compagnies d'assurance-vie français comptait 65 entreprises en 2001 contre 147 en 1992. Les 15 premières entreprises détiennent 92 % du marché. En dépit de la montée en puissance des banques dans le marché de l'assurance vie, les assureurs français restent les principaux acteurs du marché. Ils sont à la fois en effet concepteurs, gestionnaires et distributeurs de contrats. Il s'agit donc de grandes entreprises. Distribuant près de 25 % des contrats en assurance vie, les trois principales filiales d'assurance des banques sont les deuxièmes acteurs du marché. Concurrencés par les banques sur leur cœur de métier, les assureurs ont riposté en investissant sur le créneau des produits financiers. Afin de fidéliser leur clientèle, ils développent une large palette de produits financiers en concluant des partenariats ou en usant de leurs propres ressources. Les assureurs et réassureurs français s'internationalisent progressivement : ainsi ils ont réalisé 31.6 % de leur chiffre d'affaires en 2001 à l'étranger contre 29,1 % en 2000.

7.3.2 Les courtiers

Le courtier est un commerçant inscrit au Registre du commerce et des sociétés. Il bénéficie donc du statut de commerçant et peut être une personne physique ou morale.

Contrairement à l'agent général, le courtier est propriétaire d'un portefeuille de clients pour lesquels il recherche auprès des sociétés d'assurances (ou parfois élabore avec celles-ci) le produit d'assurance qui apporte la réponse la plus adaptée en termes de prix et garanties. Il conclut des accords avec les entreprises d'assurances qui résultent de négociations sur les prix mais aussi sur les conditions de souscription, de suivi et de règlement des sinistres. Ces accords peuvent varier selon les compagnies, les types d'assurances et le montant du contrat. A l'origine simple intermédiaire mandaté par les particuliers, entreprises et autres «demandeurs» de contrats auprès des compagnies d'assurances, le courtier a progressivement élargi ses domaines d'intervention à des prestations à plus forte valeur ajoutée.

Les courtiers sont dans leur très grande majorité des PME. Cette profession demeure encore atomisée en nombre d'entreprises. En 2007, selon la CSCA (Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurance), on peut estimer à 3 500 le nombre de courtiers exerçant cette activité à titre

principal. 20.000 collaborateurs sont employés dans le secteur du courtage dans toute la France, soit environ 10 % des personnels employés dans le secteur de l'assurance (250 000 personnes dont 15 000 agents et 35 000 collaborateurs). L'effectif moyen par courtier est donc de 6 personnes. En 2007 le chiffre d'affaires (commissions et honoraires) du courtage se situe aux environs de 3 milliards d'euros pour 25 milliards de primes collectées (contre 14,5 milliards en 2001), dont 15 milliards en vie - capitalisation. En revanche, en termes de chiffre d'affaires (CA), le courtage reste un secteur concentré selon la CSCA, puisque 10 % des entreprises de courtage réalisent 80 % du CA de la profession ; les 100 premiers courtiers réalisent 60 % du C.A. de la profession et les 10 premiers environ 50 % de ce CA total.

Le tissu économique du courtage d'assurances s'avère très hétérogène. La profession recouvre en fait des réalités différentes. Du cabinet de très grande envergure, actif à l'international et qui affiche plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires à la petite structure qui affiche moins d'une centaine de milliers d'euros de chiffre d'affaires, le fossé est grand.

Comme indiqué dans le rapport annuel 2006 de l'ACAM (Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles), le nombre d'acteurs du secteur de l'assurance est tendanciellement orienté à la baisse sous l'effet de phénomènes de concentration liés à la réorganisation de groupes existants, ou au rapprochement d'entités indépendantes pour former de nouveaux groupes. En 2003, plus de 95% des cabinets de courtage génèrent moins de 1 million d'euros de revenus. Pourtant la concentration ne cesse de se renforcer. Certes les opérations d'envergure qui avaient ponctué l'actualité du courtage français jusqu'en 1998, ne sont plus d'actualité. Mais les fusions acquisitions n'en poursuivent pas moins leur cours. Cabinets locaux ou spécialisés font des cibles de choix pour les plus grands des courtiers bien décidés à élargir leur audience. La concentration de la profession semble d'ailleurs inéluctable, dans le sillage de ce qui peut être observé dans le monde de l'assurance, comme dans celui de la réassurance.

Cette concentration a augmenté la taille moyenne des courtiers et les moyens dont ils disposent. Elle leur permet notamment de donner un meilleur accès aux capacités TI et de mieux valoriser celles-ci. Une stratégie de croissance externe peut donc se révéler être un atout dans l'utilisation des capacités TI/SI. Cette concentration du secteur comporte une autre conséquence. Les quatre courtiers AZ que nous étudions, sauf à pratiquer eux-mêmes la croissance externe, se voient donc confrontés à des concurrents dont la taille et donc les moyens augmentent. Cela limite leurs choix stratégiques génériques : il est difficile, voire impossible, d'avoir une stratégie de domination par les coûts dans ces conditions, une stratégie de niche peut s'imposer si la société n'a pas la taille critique. Cette évolution augmente aussi la concurrence par les coûts pour lesquelles ces petites PME peuvent être moins bien armées.

Les entreprises du groupe AZ que nous étudions ont une activité d'assurance de personnes. Mais la plupart de leurs concurrents courtiers vendent aussi de l'assurance dommages. Or les évolutions de ces deux types d'activités peuvent être différentes. L'assurance de personnes connaît des taux de croissance supérieurs mais aussi une volatilité plus grande. Autrement dit, l'assurance de personnes constitue un environnement munificent, plus porteur que l'assurance dommages, mais sujet à des crises conjoncturelles. En cas de crise de l'assurance vie, cela signifie que nos délégués AZ ne peuvent pas amortir le choc grâce à une activité dommages.

Entre 1997 et 2002, le chiffre d'affaires total des courtiers aura progressé à un rythme annuel moyen proche de 9%. La croissance du marché et la concentration du secteur ont permis aux courtiers d'améliorer leurs résultats. En témoigne une progression quasi constante de 1997 à 2003 de certains ratios importants de gestion comme le taux de valeur ajoutée par rapport au chiffre d'affaires(passé de 61,5 à 66 %), le rendement du travail salarié (de 1,8 à 2,15), le résultat courant avant impôt par rapport à la valeur ajoutée (de 39 à 47 %).

La spécificité du courtage français n'est pas selon la Fédération des courtiers d'assurance " de vendre des contrats mais d'être un conseil en achat de contrats d'assurance pour son client. A la différence des courtiers anglo-saxons, qui sont de purs vendeurs et qui n'ont que le souci du vendeur, le courtage français est caractérisé par une spécificité de gestion en vertu de laquelle non seulement il émet les primes d'assurance, gère les encaissements et les relances, mais est aussi celui qui assure, comme le fait l'agent général, la gestion des sinistres et s'occupe du client en continu en cas de survenance du risque couvert. Il a, par rapport au " broker ", le souci global de son client, et cela d'autant plus que la profession de " risk manager " n'est pas encore très développée dans les entreprises françaises. Cette spécificité est méritoire, mais elle est coûteuse et lourde à gérer, surtout comparativement, pour les courtiers. Elle se traduit par une moindre rentabilité du courtage français et donc par une moins bonne capacité d'autofinancement et de développement des sociétés de courtage français. Mais elle représente un service beaucoup plus important pour le client, que les courtiers français sont susceptibles de pouvoir valoriser commercialement dans un contexte d'interpénétration des marchés nationaux européens. On notera aussi que le marché français est encore presque exclusivement fondé sur des prestations de courtage à la commission proportionnelle aux primes d'assurance, ce qui handicape les intermédiaires en période de baisse des prix. Le marché américain par exemple est davantage ouvert à des prestations sur honoraires.

7.3.3 Les agents généraux

Cette catégorie comprend les agents d'assurance représentant les compagnies. Ils distribuent sous mandat des contrats d'assurance (dommages et vie). Ils peuvent être les mandataires d'une ou plusieurs compagnies, mais, en général, ils ont une relation exclusive avec leur société mandante.

Il existe environ 13 400 agences générales d'assurances en France. Ce sont donc de petites entreprises. L'agent général, exerce ses activités dans une agence générale d'assurances soit avec un statut libéral (personne physique), soit en créant une société commerciale (personne morale). Une entreprise d'assurances le mandate pour distribuer sur un secteur géographique ou économique donné, ses produits d'assurances. Les deux parties sont liées par un "traité de nomination". L'entreprise lui apporte, également, un appui technique et commercial avec, dans certains cas, une aide financière destinée à financer l'accès à un portefeuille. Bien que l'agent général d'assurances ne soit pas propriétaire de son portefeuille de contrats, il possède des "droits de créances" sur ses commissions qui représentent la valeur de cession du portefeuille. Ainsi, lorsqu'il cesse ses fonctions, la compagnie lui verse une "indemnité compensatrice" qui correspond au montant de ces droits de créances.

Son portefeuille de clients est, généralement, composé d'une clientèle de particuliers, de

PME-PMI et TNS (Travailleurs Non Salariés : artisans, commerçants, professions libérales) avec, pour les produits commercialisés, une dominante en assurances dommages toutes clientèles confondues. Cependant, certains réseaux d'agents généraux sont spécialisés dans les opérations d'assurances de personnes (santé, vie).

Seul ou à la tête d'une petite équipe, c'est un chef d'entreprise qui dirige un centre de profits car les frais de fonctionnement et de gestion de l'agence, dont les salaires de ses collaborateurs éventuels, sont à sa charge.

Durant la décennie 90, les agents généraux ont perdu 10 points de part de marché en assurance vie et ne représentent plus que 8 % du marché. Ils ont d'abord craint la concurrence de la vente en ligne d'assurance sur Internet. Mais, poussés généralement par leur société mandante, ils utilisent de plus en plus les nouveaux outils informatiques, notamment l'Internet et l'Intranet. Ils y voient un outil complémentaire de la proximité offerte par leurs boutiques. Aussi des outils informatiques de marketing orientés client leur sont de plus en plus proposés par les compagnies d'assurance vie ou demandés par les agents comme dans le groupe AZ.

7.4 Le marché

Nous passons en revue dans cette section l'évolution du marché, les déterminants de la demande, l'évolution des parts de marché, la rentabilité des entreprises d'assurance vie.

7.4.1 L'évolution du marché

Depuis trente ans, le secteur de l'assurance connaît de profondes mutations. Des facteurs tels que les privatisations, la libéralisation des marchés, les modifications des règles administratives..., ont considérablement modifié le contexte concurrentiel. L'apparition sur le marché de l'assurance de nouveaux acteurs a engendré un bouleversement structurel dans les modes et pratiques de commercialisation des produits/services d'assurances. Voir annexe N.

L'évolution de la collecte du marché de l'assurance vie est retracée dans le tableau 11.

Tableau 11 Evolution de la collecte en assurance vie

Années	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Collecte brute (1)	54,5	61,8	67,7	57,4	66,5	81,8	76,0	76,8	83,1	94,7	120,1	141,1	
Croissance en %		+13,4	+9,5	-14,3	+15,9	+23	-7,1	+1,1	+8,2	+14	+26,8	+17	
Collecte nette (1)			47,1	28,6	33,7	42,6	35,1	31,6	34,5	42,9	52	65,1	
Croissance en %				-39,3	+17,8	+26,4	-21,4	-10	+9,2	+24,3	+21,2	+25,2	

(1) en milliards d'euros Source : FFSA

On peut voir qu'il s'agit d'un marché en croissance mais qui comporte des à coups suite à des changements de fiscalité comme en 1998 ou à des crises boursières comme en 2001-2002, années où la collecte nette chute en raison de cotisations en baisse ou/et de retraits de fonds. Les grands distributeurs telles les banques sont mieux à même de supporter les conséquences de ces crises que les courtiers qui sont des PME. Par ailleurs, les courtiers du groupe AZ étaient rémunérés uniquement sur les cotisations (les fonds versés) jusqu'en 1998. Depuis cette année de crise, le groupe AZ, pour venir en aide à ses délégués, a mis en place également une rémunération en fonction des encours. Les délégués AZ disposant d'un portefeuille important d'encours sont donc mieux à même de résister en cas de crise.

L'évolution de l'encours du marché de l'assurance vie a été la suivante (tableau 12) en milliards d'euros.

Tableau 12 Évolution de l'encours de l'assurance vie

Sociétés vie, de capitalisation et mixtes

Années	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Encours à la valeur de bilan*	491,5	547,9	621,1	692,6	741,6	774,7	843,7	922	1 032	1 160,9
Taux de croissance en %	+19,4	+11,5	+13,4	+11,5	+7,1	+4,5	+8,9	+9,3	+11,9	+12,5
Encours à la valeur de marché *		615,7	675,2	745,1	782	810,9	890,2	992,1	1128,3	1248,2

* En milliards d'euros.

Sources : FFSA, Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles.

Le marché des entreprises représente 82 % du marché total de l'assurance de personnes contre 18 % pour celui des particuliers. Les deux marchés connaissent des taux de croissance volatils mais élevés en moyenne (13 % pour les particuliers, 10 % pour les entreprises). Seules les crises de 1998 (changement de fiscalité) et de 2001-2002 (crise boursière) ont conduit à des taux négatifs. Nos quatre sociétés étudiées sont spécialisées en assurance vie pour les particuliers. Cependant la société TZ a également de manière secondaire une clientèle d'entreprises. L'évolution de la collecte dans ces deux segments de marché suit la même évolution, même si c'est souvent à des niveaux différents. Cette différence de TZ n'est donc pas de nature à fausser les comparaisons entre les différents cas.

En 2001 déjà, la collecte des contrats en euros (fonds garantis) avait augmenté de 18%. Mais, contrairement à 2002, cette hausse n'avait pas suffi à compenser la baisse de 40 % des supports en unités de compte. Les cotisations en assurance vie ont augmenté de 1 % en 2002. La chute de 33,7% du CAC 40 durant cette période a de nouveau fortement pénalisé les contrats en unités de compte. Leur collecte a en effet reculé de 32%. Après avoir massivement communiqué sur les performances des contrats d'assurance vie liées à la valorisation des actions, et la débâcle des places boursières, les sociétés d'assurances ont cherché depuis 2001 à rectifier le tir au profit des produits investis sur des supports moins volatils. La stratégie s'est avérée efficace puisque la collecte des supports en euros a crû de 16 % en 2002. De façon plus générale, le marché des

assurances de personnes a renoué avec la croissance en 2002, après une année 2001 particulièrement difficile.

En 2004, les cotisations d'assurance vie s'élèvent à 94,7 milliards d'euros, en progression de 13 % par rapport à l'année précédente. La collecte nette (chiffre d'affaires – prestations[105]) s'accroît de 24 %. En 2005, les cotisations des assurances de personnes s'établissent à 134,4 milliards d'euros, en hausse de 14 % par rapport à l'année précédente. Avec une collecte nette (cotisations – prestations) de 52 milliards d'euros (+ 22 %), l'assurance vie constitue le vecteur le plus dynamique de l'épargne. Elle a bénéficié à la fois de la forte augmentation des placements financiers des ménages, liée à la conjoncture boursière qui a contribué à une très forte progression des versements sur les supports en unités de compte (+ 48 %, contre + 25 % en 2004). L'encours des contrats d'assurance vie s'accroît de 11 % par rapport à 2004, pour atteindre 957 milliards d'euros au 31 décembre 2005.

Le chiffre d'affaires du secteur de l'assurance a grimpé de 12,8 % en France en 2006, à 198,4 milliards d'euros, après une hausse de 11% en 2005, selon la FFSA. C'est l'assurance des personnes, bien plus que l'assurance des biens, qui a contribué à cette progression de l'activité. Le chiffre d'affaires en assurances de biens (automobile, habitation...) a augmenté de 2,2% seulement en 2006.

Faisant mieux qu'en 2005, les cotisations en assurances des personnes ont crû de 16,1 % en 2006, à 155,6 milliards d'euros, soit 78 % du total de l'industrie de l'assurance. L'assurance vie, plus encore que les assurances santé et accidents, explique cette performance: les cotisations en assurance vie, estimées à 141,1 milliards d'euros, ont augmenté de 17 %. C'est en partie la conséquence des transferts importants d'épargne issus des plans d'épargne logement (PEL), affectés par la réforme de leur fiscalité de la fin de l'année 2005. Cette augmentation résulte toutefois pour 4 points, d'une partie des transferts Fourgous (transformation de contrats mono support en multisupports) comptabilisés en cotisations nouvelles par certaines sociétés. L'amendement du député UMP Jean-Michel Fourgous, inclus dans la loi du 26 juillet 2005 pour la confiance et la modernisation de l'économie, permet de transférer les contrats d'assurance-vie monosupport en euros à capital garanti vers des contrats multisupports avec des fonds en actions. Le tout en gardant l'antériorité fiscale du contrat initial. Aidée par une évolution favorable du marché des actions, la croissance des supports en unités de compte (+ 45 %) est nettement supérieure à celle des supports en euros (+ 9 %). Les prestations augmentant moins vite que les cotisations, la collecte nette (cotisations moins prestations) progresse de 24 % pour atteindre 64,5 milliards d'euros. L'encours, c.-à-d. le total des fonds gérés, des contrats d'assurance vie et de capitalisation continue à progresser régulièrement : +11 % en 2005 à 957 milliards d'euros, et +11 % à 1 062 milliards d'euros en 2006.

La croissance à moyen terme de l'assurance vie est assurée par des facteurs structurels favorables. Les particuliers cotisent plus tôt et plus longtemps. La problématique du financement des retraites impose des choix d'investissement aux particuliers qui penchent naturellement en faveur de l'assurance vie. La fiscalité avantageuse de ces produits, de mieux en mieux adaptés à la demande, participe du mouvement. Hors aspects conjoncturels qui peuvent pénaliser la collecte, le dynamisme des souscriptions de contrats collectifs restera à l'ordre du jour dans un

[105] Les possesseurs de contrats peuvent effectuer des retraits sur ceux-ci ; dans le langage des professionnels ces retraits correspondent à des prestations.

contexte de défaillance des systèmes de retraite par répartition. D'autant que les débats balbutiants, relatifs aux réformes des retraites ne portent pas sur la création de nouveaux produits de capitalisation mais sur l'alignement des régimes publics et privés. Le site NewsManager (octobre 2007) produit une étude estimant que l'assurance vie, qui représente actuellement 40,8 % des placements financiers des ménages, pourrait voir sa part de marché augmenter jusqu'à 46,1 % en 2011, loin devant d'autres formes de placement comme les fonds de pension ou les OPCVM[106].

En conclusion, on peut dire que nos quatre courtiers du groupe AZ sont positionnés sur un marché munificent de l'assurance vie qui est le marché le plus dynamique de l'industrie de l'assurance. C'est un atout pour leur croissance et la progression de leurs résultats. Mais, c'est aussi le marché le plus volatil tant globalement que dans la structure de ses ventes (fonds en euros et unités de compte) en raison de chocs fiscaux et boursiers. Ces crises sont d'autant plus lourdes de conséquences pour nos quatre courtiers que ce sont des PME aux moyens limités, surtout pour trois d'entre elles. En cas de crise grave, leur survie peut être en cause. Cela peut constituer un facteur de limitation des investissements en TI ou d'autres ressources.

7.4.2 Les déterminants de la demande

Une recherche de Li, Moshirian, Nguyen et Wee (2007) permet de préciser les déterminants de la demande dans les pays de l'OCDE. D'une part les facteurs socio-économiques jouent un rôle majeur. Le revenu a une influence fondamentale : un accroissement de 1 % du revenu induit une augmentation d'au moins 0,6 % dans la demande d'assurance vie. La demande d'assurance vie décroît avec l'augmentation de l'espérance de vie, mais s'accroît avec le ratio de dépendance (nombre de personnes dépendant du propriétaire du contrat). Le niveau d'éducation est positivement relié (par une analyse de régression) à la demande d'assurance vie, tandis que les dépenses de sécurité sociale y sont négativement reliées. Les bénéfices d'un contrat sont évalués conditionnellement en fonction de la mort potentielle de celui qui gagne les revenus et du risque de décès prématuré.

D'autre part, les caractéristiques marché-produit jouent un rôle significatif. Un haut niveau de développement financier et un haut degré de concurrence stimulent tous les deux la consommation d'assurance vie. L'inflation, en revanche, décroît significativement la demande. De hauts taux d'intérêt réels incitent les ménages à réduire leurs achats.

Mais la demande globale est mieux expliquée si l'on prend en compte conjointement le couple marché-produits et les facteurs socio-économiques.

Ces résultats expliquent pourquoi la croissance de la demande a surpassé, en valeur absolue comme en pourcentage, celle du produit national brut. Ce phénomène devrait perdurer. En effet la dérive des dépenses de sécurité sociale devrait être contrainte, la concurrence dans le secteur devrait s'accroître et la sécurisation croissante des actifs continuer.

Cette croissance structurelle du marché est favorable à la prise de risque, l'expérimentation en TI, et à l'intégration des processus, dans la mesure où elle assure une progression des revenus, diminue l'intensité concurrentielle, et préserve les marges. Ce serait le contraire pour un marché

[106] Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières.

en déclin. Ce point est d'autant plus important pour les quatre délégués AZ que ce sont des PME pour lesquelles le risque peut avoir des conséquences beaucoup plus graves que pour une grande entreprise.

7.4.3 L'évolution des parts de marché

Les formes de distribution de l'assurance en France reposent, principalement, sur des :
- réseaux de commerciaux salariés des entreprises d'assurances ;
- bureaux et succursales des sociétés d'assurances avec ou sans intermédiaires ;
- agences générales d'assurances ;
- cabinets de courtage d'assurances ;
- guichets ou agences des établissements bancaires et financiers.

À côté de ces principaux modes de distribution s'organisent et se développent d'autres canaux de distribution qui s'appuient sur des :
- points de vente dans les hypermarchés ou magasins spécialisés :
- concessions des constructeurs automobiles, agences de voyages, compagnies aériennes, agences de location de véhicules… ;
- la vente directe par téléphone ;
- la vente par correspondance (VPC) : souscription par courrier, minitel…
- la vente par Internet (e-commerce) ou l'utilisation d'Internet comme vecteur de souscription en ligne sur le Web.

La répartition des parts de marché de la distribution en assurance vie a connu l'évolution suivante (tableau 13). Les salariés représentent les réseaux salariés des compagnies d'assurance. Les banques, grâce à leurs guichets, ont donc été les grandes gagnantes au détriment des agents généraux et des commerciaux salariés des assureurs. La part de marché des courtiers a baissé de 1990 à 1996, puis remonté lentement ensuite.

Tableau 13 Les cotisations suivant les différents types de distribution (en %)

Années	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	
Réseaux bancaires	39	42	46	51	54	56	59	61	
Agents généraux	18	17	17	15	14	12	11	10	
Courtiers	11	8	7	7	7	7	7	7	
Salariés	28	27	25	22	21	19	17	16	
Sociétés sans intermédiaires	-	-	-	-	-	-	-	-	
Autres modes *	4	6	5	5	4	6	6	6	
Années	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Réseaux bancaires	59	60	61	60	61	62	62	62	64
Agents généraux	10	9	8	8	8	8	7	7	7
Courtiers	8	9	9	9	9	9	13	13	12
Salariés	17	17	16	17	16	16	16	16	15
Sociétés sans intermédiaires	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres modes *	6	5	6	6	6	5	2	2	2

Sociétés vie, de capitalisation et mixtes Source : FFSA * Vente directe et distribution alternative

Comment s'explique cette évolution ?

Sur la base de l'extension des opérations autorisées aux établissements de crédit par la loi bancaire de janvier 1984, les banques ont commencé à vendre des produits d'assurance-vie dans les années 1980 et sont devenues à la fin des années 1990 le premier réseau de distribution des produits d'assurance-vie. En réalité, la prise de position rapide des réseaux bancaires sur ce marché est un cas d'école pour l'illustration des principes des économies de gamme et d'échelle. La distribution d'un produit nouveau par un réseau bancaire se fait à coûts fixes pratiquement constants et à coût marginal très faible. Ainsi, la distribution de produits d'assurance nouveaux générant des recettes marginales pour les banques, se traduit par une forte sous-additivité des coûts marginaux, qui fait des banques un concurrent redoutable sur ce marché. C'est pour cette raison que les compagnies d'assurance ont essayé de faire des banques ou des réseaux concurrents comme La Poste les distributeurs de leurs produits dans le cadre d'accords de distribution ou en développant des liens capitalistiques avec certains réseaux.

La population des agents généraux est caractérisée par une présence forte sur le marché des particuliers, avec une prédilection pour les assurances de dommages et une baisse générale et régulière des parts de marché, au profit de nouveaux modes de distribution. Cette régression s'explique par une productivité commerciale relativement faible, des modèles d'organisation caractérisés par une proportion importante d'actes de gestion, une population plutôt vieillissante, qui a du mal à évoluer avec son marché et à adapter son offre commerciale à une clientèle plus exigeante qu'autrefois, donc plus volatile. Pour cette forme classique de distribution, moderniser est urgent et incontournable. Mais le mode de rémunération des agents généraux ainsi que leur mode d'articulation aux compagnies et le coût et la productivité de l'ensemble, plus encore que pour les courtiers, sont au cœur de leur problématique.

La vente directe s'est développée aux États-Unis dans les années 1950. En Europe, Norwich Union lance ce mode de distribution en Grande-Bretagne dès 1970. Plusieurs sociétés de vente directe d'assurances françaises sont créées en France : Concorde en 1972, Cardif, Fédération continentale et Cofinoga en 1973. A la fin des années 1970, la Société Suisse lance un partenariat avec les Trois Suisses, et GMF vie et Mutavie sont créées.

Les "autres" acteurs sont surtout la grande distribution. Peuvent prendre pied sur le marché de l'assurance et s'y enraciner les acteurs qui ont une clientèle stable, avec une bonne relation de confiance, et qui disposent d'une base de données bien nourrie. D'où l'apparition d'IKEA sur le marché et plus généralement des grands réseaux de distribution comme Carrefour, Continent ou les Galeries Lafayette avec Cofinoga (mais aussi le BHV, le Printemps, la Redoute, la FNAC, Conforama).

Ce type de distribution a été inauguré en 1989 par Carrefour lançant l'expérience de " l'Épargne libre Carrefour ". Conformes au concept de la grande distribution, les produits d'assurance-vie lancés au départ sont de fonctionnement simple et accessibles au plus grand nombre.

7.4.4 La rentabilité des entreprises de l'assurance vie

Le résultat net comptable des sociétés vie, de capitalisation et mixtes s'est amélioré de 1996 à 2004, mis à part l'année de crise de 2002 (tableau 14). Le résultat net comptable rapporté aux fonds propres a augmenté de 1995 à 2000 puis a subi le contrecoup de la crise boursière avant de

remonter à un niveau honorable de 10 % en 2003 et 2004 et culminé à 12 % en 2006. Ces sociétés bénéficient donc dans l'ensemble d'une profitabilité correcte qui tend à progresser dans le temps.

Tableau 14 La rentabilité des sociétés vie, de capitalisation et mixtes

La rentabilité des fonds propres

Années	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Rentabilité*	5,7	5,3	7,6	6,7	10,7	11,2	11,1	4,3	10,4	9,8	10,7	12,1

* Résultat comptable / fonds propres en %
Source : FFSA

Ressources et résultat net comptable des sociétés d'assurance vie (en milliards d'euros)

Années	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cotisations	75	82	70	80	97	91	93	103	116	133	155
Produit net des placements	26	30	35	47	31	17	8	42	43	60	58
Autres produis techniques	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Total ressources	111	112	105	127	129	109	102	146	160	194	214
Charges		111	104	125	125	106	100	143	156	190	194
Résultat net comptable *	0,9	1,5	1,5	2,5	3	3,2	1,4	3,5	3,5	4	5,1

Source : FFSA
* Après réassurance et autres éléments.

En conclusion, on peut donc considérer que le marché de l'assurance vie en France est caractérisé par une relative munificence (une croissance forte et assez régulière) malgré des crises passagères liées à l'évolution de l'environnement fiscal ou boursier, le caractère très atomisé de la structure du secteur en nombre d'acteurs, une tendance à la concentration et une prédominance des réseaux bancaires et d'assureurs dans la collecte (62 %), les courtiers n'en représentant que 10%. C'est toutefois une industrie sujette aux aléas en fonction des changements de fiscalité, des crises boursières et de l'intensification de la rivalité concurrentielle liée à l'arrivée de nouveaux entrants et à la vente par Internet.

7.5 Les enjeux stratégiques dans l'assurance vie

Nous examinons tout d'abord les enjeux liés aux facteurs clés de succès et à la concurrence. Puis nous analysons des facteurs moins classiques : les stratégies de différenciation, la rénovation sélective des processus métiers, l'innovation et le modèle d'affaires.

7.5.1 Les Facteurs Clés de Succès (FCS)

Une synthèse d'un ensemble de sources[107] nous permet de dresser la liste des facteurs clés de succès dans l'industrie de l'assurance vie. Nous entendons ici par FCS le concept défini de façon externe, c.-à-d. aux yeux du client, et non le concept défini de façon interne comme les ressources nécessaires à la firme pour réussir. La qualité du produit constitue le critère premier. Cette qualité comprend plusieurs éléments : performances, gamme contrat. Les performances du produit sont la composante la plus importante de cette qualité. L'étendue de la gamme de produits correspond au désir de performances plus élevées grâce à des fonds plus spécialisés mais aussi à un souci de sécurité via une diversification plus grande. La qualité du contrat stricto sensu (hors produit) joue aussi un rôle : clarté des clauses, délais de versement des fonds et rémunération du contrat en cas de décès, clauses illégales, etc. Certes, il peut être difficile pour un néophyte d'en apprécier toutes les subtilités. Mais, depuis de nombreuses années, la presse financière publie des comparatifs des différents contrats avec des classements. En outre, le bouche à oreille est très influent et beaucoup de nouveaux adhérents viennent via le parrainage.

Les frais du contrat arrivent généralement en deuxième place, suivis de près par l'image de l'assureur. L'importance accordée au prix est un phénomène courant, mais s'explique ici plus spécifiquement par une variance faible des performances des fonds en euros, placés en obligations. Or les montants placés en euros dans les fonds garantis représentent la majeure partie des placements en assurance vie, contrairement aux montants placés en unités de compte, c.-à-d. en actions. L'image correspond à la confiance ou la fiabilité que le client peut accorder à l'assureur et au courtier. Son importance est logique, compte tenu de la très longue durée de conservation des contrats (souvent jusqu'au décès) et des montants élevés placés ; en outre sa valeur affective ou psychologique est souvent importante car il s'agit souvent d'une partie de l'épargne d'une vie de travail avec pour objectif la retraite ou la transmission d'un capital à des proches.

La qualité des conseillers commerciaux est également essentielle. Il s'agit de leur connaissance des produits et du contexte patrimonial, fiscal et juridique, mais aussi de leur capacité à accueillir, écouter, informer, et conseiller le client.

Un critère important pour le client correspond aussi à l'accessibilité des services du courtier et de l'assureur, et à la rapidité et la réactivité dont ils font preuve. La diversité et la facilité d'usage des canaux d'accès rentre dans ce critère (courrier, téléphone, fax, Internet, agence, visite à domicile, réunions, assemblées, ...)

Viennent ensuite la flexibilité des services internes de l'assureur et du courtier et l'efficacité administrative de ceux-ci.

La flexibilité commerciale lors de la souscription occupe une place moins importante.

7.5.2 Une intensité concurrentielle pondérée par une certaine différenciation

L'existence de formes variées de distribution, la présence d'un grand nombre de distributeurs ainsi que la multiplicité des produits sont favorables à l'intensité concurrentielle. Les sociétés

[107] Interviews clients, FFSA, FCA, FEPRABEL (Fédération belge des courtiers d'assurance et des intermédiaires financiers francophones), AZ, Mieux Vivre Votre Argent, Le Revenu, Investir, Les Échos.

sans intermédiaires (notamment les mutuelles sans intermédiaires) ont des coûts de distribution et de gestion inférieurs à ceux des sociétés traditionnelles, ce qui rend leurs produits plus compétitifs que les produits des sociétés ayant recours à des intermédiaires classiques. La part de leurs frais généraux sur leur chiffre d'affaires est de 25 % inférieure à la moyenne du marché. selon le C.A.P.A. Cependant, les agents généraux et les courtiers effectuent souvent une prestation un peu différente des services rendus par le personnel d'une mutuelle sans intermédiaires. Le service personnalisé rendu par l'agent ou le courtier, la fonction de conseil, la rédaction des clauses bénéficiaires, peuvent justifier le paiement d'une prime plus élevée.

Les établissements bancaires disposent quant à eux de plusieurs atouts par rapport aux réseaux traditionnels de l'assurance. En premier lieu, les établissements bancaires bénéficient, par rapport aux réseaux traditionnels des agents généraux et des courtiers, d'une implantation géographique remarquable en raison de leur maillage très dense du territoire par leur réseau d'agences. En second lieu, les filiales vie des banques et les compagnies d'assurance partenaires des banques bénéficient de taux de chargement plus bas que les compagnies concurrentes traditionnelles, car elles commercialisent leurs produits par l'intermédiaire des guichets bancaires déjà existants et bénéficient de l'expérience du personnel qui y est affecté en matière de gestion de l'épargne. Par ailleurs, les banques peuvent utiliser leurs fichiers clients pour l'activité de distribution d'assurance vie. Les acteurs bancaires pratiquent intensivement des ventes croisées. Ainsi, les ventes liées, consistant par exemple, pour le " bancassureur ", à lier une offre de prêt à la signature d'un contrat d'assurance multirisques habitation, sont interdites, mais pourtant pratiquées.

Cependant, les avantages comparatifs dont jouissent les " bancassureurs " par rapport aux réseaux traditionnels de distribution de l'assurance ne constituent pas en eux-mêmes des distorsions de concurrence, en l'absence de discriminations en leur faveur et en l'absence de prix prédateurs avérés. Les banques ont adopté, conformément à la loi, le statut de courtier pour distribuer les produits d'assurance. Elles exercent cette activité de courtier dans les mêmes conditions qu'une société de courtage traditionnelle, sans qu'aucun avantage particulier ne leur soit conféré.

Les relations d'exclusivité qui existent sur le marché de la distribution de produits d'assurance ne semblent pas remettre en cause le fonctionnement concurrentiel de celui-ci. La distribution exclusive qui caractérise les mutuelles sans intermédiaires de par leur statut et les agents généraux, ne limite pas le choix du consommateur, la concurrence s'exerçant entre tous les opérateurs.

La profession d'agent général s'est assainie et modernisée et le chiffre d'affaires moyen réalisé par agence a cru notablement durant ces dix dernières années. Disposant d'une formation de plus en plus poussée, les agents généraux et courtiers disposent d'atouts pour la distribution des produits d'assurance complexes, tandis que les banques et les mutuelles continueront à distribuer des produits relativement simples et standardisés, accessibles avec un minimum de formalités.

L'intensité concurrentielle liée à la diversité et au nombre des acteurs est donc cependant pondérée par une certaine différenciation entre ceux-ci.

7.5.3 Le développement des modes de distribution et l'intensité concurrentielle

Aucun canal n'étant exclusif et appelé à se substituer totalement à un autre, la question est de savoir au profit relatif de quels canaux de distribution le remodelage de la distribution peut jouer. Ceci est particulièrement vrai des nouvelles technologies qui ne représentent pas à vrai dire de nouveaux canaux de distribution mais des formes diverses de l'assurance directe et des vecteurs qui sont intégrés à un titre ou à un autre par l'ensemble des modes de distribution, comme on le voit dans d'autres secteurs. De la même façon, il est parfois artificiel de séparer l'assurance directe de la bancassurance ou de l'assurance classique dans la mesure où ces dernières emploient aussi ce mode de souscription. En fait, il y a moins de types d'acteurs ultimes que de modes concrets de distribution.

Au demeurant, l'assurance directe restera une niche sur le marché français de l'assurance, compte tenu de la bonne implantation des acteurs classiques. La question de l'avenir de la distribution se ramène à la rivalité entre l'assurance classique et la bancassurance avec ses réseaux d'agences bien implantées en zone urbaine et rurale. Cette rivalité, ou cette complémentarité, dépend des marchés.

Les bancassureurs se sont développés sur le marché des particuliers en assurance-vie parce que la clientèle "équipée" par les compagnies traditionnelles était une clientèle réduite en nombre, plutôt fortunée. L'équipement des ménages en assurance-vie était très faible dans les classes moyennes. C'est ce segment de marché que les bancassurances ont travaillé. Ils ont " équipé " leur clientèle de masse en assurance-vie (un client sur trois du Crédit Agricole est " équipé " par Predica avec un contrat d'assurance-vie). C'est donc avant tout en développant le marché de l'assurance-vie que les réseaux bancaires ont pris une part de marché majoritaire, et non en prenant des clients aux assureurs traditionnels. En ce sens, la considération abstraite de l'évolution des parts de marché relatives des assureurs et des banquiers est trompeuse, si elle fait abstraction de la taille des marchés en volume de capital collecté (global et moyen) et en nombre de contrats. Les banques ont démocratisé l'assurance-vie d'autant plus facilement qu'il s'agissait d'un contrat d'épargne financière homogène à la culture bancaire et qu'ils ont su le faire par substitution de produits, alors que la culture dominante des intermédiaires de l'assurance est une culture " IARD " peu évolutive dans un mode de distribution très fragmenté et individualiste. Il est donc peu probable que la tendance se renverse sur ce versant du marché des particuliers qu'est l'assurance-vie individuelle.

Il est en revanche peu vraisemblable que le succès national des réseaux bancaires sur le marché français de l'assurance de masse annonce une extrapolation possible de ce succès sur les autres marchés nationaux européens, qui resteront d'abord eux-aussi des marchés nationaux. En effet, le succès commercial est avant tout un effet de la bonne implantation des réseaux nationaux, qui sont par définition peu présents dans les autres pays. C'est la raison pour laquelle des OPA sont exercées sur les structures à réseaux comme Allianz l'a fait sur les AGF ou BNP Paribas sur la BNL (Banca Nationale del Lavoro).

Aujourd'hui, grâce à la possibilité de sortir du statut public des années 1949-1950 accordée par le décret du 15 octobre 1996, l'organisation des relations entre agents généraux et sociétés d'assurance n'est plus monolithique et chaque réseau d'agents généraux est amené à organiser ses relations avec sa compagnie au travers d'un contrat reflété dans le traité individuel reliant l'agent et la société. Les agents généraux ont désormais la possibilité de se constituer en sociétés et ainsi

la possibilité leur est offerte de s'associer et de se spécialiser par clientèles ou métiers au sein d'une même agence. Ils ont désormais les moyens institutionnels de se moderniser, de mettre en œuvre eux aussi les nouvelles technologies et de se hisser au niveau de leurs concurrents, tout en restant en possession de leurs atouts traditionnels. C'est pourquoi la baisse du nombre d'agents généraux indépendants ne se traduira vraisemblablement pas par une diminution parallèle du chiffre d'affaires réalisé par ce mode d'intermédiation, qui peut trouver dans sa concentration les moyens de son redéploiement et de sa modernisation.

En ce qui concerne la concurrence entre intermédiaires classiques, il est vraisemblable, qu'à la marge, le rôle relatif des courtiers sera plutôt accru sur le marché européen au détriment des agents généraux.

Bien qu'une majorité des consommateurs d'assurance-vie se déclarent aujourd'hui satisfaits de leur assurance, beaucoup de frustrations, d'attentes diverses non prises en compte, de souhaits d'initiatives récompensant la fidélité, alimentent un risque de volatilité accru du fonds de commerce des sociétés et des réseaux, que la dimension européenne du marché ne peut qu'accentuer. Un des enjeux de l'assurance et des réseaux classiques est de savoir capter à leur profit les leçons et les tendances du marketing contemporain : la vraie richesse des entreprises est dans leur capacité à gérer et à garder leur clientèle ; la maîtrise de la distribution a une incidence essentielle sur les résultats par le biais de son influence sur le prix de revient du contrat d'assurance.

Les risques encourus par l'assurance française, compte tenu de la séparation fonctionnelle entre distribution et production à laquelle la dimension européenne confère un nouvel enjeu, sont des risques de déplacements des centres de traitement et de concentration des compétences vers les marchés apportant l'environnement général le plus propice. Plutôt qu'à une substitution ou à un bouleversement de modes de distribution qui rivalisent mais aussi se croisent et s'imbriquent, ou même à un remplacement de chaque canal par une multidistribution généralisée, c'est à une sélection accrue à l'intérieur de chaque canal entre acteurs plus performants et acteurs moins performants que nous risquons plutôt d'assister. Au sein d'un univers globalement plus compétitif et soumis à une culture consumériste croissante, la maîtrise des nouvelles technologies est au centre de cette capacité à faire la différence par rapport aux autres.

7.5.4 Stratégies de différenciation et adaptation à la demande

La nécessité de stratégies de différenciation s'est faite jour : gestion de la relation client[108], offre élargie, fidélisation… La multiplication des interlocuteurs, la diversification des gammes de produits et de services d'assurances et la montée du consumérisme ont incité la clientèle à plus de nomadisation. En réponse, les sociétés d'assurances se sont orientées vers une véritable stratégie de différenciation où le management de la relation client a pris toute sa dimension stratégique. Cette volonté de mettre en avant le client et la qualité de service repose sur une prise de conscience : l'intérêt de fidéliser la clientèle existante "en portefeuille" avant même de conquérir de nouveaux clients. C'est pourquoi, une véritable politique de fidélisation a été mise en place.

[108] Customer Relationship Management (CRM) en anglais.

De nouvelles approches de la clientèle se sont développées, avec comme support, le marketing de prospection et, surtout, le marketing de fidélisation. Ces stratégies reposent sur une meilleure connaissance du portefeuille de clientèle, le développement d'une offre de services et le recentrage des activités sur la qualité du service client. Cette conception se retrouve dans tous les métiers et, plus particulièrement, dans les fonctions commerciales et de gestion de contrats.

Les sociétés d'assurances sont passées d'une logique de l'offre à une stratégie commerciale basée sur l'analyse de la demande, c'est-à-dire sur l'étude des besoins et attentes des clients-consommateurs de produits /services. Le recentrage sur le client-consommateur a généré le développement d'un système d'informations marketing articulé autour de la généralisation de bases de données client. En effet, l'approche marketing occupe une place prépondérante dans ces stratégies de différenciation et de fidélisation, et rend possible une segmentation plus fine de la clientèle ou de marchés ciblés. Cela permet une meilleure connaissance des attentes, un positionnement des produits proche de la demande (offre élargie) et une dimension assistance/conseil/suivi client beaucoup plus importante.

Par ailleurs, l'intensification de la concurrence et l'introduction des technologies de l'information et des communications (TIC) ont exercé une influence sur l'organisation des réseaux de distribution de l'assurance. Auparavant, l'organisation était articulée autour de contrats par branche d'assurances ou nature de produits, d'un côté les assurances de "personnes" et de l'autre celles de "dommages". Progressivement, les études et analyses marketing ont introduit une nouvelle conception, substituant la logique de la demande à celle de l'offre. Cela a nécessité de s'organiser en réseau de distribution, tout en considérant que le client qui s'adresse à un agent général ou à un courtier d'assurances correspond à un profil particulier. Ces dernières années une autre tendance s'est donc développée. Elle a consisté à remettre en cause l'organisation par réseau et à raisonner par typologie de clientèle. Des segments, avec des attentes spécifiques, ont ainsi été définis. Il s'agit d'anticiper et de proposer, par niche de clientèle identifiée, une gamme de produits et de services complète.

Pour s'adapter aux évolutions de la demande des clients, les entreprises d'assurances développent une offre élargie de produits et services (offre globale) avec des réponses toujours plus pointues et en phase avec les attentes. Par exemple, il s'agit d'offres 'packagées' combinant assurances / placements / financements en matière de placements bancaires, ou bien associant assurances et divers services d'assistance.

Cette stratégie d'anticipation et d'adaptation à la demande s'accompagne également en amont et en aval de l'opération d'assurance, d'un souci de renforcement de la qualité de service qui se traduit par la personnalisation de la relation clientèle et la dimension assistance-conseil. Le souci de qualité de service concerne toutes les phases de la commercialisation de produits et services d'assurance, depuis l'information du client jusqu'à la souscription du contrat, et tout au long du suivi (avenants suite à modifications du contenu du contrat, gestion ...).

Ces évolutions stratégiques doivent se traduire par une rénovation sélective des processus métiers.

7.5.5 La rénovation sélective des processus métiers

Accenture a réalisé au premier semestre 2003 une synthèse des principaux enseignements

issus de ses missions dans le secteur de l'assurance vie individuelle en Europe et aux États-Unis. Un de ces enseignements porte sur la nécessaire rénovation sélective des processus métiers.

Le potentiel de développement de l'assurance vie et les conditions de marché imposent aux acteurs de l'assurance d'investir sur leurs processus métiers avec **quatre objectifs**.

La recherche de la performance commerciale, dans une volonté de croissance des revenus, de maîtrise des coûts et/ou d'amélioration des marges techniques doit être le premier objectif. En voici deux exemples. Les objectifs de performance commerciale visent généralement 20 rendez-vous qualifiés par commercial par semaine avec un taux de concrétisation de plus de 30%. Les compagnies les plus performantes limitent les taux de rachat annuels à moins de 5% des provisions mathématiques.

L'amélioration de la qualité de service aux clients est un deuxième objectif. Le traitement d'actes client comme les souscriptions, les arbitrages et les règlements en J+1/J+2 (contre J+3 à J+10 en moyenne) constituent des cibles de progrès, comme le sont une communication patrimoniale plus fréquente (une par trimestre, voire en ligne) et une meilleure qualité d'information.

L'efficacité opérationnelle, mesurée par la productivité de gestion doit être un troisième but. Bien que très variable selon les types de contrat, le traitement de 20 000 et 35 000 contrats par gestionnaire devient une cible de performance déjà atteinte par les premiers bancassureurs français dans un modèle de forte délégation de gestion aux réseaux.

Enfin, nécessaire à l'atteinte des trois premiers objectifs, if faut **développer chez les collaborateurs de nouvelles compétences métiers et capacités d'adaptation** aux changements de leurs activités.

L'introduction de nouveaux produits, l'industrialisation des processus de gestion, le développement du travail en projet, nécessitent de nouveaux modes de formation et de recrutement, rendus d'autant plus nécessaires par le vieillissement des pyramides des âges des entreprises du secteur financier (doublement des flux de départs à la retraite entre 2004 et 2007, données du Baromètre FFSA sur l'évolution des métiers de l'assurance). L'externalisation de certaines activités peut également constituer un moyen de relever ces défis.

Trois axes peuvent être retenus pour une stratégie sélective de rénovation.

Les acteurs les plus performants ont en commun d'avoir identifié les domaines de la chaîne de valeur et les processus associés où ils pouvaient créer un réel avantage compétitif sur la base des trois axes suivants (figure 14).

Dans **l'interaction avec les clients**, la simplification de la souscription, notamment par la généralisation de processus de gestion sans pièce avec contrôle a posteriori, facilite l'acquisition des clients particulièrement sur des marchés de masse. Outre l'amélioration de la rapidité de réponse aux demandes et à l'exécution d'actes de gestion courants, la mise en place de plates-formes de relation clientèle favorise les démarches de type vente croisée en exploitant systématiquement les contacts. Ce type d'organisation facilite les actions systématiques de défense du portefeuille lors de demandes de rachat traduisant une fuite.

La qualité des processus de **collaboration des compagnies d'assurance avec les réseaux distributeurs** est analysée tant pour les réseaux salariés, que les agents, courtiers et partenaires,

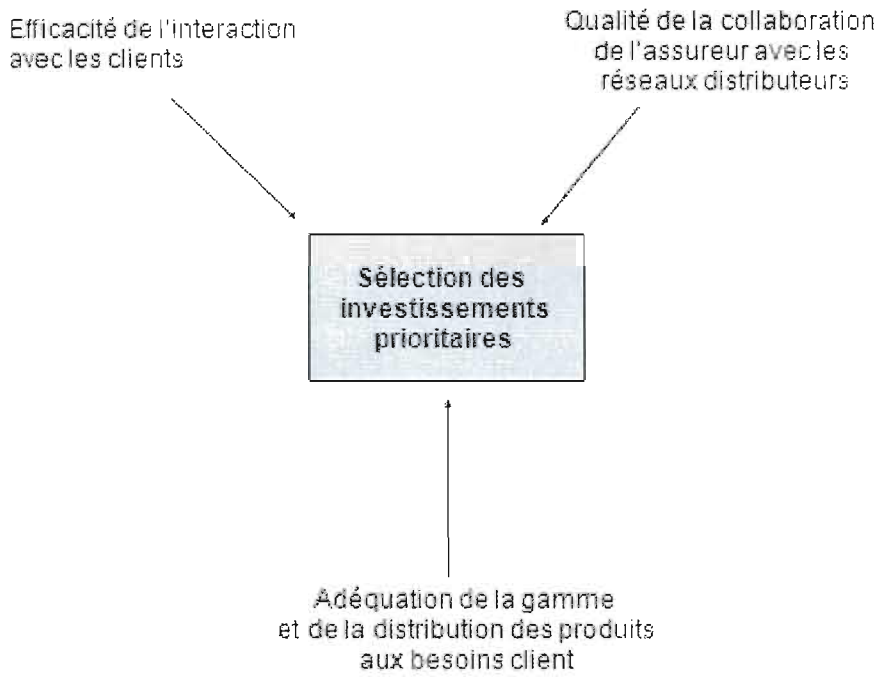


Figure 14 Les axes stratégiques pour la sélection des investissements prioritaires

dans une logique « gagnant - gagnant. Des processus d'animation de la performance commerciale, cohérents avec les politiques de commissionnement, peuvent être ajustés pendant l'année aux objectifs de l'entreprise. Le rôle d'animation de l'inspection des ventes est renforcé par la mise en place de processus de pilotage spécifiques. La mise à disposition d'outils de travail du portefeuille de clients et d'aide à la vente renforce l'attractivité de la compagnie tout en améliorant la productivité des distributeurs, notamment des populations nomades. L'intégration des processus commerciaux et de gestion permet de délivrer une meilleure qualité de service et d'améliorer la productivité administrative. Dans les réseaux assis, plus de 70% des actes de gestion courants pour les marchés de masse en épargne peuvent être délégués aux distributeurs (30 à 50% en moyenne actuellement). L'utilisation de plates-formes de gestion en appui des réseaux permet également de réaliser de forts gains de productivité dans des environnements de commerciaux debout.

Les processus concernant les produits sont d'abord évalués sur leur capacité à assurer une mise en marché rapide des nouveaux produits (avec un délai de moins de 6 mois selon la complexité des produits, en développant les transactions de gestion et les liens avec les systèmes périphériques), notamment grâce à la diffusion d'un mode de travail en projet entre toutes les parties prenantes.

Les compagnies les plus performantes ont su privilégier une gamme standardisée pour les produits de masse. La conception des produits intègre la maîtrise des futurs coûts de gestion, par exemple en réalisant un produit standard dont seuls la combinaison de garanties et le label sont différents selon les réseaux. A l'inverse, des produits de niche autorisent une personnalisation aux besoins des clients et aux demandes des distributeurs. Enfin, la maîtrise des coûts de gestion

passe par la mise en place de plates-formes de gestion industrielles multimarques, d'autant plus efficaces que les gammes sont standardisées.

Il existe déjà **des expériences réussies de rénovation**.

A partir de l'analyse des domaines clients, produits et réseaux, certains dirigeants ont choisi une priorité d'action claire, par exemple le développement du chiffre d'affaires, la réactivité pour la mise en marché de produits, la rétention des clients ou la baisse des coûts de gestion ;

Les investissements ont alors été concentrés sur les travaux clairement contributifs à ces priorités, en opposition à une approche de saupoudrage des investissements sur un ensemble de domaines. Les projets de rénovation ont fait l'objet d'un périmètre prenant en compte l'ensemble des processus influençant les bénéfices attendus. A titre d'illustration dans la refonte des processus de souscription ou versement, les processus financiers de réduction des délais d'encaissement et de placement des fonds peuvent représenter un tiers des bénéfices économiques. Nous retrouvons ici la mise en pratique de ce que recommandent Weill, Ross et Robertson (2006) : les compagnies qui réussissent développent des infrastructures TI et des processus d'affaires numérisés qui se focalisent sur et automatisent les compétences clés.

La définition des projets de rénovation a pris en compte la capacité d'appropriation par les collaborateurs concernés et l'adhésion des réseaux. Des politiques de conduite du changement ont été définies en amont et représentaient environ 10% du coût total des projets.

A la suite de ce travail de définition, les projets avaient des étapes intermédiaires mesurables et étaient réalisables dans des délais inférieurs à deux ans. L'avancement, la gestion des risques et les arbitrages étaient soumis à la direction générale.

Enfin, de plus en plus fréquemment, l'externalisation de processus est étudiée en plus des options d'investissements internes.

Les investissements internes doivent être réservés à l'avantage concurrentiel.

La souscription et le traitement des rachats sont les processus les plus souvent retenus comme devant faire l'objet d'investissements internes. Ils touchent à la fois le développement de la compagnie, la relation avec les réseaux et les actes de gestion les plus impliquant de la relation client.

Leur rénovation constitue des projets à part entière.

Ainsi, un grand assureur français a refondu ses processus de souscription sur les produits d'épargne et est passé d'un délai de souscription de J+6 à J+2. Les travaux de refonte ont porté aussi bien sur la délégation aux réseaux que la limitation du nombre de pièces justificatives, l'automatisation des contrôles de toutes les règles sur les produits, l'incitation au paiement des primes par prélèvement, la synchronisation des dates de valeur et d'achat d'unités de compte avec la date d'encaissement des fonds.

Une autre compagnie d'assurance a mis en place des processus de défense du portefeuille qui a permis de faire baisser de 25 % son taux de rachat (c.-à-d. de retraits de fonds) en moins de 18 mois. La modernisation de la plate-forme de gestion à distance a été accompagnée du développement d'outils permettant l'accès en ligne des gestionnaires aux informations du contrat, de la proposition d'argumentaires types et de la diffusion d'une formation fondée sur la mise en situation pour l'acquisition de nouveaux comportements.

Le développement de l'externalisation peut être un moyen de répondre à ce besoin de

rénovation des processus.

L'externalisation dans l'assurance a longtemps été limitée aux fonctions administratives de type comptabilité ou paie. Cependant, dans les études réalisées par Accenture fin 2002, les dirigeants des compagnies d'assurance citent l'externalisation comme leur principal levier de transformation stratégique.

Déjà présente en France et au Benelux, l'utilisation de l'externalisation comme vecteur de transformation s'est développée fortement aux États-Unis, au Royaume-Uni mais également en Allemagne. La croissance globale du marché est évaluée à 35 % sur les 5 prochaines années.

Plusieurs raisons expliquent ce changement. Si les progrès des technologies et des communications facilitent la collaboration à distance, les raisons principales citées par les assureurs sont la réduction et la variabilisation des coûts et l'amélioration de la qualité de service. L'externalisation de la gestion de nouveaux produits vise à accélérer la mise en marché et à limiter les investissements en capital, notamment pour les produits au potentiel commercial mal appréhendé au lancement. L'externalisation de la gestion d'anciens portefeuilles permet aux assureurs de concentrer leurs efforts sur des projets internes générateurs d'avantages compétitifs.

Les modalités d'externalisation peuvent être le transfert des processus et des systèmes en l'état, le transfert des processus sur une nouvelle plate-forme informatique ou l'externalisation à très forte valeur ajoutée dans une optique de refonte complète des processus et des systèmes. Par exemple, en externalisant la gestion administrative des produits de vie universelle en unités de compte, un assureur européen a eu pour objectifs de réduire son coût de gestion unitaire par police de près de 40 % pour des produits complexes comportant des garanties de prévoyance, de raccourcir le délai de mise en marché de nouveaux produits à deux mois et de réaliser 95 % des actes de gestion en 24 heures.

7.5.6 Les défis du futur : l'innovation et le modèle d'affaires

Bisker et L'IBM Institute for Business Value (2006) ont mené une série d'entretiens et d'études de marché auprès de cadres dirigeants internationaux. Selon eux, l'analyse des informations collectées a permis d'identifier quatre grandes tendances qui vont vraisemblablement affecter les sociétés d'assurance dans le futur.

1. Les consommateurs dynamiques et avisés, toutes catégories démographiques confondues, privilégient les agents d'assurance non traditionnels. Les réseaux d'information actuels et le processus de transfert des responsabilités financières vers le client final vont influer sur le comportement des consommateurs, lesquels vont exiger davantage de services et de commodités.
2. La technologie rend la chaîne de valeur virtuelle et diminue les barrières à l'entrée. Les progrès technologiques vont permettre à un nombre croissant de prestataires de services, internes ou externes à la chaîne de valeur traditionnelle, de s'implanter sur des marchés de niche.
3. Les compagnies d'assurance vont être appelées à développer des produits souples et adaptables. Les derniers progrès technologiques leur permettent d'établir des interactions quasiment en temps réel avec les clients via des réseaux de communication associés à des mécanismes de protection de la confidentialité.
4. L'harmonisation des réglementations en vigueur et l'adoption de standards de l'industrie prennent une dimension mondiale.

Compte tenu de l'imminence de ces réalités, il ne suffira plus d'optimiser périodiquement les processus existants pour générer de la valeur ajoutée. Les quatre grandes tendances définies précédemment vont avoir les effets suivants :

- L'innovation va devenir un impératif. Même si une compagnie d'assurance demeure attachée à la chaîne de valeur traditionnelle, les autres sociétés seront de plus en plus nombreuses à proposer des services novateurs.
- Les schémas de pensée traditionnels menacent la capacité d'innovation du secteur. Le mode d'exploitation actuel de la plupart des compagnies d'assurance demeure fermement ancré dans le passé. Or, le problème, c'est que nous vivons aujourd'hui à une époque où la technologie peut transcender les problèmes sectoriels récurrents et modifier les règles du jeu.
- Les nouveaux venus sur le marché vont contribuer à remettre en cause les modes d'exploitation traditionnels. Les compagnies d'assurance traditionnelles devront développer des stratégies pour traiter avec ces nouveaux venus, que ce soit en tant que concurrents ou en tant que partenaires.
- Pour obtenir le leadership de l'industrie, les compagnies d'assurance vont devoir expérimenter de nouveaux types de modèle d'exploitation, de processus, de produit et de relation client. Le besoin d'expérimentation constitue l'un des principaux points mis en évidence par cette étude. Ce facteur est directement lié à la capacité d'innovation, et plus spécifiquement à l'aptitude à développer et à exploiter des idées nouvelles. En l'absence d'expérimentation, les assureurs risquent de retomber dans le cycle traditionnel d'optimisation des processus existants. Ce modèle est en vigueur depuis tant d'années qu'il a fini par se substituer à l'innovation proprement dite.
- Les investissements stratégiques actuels en matière d'innovation vont constituer un facteur de réussite décisif. Alors qu'il devient urgent pour les assureurs de développer de nouveaux modèles organisationnels, les cadres dirigeants doivent s'efforcer de mettre en place les structures adéquates pour promouvoir l'innovation au sein de leur compagnie. Enfin, investir en termes d'innovation implique également de s'engager à développer des structures informatiques souples et adaptables pour permettre à l'entreprise de tirer parti de toutes les opportunités qui se présentent.

Si le marché de l'assurance offre un potentiel de croissance incontestable, l'avantage ira aux entreprises qui adoptent dès maintenant une approche novatrice. Ainsi, cette étude souligne l'importance stratégique accrue des capacités dynamiques de l'entreprise à l'avenir dans l'industrie de l'assurance vie. Les capacités TI/SI sont un moyen particulièrement important et actuel d'innover. L'examen des enjeux stratégiques de l'assurance vie montre bien le rôle crucial que peuvent y jouer les TI/SI.

7.6 Industrie de l'assurance vie et TI/SI

Nous procédons ici à une synthèse d'informations recueillies auprès des syndicats professionnels, de cabinets de conseil, de la presse financière et de certains articles de recherche et exposons nos analyses des relations entre assurance vie et TI/SI. Nous examinons

successivement les points suivants : les relations électroniques avec les clients et prospects, l'intégration des nouvelles technologies dans les réseaux commerciaux, les relations électroniques entre professionnels, l'impact sur la productivité, les stratégies TI/SI.

7.6.1 L'établissement de relations électroniques avec les prospects et clients

Le terme de commerce électronique désigne en général toutes les formes de transactions liées aux activités commerciales, associant tant les particuliers que les organisations, et reposant sur le traitement et la transmission de données numérisées, notamment texte, son et image. Il désigne aussi les effets que l'échange électronique d'informations commerciales peut avoir sur les institutions et sur les processus qui facilitent et encadrent les activités commerciales, comme la gestion des organisations, les négociations commerciales et les contrats, les cadres juridiques et réglementaires, les arrangements en matière de règlement de comptes ou la fiscalité.

Les deux secteurs de l'assurance et des services financiers auraient les produits les plus adaptés à la vente sur Internet. Le Net permet en effet d'offrir plus de services, de diminuer les coûts, et d'augmenter l'information vers les consommateurs. Le commerce électronique représente pour l'assurance l'émergence d'un nouveau canal technique de distribution. Aujourd'hui, les sites Web d'assurance français sont très nombreux et variés quant à leurs contenus et fonctionnalités. Le réel potentiel de l'Internet pour le secteur de l'assurance est certainement de permettre d'effectuer l'ensemble du processus de vente en ligne à moindre coût et de façon rapide et efficace.

Aujourd'hui, l'internaute visiteur des sites dédiés aux sociétés d'assurance y trouve aussi bien des conseils pratiques que des informations sur les différents produits. C'est une façon rapide et directe pour le client de comparer les niveaux de tarification, mais qui comporte malgré tout un inconvénient, celui de ne pas pouvoir dialoguer avec un conseiller sur l'adéquation réelle du contrat à ses besoins. On touche ici aux limites de l'outil Internet et du commerce électronique. Cependant, très généralement, la possibilité est aussi offerte au prospect ou client de dialoguer par téléphone avec un téléconseiller qui intervient, pour guider et conseiller le client. Certains comme Symphonis ont même complété ce dispositif en ouvrant quelques agences dans les grandes villes.

Néanmoins, un certain nombre de sociétés d'assurances semblent être encore plutôt réservées sur l'intérêt de proposer au client Internet une souscription en ligne dans un cadre réglementaire à préciser. A ce jour, elles préfèrent plutôt utiliser leur portail Internet comme un moyen de communiquer avec le client non seulement sur leurs différents produits d'assurance ou de placement, la gestion des contrats, les informations pratiques, mais aussi sur leurs services associés au contrat tels que les réseaux de partenaires.

Mais, avec l'adoption croissante et majoritaire d'Internet par la population, l'habitude d'effectuer des transactions en ligne sécurisées (notamment chez les jeunes et les personnes ayant un niveau d'éducation élevé), et la baisse des tarifs par les courtiers en ligne, la vente directe représente un canal de vente de plus en plus important. Les courtiers en ligne en effet ne cessent

depuis plusieurs années d'améliorer leur offre.[109] Cette vente nécessitant pas ou peu de conseillers commerciaux ni d'agences permet aux courtiers en ligne des économies importantes de coûts de distribution qui peuvent être répercutées dans les frais facturés aux clients. Les nouvelles technologies permettent aussi une communication rapide et une information détaillée sur les contrats, les frais, les supports financiers, la fiscalité, etc. Certains courtiers en ligne offrent dans leur contrat des centaines d'OPCVM[110] à 0 % de frais d'entrée, 0 % de frais de sortie, 0 euro de frais d'arbitrage et 0 euro de droits de garde. Seuls sont prélevés des frais de gestion, mais ceux-ci sont limités à 0,60 % – 0,90 % par an par les courtiers les moins chers[111]. Il s'agit en outre souvent maintenant d'une offre multigestionnaires de qualité car sélectionnant les meilleurs OPCVM et gestionnaires de la place et couvrant actions et obligations géographiquement et sectoriellement[112]. Grâce à Internet, les clients peuvent suivre au jour le jour les performances, classements, caractéristiques de ces supports financiers. Les TI changent donc la donne dans la mesure où elles réduisent considérablement l'asymétrie d'information qui pouvait exister auparavant entre le distributeur et l'assuré. Bien sûr, tout dépend dès lors du degré d'éducation financière, juridique, fiscal, etc. du client. Pour la grande majorité des assurés, l'aide d'un conseiller commercial reste souvent nécessaire.

7.6.2 Mais il y a intégration des nouvelles technologies dans les réseaux existants

Un mot peut être ajouté concernant l'impact des nouvelles technologies sur la distribution de l'assurance. Certes, ces médias nouveaux vont permettre d'ouvrir un peu plus le marché à des prestataires de services lointains et, dans une certaine mesure, renforcer la pression compétitive en matière de qualité et de tarif de l'offre d'assurances. Mais en fait, il convient de se garder de " substantialiser " ces nouvelles technologies (qui ne sont pas le fait d'acteurs nouveaux le plus souvent mais une autre manière de faire connaître et, parfois, de vendre ses produits), et de surestimer leur impact sur la structure préexistante des canaux de distribution. En fait, ces nouvelles technologies deviennent de plus en plus complémentaires à l'acte d'intermédiation et, selon l'expression d'Henri Debruyne, il y aura " intégration des réseaux technologiques dans les canaux de distribution existants, plutôt que remplacement " (Sénat français, 1999). Ainsi, Symphonis Vie vient d'être fusionné avec Fortuneo Direct Finance, contrôlé par le groupe bancaire du Crédit Mutuel. Derrière Asac-Fapès on trouve l'assureur AGF. Derrière Linxea, on trouve Generali. Boursorama appartient à la Société Générale et Cortal Consors à BNP Paribas. Autrement dit, les acteurs les plus compétitifs et les plus importants du courtage en ligne appartiennent à des groupes bancaires ou d'assurance. Au terme de cinq années de concentration, quatre acteurs représentent aujourd'hui 80 % du marché du courtage en ligne : Cortal Consors, Boursorama, Symphonis-Fortuneo-Direct Finance et Bourse Direct-Capitol-

---

[109] « Cinq courtiers en ligne se distinguent en proposant des contrats d'assurance vie multisupports et multigestionnaires très compétitifs, qu'il s'agisse de l'information ou des tarifs. De nouveaux produits ou des améliorations aux formules existantes vont bientôt voir le jour » (Vion, Investir, 2004).

[110] Organismes de Placement Collectif en Valeurs Mobilières.

[111] Comme par exemple, Asac-Fapès, Linxea, Symphonis Vie, Hedios Vie, etc.

[112] Comme, par exemple, BoursoramaVie, Linxea, Symphonis Vie, Hedios Vie, Asac-Fapès, etc.

ABS-Wargny. Des noms à rallonge qui rappellent les multiples opérations de rapprochement dont ils sont issus. Des noms aussi qui prouvent que le travail d'intégration n'est pas achevé. Des noms enfin qui laissent deviner que les groupes ont atteint des tailles plus que respectables dans le secteur. Difficile aujourd'hui de croître davantage. Les cibles possibles sont rares. La concentration de la profession s'est accompagnée d'une diversification. Au lendemain de l'éclatement de la bulle Internet, les descendants des pionniers du courtage en ligne se sont lancés dans la gestion privée afin de réduire leur exposition aux marchés d'actions. Ils proposaient alors OPCVM et assurance-vie multisupports à des tarifs avantageux. Tout l'enjeu pour les courtiers en ligne est désormais d'apporter de la valeur ajoutée à travers le conseil. D'où l'évolution annoncée vers les finances personnelles. Car si la transmission d'ordres s'est banalisée, le client est prêt à payer pour du " sur-mesure ".

7.6.3 Les relations électroniques entre professionnels de l'assurance vie

Une raison majeure pour considérer les applications TI comme des sources potentielles d'avantage stratégique résiderait dans la capacité d'intégration électronique entre un ensemble de firmes, qui pourrait changer la base de la compétition dans un marché (Barrett et Konsynski, 1982 ; Cash et Konsynski, 1984 ; Johnston et Vitale, 1988). Cependant, selon Venkatraman et Zaheer (1990), l'étendue du support de la recherche serait plutôt limitée pour arguer de leur importance. Leur recherche "quasi-expérimentale" porte sur l'impact de l'intégration électronique dédiée entre un assureur focal et ses agents indépendants dans le marché de l'assurance de la propriété et des dommages. Selon eux, il faut distinguer entre une infrastructure commune et un système propriétaire unique. "Dans le premier cas, les bénéfices de l'intégration électronique ne peuvent pas être appropriés de façon différentielle puisque les autres compétiteurs ont accès aux mêmes capacités technologiques, tandis que dans le second cas la firme spécifique choisit de lier ses investissements stratégiques à l'attente d'en dériver des avantages au niveau de la firme. » [...] "La thèse de base est que si une firme peut différencier avec succès son réseau, alors l'avantage concurrentiel gagné à partir d'un tel réseau peut être plus grand que l'avantage coopératif de la standardisation."[113] Enfin, l'intégration électronique serait un mécanisme efficient pour accroître la capacité des organisations à traiter l'information (Galbraith, 1973) et ainsi à composer avec l'incertitude environnementale (Thompson, 1967).

Les résultats de la recherche mettent en évidence que les agents interfacés électroniquement avec l'assureur présentent des améliorations de quatre facteurs de performance. Mais ces progrès ne sont pas statistiquement différents de ceux réalisés par un ensemble apparié d'agents non interfacés, en termes d'efficacité (accroissement des primes et commissions) et d'efficience opérationnelle. Seule la différence en termes d'accroissement des nouvelles affaires est statistiquement significative. Le rattachement ou l'adossement à un groupe en termes d'intégration électronique ne serait donc pas la panacée ; elle permettrait toutefois un meilleur accroissement des nouvelles affaires, comparé aux courtiers vraiment indépendants. Ces résultats

[113] "In the former case, the benefits of electronic integration cannot be differentially appropriated since other competitors have access to the same technological capabilities, while in the latter the specific firm chooses to commit its strategic investments with the expectation of deriving firm-level advantages." [...] "The basic thesis is that if a firm can successfully differentiate its IOS network, then the competitive advantage gained from such a network may be greater than the cooperative advantage of standardization." Venkatraman et Zaheer (1990).

posent la question de la valeur réelle des TI comme source d'avantage stratégique dans l'industrie de l'assurance et notamment de l'efficacité des deux autres effets cités par Malone, Yates et Benjamin (1987) : ceux de la communication électronique et du courtage électronique. On constate donc que la problématique des TI dans l'industrie de l'assurance recoupe celle analysée sur un plan plus général dans le chapitre I.

7.6.4 TI et productivité

Dans certaines compagnies, des niveaux entiers de management intermédiaire ont disparu, remplacés par des métiers combinant des tâches pour lesquelles deux personnes au moins étaient nécessaires auparavant. La technologie a éliminé le besoin de nombreux autres métiers. Les TI peuvent donc avoir un effet direct sur la productivité en permettant de réaliser des économies. Les TI peuvent avoir aussi un effet indirect sur la productivité en améliorant l'efficacité et l'efficience de ressources marketing, commerciales, logistiques, etc.

7.6.5 Stratégies TI/SI

L'informatique est au cœur de l'activité assurance vie et représente 20,2 % de ses frais généraux, soit 2,5 fois plus que dans l'activité IARD. Ce chiffre s'explique par les particularités de l'assurance vie : croissance du marché, variété des métiers, cycle de vie long des produits, diversité des clientèles particulières et collectives, variété des canaux de distribution, récurrence des adaptations réglementaires, ... En outre, les assureurs sont confrontés à la concurrence des banques qui ont investi beaucoup plus en informatique. Selon une étude d'Accenture de 2003, les dépenses informatiques représentent environ 4,2 % des revenus pour les assureurs, 8 % pour les banques, 11 % pour les entreprises de marchés de capitaux et 6,7 % pour le secteur financier dans son ensemble. Le doublement de ce pourcentage chez les assureurs lors des 15 dernières années peut s'interpréter comme un rattrapage.

Cette augmentation des investissements informatiques a été accompagnée de réussites notables, mais qui n'ont pas suffi à satisfaire les départements clients de l'informatique. Ceux-ci demandent une plus grande réactivité aux demandes des métiers, une amélioration de la qualité de service aux commerciaux et aux clients, un meilleur équipement des utilisateurs (gestion de la relation client, postes de travail), une ouverture des systèmes aux commerciaux nomades et aux partenaires, une production de données homogènes de pilotage, une aide à la maîtrise des coûts.

La mauvaise conjoncture, la hausse des budgets, la persistance des attentes, ont placé la réduction des coûts informatiques au cœur des efforts. Cependant, l'enjeu n'est pas tant de savoir ce qu'il faut investir que de savoir sélectionner les investissements en fonction des domaines les plus porteurs de valeur pour l'entreprise. L'étude d'Accenture de 2003 montre que les firmes les moins et les plus performantes font preuve d'un plus faible investissement informatique global que les autres firmes. Mais, pour les premières, ce résultat est obtenu par une réduction indistincte des coûts, alors que pour les secondes, il correspond à une politique sélective d'investissement génératrice de croissance supérieure des résultats. Ces résultats confirment le bien fondé, dans l'industrie de l'assurance vie, des principes recommandés par Weill, Ross, Robertson (2006).

Le cycle des investissements informatiques contribue à expliquer l'insatisfaction des gens des métiers. Dans des conditions économiques difficiles, la plupart des assureurs gèlent leurs

dépenses informatiques. Le patrimoine applicatif existant est complexe et ne permet pas une réduction rapide des coûts non discrétionnaires. La réduction des coûts est donc réalisée par l'arrêt des projets à valeur ajoutée. Lors de la reprise économique, l'investissement informatique pour reconstruire en est d'autant plus important. Qui plus est, le budget informatique type d'une compagnie consacre 50 à 55 % des dépenses aux coûts récurrents, 20 à 25 % aux investissements contraints et 20 à 30 % aux projets et maintenances correctives et évolutives. La part des investissements métiers, incluse dans ce dernier poste, est donc de toute manière limitée. Enfin l'enveloppe d'investissements est souvent trop répartie entre différents projets, limitant l'impact des projets les plus créateurs de valeur.

Le vieillissement des applicatifs et la difficulté à délivrer des projets sont la conséquence de cette approche de l'investissement.

Les investissements dans l'assurance vie sont par nature de long terme, ce qui rend critique une stratégie SI. Les sociétés doivent donc analyser leur chaîne de valeur pour déterminer les domaines prioritaires de la modernisation et ses objectifs premiers. Les besoins entre métiers doivent être hiérarchisés. L'application de bilans économiques rigoureux doit permettre d'identifier les zones de non investissement. De nouveaux modes de gouvernance de l'informatique sont nécessaires.

Les compagnies peuvent utiliser quatre leviers pour rebâtir leur stratégie de modernisation.

Reconstruire est le premier levier. Les expériences de reconstruction réussies de SI en assurance vie ont en commun d'avoir réservé ce levier à des systèmes représentant le cœur du métier (pour pouvoir amortir les coûts récurrents sur un nombre important de contrats), sur lesquels les portefeuilles existants étaient relativement jeunes avec un nombre limité de produits. Ces expériences ont généralement privilégié la solution progicielle et résisté à la tentation de gérer dans un même système les produits de niche et les produits de masse.

Le deuxième levier implique de moderniser un système vie existant pour en faire le système de référence pour une activité, ce qui permet de réduire les investissements et de capitaliser sur les compétences dans l'entreprise. Un tel choix implique de posséder un système suffisamment évolutif et de réaliser de solides études techniques et chiffrages en préalable à toute décision. Les autres systèmes de gestion de masse n'acceptent plus de souscription et leurs contrats sont gérés en "roue libre" afin de ne pas supporter les coûts de migration.

Le troisième levier consiste à circonscrire. Afin de limiter les travaux de modernisation sur les systèmes métiers vie, cette approche les « encapsule » et une couche applicative complémentaire, l'Enterprise Application Integration (EAI), permet la communication entre les systèmes et leur ouverture vers les collaborateurs et les partenaires.

Déléguer constitue le quatrième levier. La politique de sous-traitance ou d'externalisation définit les relations avec des partenaires externes. Les choix offerts aux assureurs sont nombreux: partenariat avec un prestataire spécialisé pour la réalisation d'un SI vie, délégation de l'exploitation des systèmes à une entreprise, utilisation de capacités « onshore » ou « offshore » d'un partenaire pour de nouveaux développements,... Leur choix dépend des priorités métiers définis pour la stratégie de modernisation. Ainsi, un assureur français a choisi de confier la gestion et l'informatique de ses produits d'assurance vie multi-supports à un prestataire spécialisé. L'assureur a ainsi pu lancer une nouvelle gamme de produits qui représente maintenant 30% de son portefeuille vie en quelques mois, et bénéficie maintenant de coûts de gestion par contrat parmi les plus bas du marché.

CHAPITRE VIII

DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE BC

Ce chapitre vise à donner au lecteur les données issues du codage des entretiens et des autres sources de données sur l'entreprise BC, de façon à ce qu'il puisse ensuite comprendre les analyses et en vérifier le bien-fondé. Nous exposons tour à tour : l'historique, la stratégie et la vision de l'environnement de la société BC ; les processus, TI/SI et capacités de l'entreprise ; la contribution des TI/SI, les avantages et désavantages concurrentiels, les performances de BC.

8.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement

Nous présentons dans cette section l'historique de BC et de ses TI/SI , l'évolution de sa stratégie et sa vision de l'environnement.

BC est une société anonyme au capital de 1525000 euros, spécialisée dans le courtage d'assurances. Son siège social est situé à Paris. Son objet est de distribuer exclusivement le contrat AZ. BC s'adresse aux particuliers et non au marché des entreprises.

Premier réseau de distribution des conventions AZ, BC est présente sur la France entière. 35 agences réparties sur tout le territoire du pays permettent un service de proximité pour les clients de ces villes. BC offre un service 6 jours sur 7.

BC compte 84 collaborateurs dont 65 commerciaux. Le pôle commercial avec 65 personnes est le plus important en effectifs. Mais le pôle Marketing avec 10 personnes joue un rôle moteur très significatif. Les autres départements sont les Ressources Humaines, l'Informatique (2 personnes) et la Comptabilité – finance. La direction générale comporte un président et un directeur général. Mais le président exerce aussi d'autres fonctions et responsabilités plus importantes chez SR, l'assureur, et en conséquence est peu présent chez BC. Il joue un rôle de superviseur.

8.1.1 Historique de la société et des TI/SI

Quel est l'historique de l'entreprise BC ?

Créée en 1986, la société s'appelait TERAZ au départ. C'est l'ancien cabinet de courtage des fondateurs. A l'origine, il y a une confusion entre le GIE et le cabinet de courtage des fondateurs. Il y a beaucoup de gens qui pensaient venir en direct chez AZ et qui en fait se retrouvaient dans les fichiers clients de BC.

La société a grandi par croissance organique, mais aussi par croissance externe. TERAZ a

absorbé d'autres sociétés : l'ex-BC (dont elle a repris le nom qu'elle a toujours actuellement) et YISA. Ces sociétés étaient assez comparables, surtout TERAZ et l'ex BC : leurs tailles, leur couverture géographique du territoire, leurs produits étaient assez semblables. Mais leurs méthodes de travail étaient différentes. YISA était, en revanche, une petite société qui n'avait que 1500 adhérents, il y avait donc une grosse différence de taille avec BC.

La première fusion a eu lieu entre l'ex-BC et TERAZ. Selon un conseiller commercial de l'ex-BC, "la fusion, on ne l'a pas forcément mal vécue, malgré certaines appréhensions. Simplement il a fallu changer nos méthodes de travail." Elle a eu des aspects bénéfiques. Les deux bases de données clients ont été fusionnées. "On a récupéré un certain nombre de clients TERAZ, ce qui n'était pas mauvais. Mais certains clients ex-BC avaient disparu [de la nouvelle base de données]. Mais comme on avait une très bonne connaissance de notre clientèle, ça n'a pas été très difficile de les retrouver." "On s'est retrouvé avec des méthodes de communication et de travail différentes. On a profité du Service marketing de TERAZ, ce qu'on n'avait pas avant au niveau de bases de données en matière de communication et de travail clientèle ; ça c'est un atout indéniable. Tout ce qui, au niveau des fichiers, nous est répercuté, la doc, les mailings, les coupons, la presse financière, on n'avait pas ça avant." "Nous on a vécu 3 fusions en l'espace de deux ans. [...] Tout ça en gardant notre clientèle. On n'a pas eu de déperdition de clientèle puisque c'est toujours dans le bon sens que ça s'est passé. Ce qui fait qu'on a gardé une très bonne connaissance de nos clients." A chaque fois, les dirigeants ont su garder les hommes qui avaient cette mémoire de la clientèle. "Donc ce qui fait qu'on a continué avec notre clientèle plus celle, sur notre secteur d'activité, de l'ex- TERAZ. Notre portefeuille s'est retrouvé relativement gonflé." (CC2)[114]

"Par contre il a fallu adopter les méthodes de travail de TERAZ. Au départ, on était trois ici, deux commerciaux et une secrétaire. Nous, on était sur la route pratiquement tout le temps à visiter notre clientèle, à prendre des recommandations, etc. ... Je venais à Besançon à peu près une journée par semaine. Et donc la secrétaire s'occupait de recevoir les coups de téléphone, de prendre les RV, de remplir les agendas et de toute la saisie administrative." "Et puis, avec TERAZ, la méthode n'est pas du tout la même, dans le sens où les secrétaires, il n'y a en plus. Donc nous sommes restés à deux personnes avec toutes les contraintes de la présence ici pour être toujours au moins un présent. Et puis la méthode de commercialisation du produit AZ est quand même différente dans le sens où aujourd'hui Paris nous envoie directement sur l'informatique le nombre de gens qui ont demandé une documentation, qu'il faut rappeler par téléphone, etc., etc.". (CC2)

« Ça veut dire que, là, on a effectivement un travail de base ici par téléphone qui est extrêmement important. Nous, à titre d'exemple, sur le trimestre en cours, nous avons quelque chose comme six cent personnes qui ont demandé une documentation. Donc ça veut dire qu'il

---

[114] (CC1) signifie citation de la conseillère commerciale Paris.
(CC2) signifie citation du conseiller commercial Province.
(DG) signifie citation du directeur général.
(RM) signifie citation de la responsable marketing.
(RC) signifie citation du responsable commercial.
(RI) signifie citation du responsable informatique.
(AI) signifie citation de l'assistant du responsable informatique.
(RAF) signifie citation de la responsable administrative et financière.

faut joindre les 600 personnes, plus après toute la clientèle existante dans la mesure du possible, plus les RV, je dirai le quotidien quoi. » « C'est surtout en cela que ça diffère par rapport à ce qu'on avait avant. C'est que là on travaille sur des bases objectives avec des données informatiques très spécifiques, donc mises en place par le service marketing. On n'avait pas cette base de données, c'est nous qui cherchions cette clientèle au travers de la clientèle existante, au travers des recommandations que pouvaient nous donner les clients, etc. Donc c'est vrai qu'au lieu de passer 1 journée au bureau et 4 journées sur la route, ben c'est moitié bureau, moitié route. Le suivi clientèle est plus en suivi téléphone, bien que nous ayons gardé chacun nos secteurs d'activité. Nous ici on s'occupe de 4 départements. » (CC2)

"Donc on a une base de 6500 à 7000 clients." La moyenne générale chez BC est environ de 3000 clients par commercial. En revanche, la structure de la clientèle peut différer. "Si je prends à titre comparatif nos collègues de Belfort, ils ont 70 % de clientèle sur l'agglomération de Belfort. Ici c'est 30 % de la clientèle qui est sur l'agglomération de Besançon et 70 % à l'extérieur. Donc les données ne sont pas tout à fait les mêmes. Nous avons 4 départements: le Doubs, la Haute-Saône, la Haute-Marne et le Jura. Je vais tenir des permanences à Charolles ou à Saint-Dizier, c'est 160 - 200 bornes." (CC2)

"Donc l'enrichissement par rapport à avant c'est toute cette base de données par le biais du service marketing qui est compétent et extrêmement, très pointu en fait, qui est extrêmement précieux pour nous parce que ça nous évite beaucoup de démarches. Là on s'adresse toujours à des gens qui ont fait la demande, en fait c'est eux qui viennent vers nous, donc c'est toute la différence." Avant c'était plutôt l'inverse. "On pouvait y aller par rapport à notre clientèle existante et aux recommandations, ou tout simplement en disant: « tiens, on va appeler telle ou telle personne, on la connaît, on l'a rencontrée, on va essayer de lui proposer un compte AZ. » "Le marketing ex TERAZ loue des fichiers qu'ils exploitent et les retours ne sont pas les mêmes." Avant c'était une prospection plus pure et plus dure, où tout était fondé sur le relationnel. "alors que maintenant c'est plus basé sur le marketing, c'est déjà ciblé, normalement il y a une demande, une première approche de la part du prospect". (CC2)

Mais les fusions ont comporté aussi certains inconvénients. "Ca a été plus difficile pour les ex TERAZ qui n'avaient pas d'éléments sur les clients de l'ex BC." C'était plus dur auparavant, mais par contre la performance et la réussite étaient beaucoup plus savoureuses. "On savourait d'autant plus le résultat que plus difficile, mais aussi plus valorisant quelque part parce que là vraiment on avait le sentiment d'avoir été chercher le client. Et ce n'était pas par le biais de quoi que ce soit, hein." (CC2)

La croissance de la société s'est faite en termes de chiffre d'affaires, mais aussi d'effectifs. Cela n'a pas été sans poser de problèmes organisationnels. En 1994, la direction générale a voulu implanter une organisation dont l'activité serait dirigée par le marketing. Auparavant, les Ventes avaient leur autonomie. Des résistances au changement se sont produites. Le directeur général a dû faire le tour des agences en France pour convaincre les commerciaux de l'utilité de cette réforme. Cet effort de communication et de formation a été payant et a permis de mettre en place au fil des ans une véritable coopération entre marketing et commerciaux.

Le management des commerciaux a posé problème également. "Il y a eu des tâtonnements dans le management des commerciaux. Depuis 2003, durant un an on a tâtonné pour savoir comment les gérer. Les commerciaux sont répartis sur toute la France. Auparavant les commerciaux étaient tous sur un pied d'égalité, et puis il y avait le siège. Comme l'entreprise s'est

développée, la direction a nommé des coordinateurs pour les commerciaux, environ huit ou neuf. Les coordinateurs n'avaient pas d'objectifs individuels. Des objectifs collectifs par agences ont été fixés, pas des objectifs individuels. Et les commerciaux avaient aussi un objectif collectif d'agence. Et ça n'a pas vraiment bien fonctionné. La question est : comment bien faire travailler les commerciaux ? L'organisation commerciale a toujours été en constante évolution. Aussi la direction a fini par nommer trois responsables régionaux commerciaux pour l'ensemble de la France. En fait ce qui est important, c'est une présence terrain. Il faut que les commerciaux se sentent soutenus sur le terrain, mais qu'ils sentent aussi une pression. Les commerciaux auparavant, on les voyait une fois par an seulement en séminaire puis ils retournaient dans leur agence" (responsable marketing ou RM).

"Le marketing aussi a évolué, j'étais seule en 1999, aujourd'hui on est sept. Une de nos forces aussi, c'est qu'on ne lésine pas sur les moyens. Si on a vraiment besoin d'une assistante, on l'obtient dans les 15 jours. C'est lié à la taille." (RM)

Quel est l'historique des technologies et systèmes d'information ?

Si les sociétés fusionnées étaient assez semblables, leur utilisation de l'informatique était très différente. "Le système informatique de l'ex-BC était assez rudimentaire, pas centralisé, beaucoup d'informations restaient sur les PC des agences. Maintenant c'est devenu un système centralisé, et l'information est à la disposition de tous les commerciaux et du marketing. Par exemple si un conseiller de Lille voit un adhérent ou un prospect de Bordeaux, il est tout de suite renseigné à l'écran sur celui-ci, son historique, ses versements, ses produits, etc." (conseiller commercial 2). "En fait, dans l'ex-BC, chaque agence avait beaucoup d'informations sur son PC, peu de choses étaient centralisées. Avec la fusion, on a abandonné ces infos." (responsable informatique ou RI).

Ces fusions ont mis en lumière l'importance de la contribution des TI/SI aux compétences clés et aux performances. "Le rachat de BC par TERAZ en est un bon exemple. Nous étions TERAZ à l'époque. On a pu observer de grosses différences de performances entre les deux. BC et TERAZ étaient très proches en régionalisation, en effectifs (40-45 personnes), en produits mais n'avaient pas les mêmes outils informatiques. Les commerciaux de BC travaillaient dans le dur. On ne leur fournissait aucun prospect, ils utilisaient surtout leur relationnel. L'absorption de BC par TERAZ a permis une mise à niveau des outils et une augmentation très forte de la productivité de BC. C'était assez effarant la différence de performances. Alors qu'il y avait le même nombre de personnes, qu'on avait le même produit, mais l'organisation était complètement différente. Cette fusion a donné lieu à d'excellentes performances par la suite, notamment en développement commercial. Ils avaient une base de données, mais pas du tout aussi performante que la nôtre. Et puis il y avait cet aspect marketing qu'ils n'avaient pas eux. Il faut choisir les bonnes orientations et les bons outils." (RM).

C'est le directeur général qui a créé l'architecture informatique au départ avec des consultants externes puis qui a fait évoluer l'ensemble. Le responsable informatique n'est arrivé qu'en 1998. "Au départ, c'est moi qui m'en occupais avec le GIE. J'ai été interviewé pendant plusieurs jours par une consultante d'IBM pour toute l'analyse fonctionnelle. J'ai travaillé avec un cabinet de conseil pour toute la démarche marketing, puis avec le GIE pour la partie informatique. Et le GIE travaillait avec la partie Services d'IBM. Mais finalement, pour des

questions de relations personnelles, d'entente avec le responsable informatique du GIE, j'ai préféré que nous reprenions toute la partie informatique. Nous avons travaillé alors avec M. Fost [le responsable informatique], mais il intervenait en 'free lance'. Puis je l'ai recruté. C'est quelqu'un qui maîtrise son sujet." (DG). C'est en effet quelqu'un qui a beaucoup d'expérience car il a travaillé pendant près de trois décennies dans des sociétés différentes dans des domaines informatiques variés et qui connaît les erreurs à éviter. Cela permet de donner aussi une très grande cohérence à l'ensemble des applications.

8.1.2 L'évolution de la stratégie

Sont exposés ici successivement la définition de la stratégie, la stratégie d'activité, les voies et modes de développement, les structures, le mix produits et la gouvernance.

Définition de la stratégie et contrainte de l'actionnaire

Il convient en préambule de remarquer que BC est filiale à 100 % de l'assureur historique d'AZ. A ce titre, BC supporte certaines contraintes. "Un peu comme la femme de César, on doit être irréprochable" (DG). Mais BC "est aussi une variable d'ajustement pour l'assureur". "S'il y a des actions commerciales ou un maillage commercial à mettre en œuvre, on peut décider de s'implanter autant qu'on le souhaite, mais si ça contrarie un équilibre politique voulu par l'assureur, on va s'effacer, on l'a déjà fait. Et cela peut contrarier notre stratégie si on se fixe comme axe de développement sur le long terme le maillage le plus parfait possible." "Alors notre axe stratégique, c'est assurer le meilleur développement possible au produit pour lequel on a été créé, le compte AZ, avec une orientation stratégique qui est de rester dans une dimension industrielle, c.-à-d. ne pas fonctionner à l'instar des réseaux traditionnels avec 300-400-500 clients par commercial, mais être capable de gérer de grosses masses – avec 3000 clients par commercial - en utilisant un mix marketing-commercial le plus fin possible. Notre grande particularité, c'est celle là." (DG)

Stratégie d'activité et d'entreprise

Comme l'entreprise est mono-activité, la stratégie d'activité et la stratégie d'entreprise se confondent.

Dans la typologie de Porter (1980), la stratégie générique de BC peut être considérée comme une stratégie globale de domination par les coûts grâce à cette approche industrielle. BC possède 35 % de parts du marché AZ. Historiquement, cette domination se traduit par des prix de vente bas (des frais d'entrée et surtout de gestion réduits), par rapport aux concurrents du secteur (mais pas par rapport aux concurrents AZ). Elle se traduit aussi par une forte rentabilité qui a donné les moyens financiers nécessaires à une forte expansion territoriale se concrétisant par un réseau maillé très fin d'agences sur tout le territoire français. On ne peut pas parler de focalisation, puisque BC s'adresse à tous les segments du marché. On peut cependant secondairement parler de différenciation dans la mesure où BC offre un service sur l'ensemble du territoire et une communication importante et très ciblée, reposant sur une connaissance fine du marché. Son avantage concurrentiel résulte de cette dimension industrielle et de ce marketing très fin.

Ce positionnement peut être considéré comme hétérodoxe par rapport à la théorie de Porter qui spécifie que les entreprises qui choisissent des stratégies génériques mixtes sont "engluées dans le marais" et ne peuvent obtenir que des performances médiocres. Mais Campbell-Hunt (2000) a montré dans une méta-analyse de recherches empiriques que ce point n'est statistiquement pas vérifié. En fait des entreprises aux performances médiocres peuvent avoir une stratégie très typée et d'autres aux performances supérieures avoir une stratégie mixte. Nous verrons à la fin de ce chapitre que BC a des performances supérieures. Cette contradiction apparente peut donc être justifiée par l'argument de Campbell-Hunt.

Voies de développement

La stratégie de développement de BC est une stratégie de spécialisation mono-produit. Cette spécialisation est extensive géographiquement. La voie de développement de la firme est donc la spécialisation accompagnée d'une diversification géographique liée. C'est un vrai choix stratégique pour l'organisation. "Il y a par exemple un débat réel et constant pour un choix stratégique possible à 5 ans, une forme de transformation de l'entreprise en gestionnaire de patrimoine, c.-à-d. ouvrir l'éventail, avoir une meilleure écoute, une capacité de jugement meilleure, de choix, etc. Certains collaborateurs le souhaitent. Mais ce n'est pas notre choix. Car demain, on serait limité. Est-ce que demain je serai en mesure d'offrir les produits qui correspondent à mon diagnostic ? Je n'en suis pas sûr." Ce choix a "des conséquences sur l'organisation, le recrutement, la formation, etc." (DG)

En effet, gestionnaire de patrimoine serait un autre métier. Cela supposerait une réorientation très importante de l'organisation, des compétences et de la culture de l'entreprise. Ce changement pourrait remettre en cause l'orientation industrielle et le modèle d'affaires. En outre, cette voie ne correspond pas non plus à l'image actuelle de BC. Dans la mesure où l'entreprise continue à connaître croissance et bons résultats, pourquoi prendre des risques en allant vers cette diversification ? Il n'existe pas de raison valable actuellement comme par exemple un marché de l'assurance vie mâture, une concurrence accrue qui érode les marges. "Si nous arrivions à une butée .... mais ce n'est pas le cas. Nous sommes très loin de ça. notre part de marché [par rapport au marché total de l'assurance vie] est très faible." Par ailleurs, quel serait l'intérêt réel par la suite ? "Si c'est pour se noyer dans l'AAFE[115]. A structure de capital équivalente, quel intérêt de maintenir deux structures culturellement proches ? L'AAFE fait de l'assurance vie, du placement immobilier, de la banque. Donc ...". (DG)

Modes de développement

Les modes de développement sont à la fois la croissance interne (pour l'essentiel), mais aussi la croissance externe puisque BC a racheté deux sociétés par le passé : ex-BC et YISA. Il n'y a pas de développement à l'international. On peut parler de croissance par partenariat (ou coopération) seulement dans la mesure où BC est en quelque sorte un franchisé du groupe AZ.

Les structures organisationnelles ont évolué avec cette croissance en passant d'une forme fonctionnelle pure à une structure mixte, à la fois fonctionnelle et de plus en plus régionalisée.

---

[115] Une filiale de l'assureur et actionnaire SR.

Le mix produits

BC tient compte des données du marché, mais aussi de l'impératif de rentabilité de son actionnaire-assureur. "Il y a également des dimensions qui n'étaient pas perçues dans le passé. Aujourd'hui la dimension volume est moins importante, dès lors qu'on a intégré une meilleure orientation des investissements. Si on avait le choix entre + 10 % de collecte avec la même répartition qu'avant entre fonds garanti et unités de compte et -5 % de collecte mais avec une orientation plus forte vers les unités de compte, on choisirait la seconde solution". "Alors, ce n'est pas la stratégie qui est dictée à 100 % par notre analyse du marché, offrir un produit avec le meilleur placement parce qu'on sait que le fonds garanti va perdre en rendement, mais il y a des paramètres exogènes, c.-à-d. la rentabilité offerte à l'assureur du fait de cette répartition. Alors, on est dans cette orientation aujourd'hui." (DG)

La gouvernance

Le mode de gouvernance est donc double. Il est actionnarial car caractérisé par l'appartenance à un groupe puissant qui exerce un contrôle avant tout par les résultats, mais aussi par le biais de règles, normes et principes, inclus dans la définition de la politique générale. Mais il est aussi managérial car le directeur général exerce une influence déterminante sur la stratégie, l'organisation et le fonctionnement de la société. Il n'est en aucun cas familial.

Cependant, BC impacte aussi en retour le groupe AZ. " Notre volume de vente est tellement important que notre action commerciale a un impact aussi sur SR-gestion d'actifs, sur la gestion du GIE AZ, sur la rentabilité globale. Il y a des déclinaisons importantes, par exemple sur la marge de stabilité, etc." (DG). Le groupe AZ est donc obligé de prendre en compte cette importance de BC, et donc sa volonté stratégique.

8.1.3 Vision de l'environnement

Nous présentons ici l'environnement tel que perçu par BC : la turbulence, le groupe AZ, la concurrence, l'influence environnementale sur les activités et les performances de BC. Cet apport nous permettra de mieux comprendre comment l'environnement influence les capacités, leurs combinaisons et l'avantage concurrentiel.

Turbulence de l'environnement

Le détail du questionnaire[116] est donné en annexe P. Cette turbulence est évaluée selon l'échelle suivante :

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

[116] Les informations concernant ce questionnaire et sa passation ont déjà été vues dans la partie méthodologique en 6.2.4.

La turbulence du marché est évaluée à 2,83 sur 5

		X		

L'intensité concurrentielle à 3,17 sur 5

		X		

La turbulence technologique à 2,67 sur 5

		X		

La moyenne totale à 2,89 sur 5

		X		

1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5

En conclusion, on peut dire que l'environnement est perçu par BC comme moyennement turbulent.

Le groupe AZ

Le groupe AZ a été présenté précédemment. Mais ici il s'agit de la perception qu'en a la société BC et de ses relations avec AZ. Dans les interviews, les gens de BC ont précisé les structures d'AZ, le rôle et l'apport de l'association, du GIE et de l'assureur, mais aussi ont mis l'accent sur une certaine dépendance de BC vis-à-vis d'AZ et les limites et inconvénients de l'apport du groupe pour eux.

Les structures d'AZ sont composées de plusieurs entités. "Il y a tout d'abord l'association qui représente les adhérents. Il y a le GIE qui est un groupement de moyens. Il est alimenté par des recettes de gestion de 0, 475 % du produit. Par ailleurs vous avez deux assureurs, dont SR pour 90 %, pour la création et la gestion des produits. Les bénéfices remontent à l'assureur. Il faut le rémunérer. Vous connaissez les problèmes de marge de solvabilité. Vous avez un engagement de 4 % pour les fonds garantis et de 1 % pour les unités de compte. C'est donc plus intéressant pour l'assureur de placer des unités de compte, cela lui évite de trop mettre la main à la poche à chaque fois que des souscriptions arrivent. Quand vous avez placé 100 euros, il faut que l'assureur place 4 euros en fonds propres s'il s'agit de fonds en euros et de 1 euro seulement s'il s'agit d'unités de compte." (DG) Le GIE est contrôlé à 50% par l'Association et à 50 % par SR.

Rôle et apport de l'association

Le rôle de l'Association est de défendre les intérêts des adhérents face aux assureurs, aux pouvoirs publics, aux concurrents et au GIE. C'est un rôle de communication, d'influence politique, de gouvernance interne et de résolution des conflits.

Rôle et apport du GIE

Le rôle du Groupement est à la fois administratif, commercial et de communication. Chez AZ, il existe plusieurs canaux de distribution, une distribution directe et une distribution indirecte par des réseaux de courtiers et d'agences. "C'est une structure administrative. Ils n'ont pas d'impératif de rentabilité. Ils fournissent des prestations administratives au reste du groupe,

encaissent 0, 475 % des versements et ne sont pas soumis à l'aiguillon de la concurrence. C'est un marché fermé. Il n'y a pas d'incitation au développement et à la rentabilité. Ils sont 100-110 personnes, mais n'ont pas du tout les mêmes résultats que nous. Les inspecteurs commerciaux ne sont même pas capables d'évaluer les performances commerciales par rapport au marché." (anonyme) "Il y a aussi la communication. On a la chance au niveau d'AZ d'avoir une stabilité de l'équipe de gestion." (conseillère commerciale).

Comme nous l'avons vu, pour les courtiers le premier apport est celui de la gestion et de la mise à jour de la base de données clients. Un deuxième apport, moins visible, est culturel. "Ils [le GIE] ont gardé une culture intéressante, une culture d'efficacité/coût considérable, qui est tout à fait remarquable. Ca donne des résultats fabuleux. On gère au GIE 20 millions d'euros de coûts pour 30 milliards d'encours. Je n'ai jamais vu ça dans la profession. On n'est même pas à 1/1000 de frais de gestion. 0,7 pour 1000 de frais de gestion directe du contrat, c'est génial. On ne va pas crier. La culture de BC est assez voisine. C'est une culture d'efficacité/coût fortement développée." (dirigeant du GIE)

D'où vient cette culture ? "Ça vient des fondateurs. Je les connais bien tous les deux. Y était un très bon organisateur. Il avait à cœur de serrer les coûts. Les frais de gestion ont été très bien négociés. En contre partie, le fait de gérer les frais de gestion à l'économie ne profite qu'à l'assureur, pas à l'assuré. Car si les produits financiers vont à 100 % à l'assuré, les frais de gestion technique vont à 100 % à l'assureur. Le fait de tout gérer à l'économie au niveau du GIE peut donc être considéré comme un challenge pour le GIE et une reconnaissance envers l'assureur, une contrepartie. Donc on a une culture forte d'efficacité dans les coûts de la gestion et de la distribution." On retrouve cette culture chez BC. "Oui, c'est la même culture. Ce sont les mêmes gens. On les a obligé à déménager mais à l'époque, il y avait tout de même confusion" (dirigeant du GIE).

Cependant, l'efficacité du GIE, notamment en matière d'informatique est souvent remise en cause par les courtiers. "Je me suis proposé il y a un an pour remettre de l'ordre dans l'informatique et les processus du GIE. Mais on me l'a refusé. c'était un peu trop de la provocation. Pourtant j'aurais bien aimé. Surtout lorsque l'on voit ce que l'on a créé se déliter." (DG)

Rôle et apport de l'assureur

L'excellente gestion de SR procure un avantage concurrentiel aux distributeurs des produits AZ. "Sur l'ensemble des éléments qui impactent tout le monde, c.-à-d. la tenue des Bourses, les nouveaux produits, etc., dans un passé récent cela nous a plutôt avantagé. La Tribune a publié récemment la notation Standard and Poor's pour SR Gestion d'actifs : 1er pour la 2ème année consécutive sur 1 an, 3 ans, 5ans pour toutes les catégories d'OPCVM. A environnement équivalent : capacité à tirer son épingle du jeu, en évitant le piège des valeurs technologiques, etc. SR a eu une bonne gestion. Ca met en lumière notre avantage concurrentiel lié au produit qu'on distribue." (DG)

Une dépendance de BC vis-à-vis d'AZ

Mais BC est soumis à une dépendance vis-à-vis du groupe AZ et de ses aléas. En témoigne l'affaire X. La découverte de certains accords occultes de rétrocession de commissions de

l'assureur à certains membres fondateurs du groupe a amené certains courtiers à porter plainte et intenter un procès contre ceux-ci.

"Il y a eu deux étapes, 2 affaires X en fait. La 1ère affaire, celle de la commission, a eu lieu en janvier 2000. On était en séminaire, je présentais les résultats sur le nouveau système de rémunération. On apprend le jour du séminaire que la police est chez X et je l'avais invité au séminaire. La première semaine de janvier, on a mis en place des objectifs différents de la collecte. On leur a dit "Vous allez faire des réunions". Les personnels mettent en place ces réunions et on les a faites. Et à la fin du trimestre on constate que ces réunions ont eu lieu, mais aussi que les gens ont donné des chèques, dit "on est d'accord avec vous", etc. Donc on a fait une très grosse collecte. On a fait les deux." "Malgré les freins liés à l'affaire X, le développement commercial a continué, même s'il a été freiné. Les banques faisaient des press-books sur nous qu'ils montraient aux clients. Malgré tout on a continué à transformer des coupons." (DG)

"Et puis il y a eu une 2ème période de crise, il y a 1 an et demi, fin 2003 où là les gens faisaient des rachats, versaient moins, etc. Et là on a remis en chantier ce qu'on avait fait en janvier 2000 ; on avait même des objectifs de défense de l'image, totalement déconnectés de la collecte." "Lors de la 2ème étape, nous avons été vraiment en situation de crise : les gens rachetaient, on a même mis des objectifs pour que les gens limitent leurs rachats et convertissent leurs rachats en avances. Ca ne s'est pas traduit comme la 1ère fois par une augmentation du business. Ca s'est traduit par une limitation des retraits. D'où la baisse des résultats en 2003." (DG)

Comment expliquer ce rebond après la 1ère crise et puis une 2ème crise qui elle est négative en termes de collecte ? "Parce que c'était le tohu bohu au niveau du conseil d'administration de l'association. C'était la valse des présidents. On a eu 5 présidents en 1 an. Plus le président de l'association qui porte plainte contre M. X. C'était le pataquès. C'était catastrophique." (DG)
Plus récemment, le jugement délivré en 2006 dans l'affaire X a joué aussi négativement sur les ventes.

Cette dépendance est aussi de nature politique : les instances d'AZ essayent de préserver un certain équilibre des pouvoirs. "On est d'accord entre association et GIE pour faire attention à ce que l'avantage concurrentiel de BC ne les amène pas à prendre trop de parts de marché. Il ne faudrait pas trop bouleverser l'équilibre actuel. La vraie indépendance d'AZ c'est d'avoir des canaux de distribution multi variés. Sinon c'est l'indépendance de l'association qui est menacée. Dans les conflits récents, l'association, à la demande des concurrents, s'est plutôt retrouvée à demander à l'assureur de réfréner les ardeurs de BC que l'inverse" (dirigeant du GIE). C'est d'autant plus vrai que SR est également l'assureur historique, gestionnaire du produit. Donc il est présent en amont (instance décisionnaire au sein du GIE et créateur des produits) et en aval (distributeur et gestionnaire des produits). Or, c'est le rôle de l'association de défendre les intérêts des adhérents.

Limites et inconvénients de l'apport d'AZ

Certains jugent l'informatique du GIE "un peu rustique" et s'interrogent sur sa souplesse. "Par définition, le développement logiciel sur une bécane comme ça, ce n'est pas très souple. Si je veux rajouter deux unités de compte, il faut 6 mois. C'est la croix et la bannière." "Moi, à Faxes, je gérais pas beaucoup plus cher et j'avais 400 produits. J'étais capable d'intégrer 40 produits quand on a intégré les filiales de Faxes. Ici, il y en a pour 10 ans. On est à un stade de développement pas mâture, la technologie n'est pas du tout adaptée aux exigences modernes.

Enfin, il vaut mieux un truc qui marche même s'il est moins souple plutôt que de payer les frais d'un truc qui ne marche pas. Là c'est pas cher et ça marche, alors allons-y." (anonyme) D'autres doutent de l'efficience des TI du GIE et pensent que le même travail pourrait être effectué avec des effectifs bien moindres. Enfin, les TI d'AZ sont orientés vers les petits courtiers. Il peut paraître un peu étonnant pour un observateur externe que le GIE développe ses propres logiciels alors que BC l'a déjà fait. "La problématique est différente. Il s'agit d'accompagner les petits courtiers. On a beaucoup de visiteurs ici pour comprendre comment nous obtenons ces résultats. Le GIE lui voit les choses un peu différemment et cherche à accompagner ces petits courtiers à leur échelle. On est un petit peu vu comme le grand méchant loup" (responsable commercial).

L'apport d'AZ présente certaines limites. "Le GIE fournit des prestations pour l'assureur, l'association des adhérents (lettre d'AZ, organisation des assemblées, etc.), et, avec son service Développement, sélectionne des distributeurs pour avoir la meilleure couverture possible du territoire. Mais il n'y a pas eu de travail très pointu de réalisé. En fait, chacun travaille dans son coin, c'est assez dément. Il n'y a pas d'organisation coordinatrice." Des synergies pourraient être utilisées, vu l'expertise et les moyens qu'il y a dans les différentes entités. "Aujourd'hui 40 % des nouveaux adhérents sont BC, 25 % sur le réseau SR. Le discours de la présidence de l'association est de souhaiter le développement du courtage indépendant car elle trouve que celle-ci est trop soumise à l'efficacité des filiales. Nous, on est filiale à 100% de SR qui recrute donc les 2/3 des clients qui deviennent ensuite adhérents. Nous sommes dans une position très alambiquée. L'association est très jalouse de ses adhérents, ce qui est logique. Mais ce qu'elle ne veut pas percevoir, c'est qu'ils ne sont adhérents que parce qu'on les a recrutés. Dans la vérité des choses c'est plutôt SR et ses filiales qui contribuent à développer l'association, c'est un peu paradoxal." (DG)

L'image d'AZ est à double tranchant. "Il y a l'environnement en termes d'images : images de l'assureur, de l'association surtout, qui ont un très fort impact sur la collecte. C'est avéré. Lorsqu'il y a une bonne couverture médiatique, tout le monde en profite. Lorsque, à l'inverse, il y a des problèmes entre l'association et l'assureur, ou au sein de l'association ... Un client m'a écrit pour me dire "J'ai déchiré mon chèque de 72 000 euros parce que vous n'êtes pas sérieux. J'ai choisi VA". Je lui ai répondu par principe, mais il est probablement perdu. Il y a probablement des milliers d'autres qui n'ont pas souscrit pour les mêmes raisons. Alors que VA a des frais de gestion et d'entrée supérieurs aux nôtres." (DG)

La concurrence

En réalité, il s'agit de concurrences étant donné la diversité de celles-ci. Selon BC, les banques ne sont pas très compétitives en matière d'assurance-vie par rapport à eux : frais supérieurs et performances moindres de leurs contrats. Les gestionnaires de patrimoine jouent un rôle beaucoup plus général de conseil et d'orientation (immobilier, assurance-vie, produits bancaires, épargne - logement, valeurs mobilières, etc.). Les autres courtiers du marché des particuliers, à quelques exceptions près comme A-F, sont moins performants qu'AZ. Aussi, selon BC, ses véritables concurrents sont les autres distributeurs du contrat multisupports au sein du groupe AZ.

"En fait, vous avez des structures très diverses dans la profession. Ça va des grands groupes

aux indépendants isolés en passant par des systèmes de franchise. Et ça va des banquiers aux gestionnaires de patrimoine en passant par les assureurs et les spécialistes de l'immobilier. Donc il faut faire très attention aux comparaisons que vous faites. Vous ne pouvez pas comparer SR par exemple et un gestionnaire de patrimoine tout seul dans son cabinet." (dirigeant GIE)

Les petits cabinets indépendants ne constituent pas une véritable concurrence. "Vous savez, ce ne sont pas des entreprises. Pour la plupart ils se contentent de leur clientèle existante, ils ne cherchent pas à développer leur clientèle. Ils préfèrent mener une vie tranquille avec des clients qu'ils connaissent bien. A partir du moment où ils gagnent suffisamment d'argent, cette situation leur convient" (dirigeant GIE). "On ne fait pas le même métier. Exactement. C'est-à-dire que nous nous demandons à nos commerciaux d'avoir des notions de la fiscalité, du PEA, etc. Mais dès que quelqu'un nous dit « j'ai une logique patrimoniale qui est ci, qui est cela », alors il est normal de dire: l'assurance-vie répond en partie, pour le reste voyez votre gestionnaire de patrimoine. Mais on a beaucoup de gestionnaires de patrimoine qui, en assurance vie, vous conseillent d'ouvrir un contrat AZ" (responsable marketing).

"La vraie concurrence, c'est la concurrence interne. La concurrence interne, ce sont les autres réseaux de vente d'AZ" (responsable marketing). "LM par exemple, est délégué : il a des boutiques, il travaille en marketing direct, en parrainages, et fait tout pour se développer, utilise tous les outils du marketing direct pour développer le portefeuille à partir d'une implantation locale. On se retrouve avec une dynamique de développement, d'adhérents nouveaux, d'observations" (dirigeant GIE). Cependant, en période de crise, BC s'en sort mieux que les autres délégués. "Lorsque ça va mal dans notre sphère proche, c.-à-d. pour nous et nos concurrents directs, ça va relativement mieux pour nous parce qu'on est sûr d'être payé - l'entreprise est saine économiquement - et qu'on va essayer de s'en tirer. On s'en sort mieux que les autres [délégués] quand ça va mal. Les autres sont plus tétanisés. J'ai pu vérifier qu'on se sortait bien des situations difficiles. Et puis on n'a qu'un seul produit, on est obligé de s'en sortir. Un autre distributeur va dire "je vais faire autre chose, un peu de ci, un peu de ça pour faire bouillir la marmite". (DG)

"Autrement on a un vrai concurrent, en externe, c'est A-F qui a un très bon produit. Les banques aussi sont des concurrents grâce à leur relationnel et leur connaissance du client parce que, nous, on ne sait pas grand-chose sur nos clients, mais pas en ce qui concerne leurs produits. Leurs produits sont moins compétitifs que les nôtres. Le client fera autre chose à sa banque" (responsable marketing).

"La concurrence peut avoir un fort impact. Les produits qui sont lancés notamment. Le PERP a été un échec, mais il marchait sur nos brisées. Il y a tous les distributeurs qui vendent par Internet, la vente directe avec des produits présentés sans frais, moins coûteux en apparence." (DG)

Influence de l'environnement sur les activités et les performances

"L'environnement politique, dès lors que le monde politique génère des lois, des règlements, a un fort impact ; on peut avoir des productions erratiques à cause d'échéances fiscales importantes. La fiscalité, la réglementation de l'assurance ont un fort impact." "Alors la vente va peut-être se compliquer un peu plus avec des précautions plus importantes vis-à-vis du souscripteur, notamment la connaissance du patrimoine du souscripteur, et/ou de son aptitude à comprendre le type d'investissement vers lequel il s'oriente." (DG)

"Ce qui a un fort impact aussi, c'est l'environnement économique. L'argent qui arrive chez

nous vient souvent de la vente d'autre chose, de l'immobilier par exemple. Une hausse de l'immobilier peut amener des ventes qui seront replacées en assurance vie. Inversement une baisse de l'immobilier peut inciter des personnes en phase d'épargne à acheter de l'immobilier." "Même la Bourse, la rentabilité des fonds, l'économie mondiale, tout cela aura un impact réel sur la perception du produit." (DG)

L'environnement social et culturel a une influence sur l'activité "indéniablement, mais c'est tellement intégré dans le discours que les variations, je ne les perçois pas. Par exemple, le discours sur la nécessité d'épargner pour la retraite, discours qui est peut-être excessif, je n'y crois pas trop, du moins pour notre cœur de cible, les personnes qui ont de l'épargne. [...] L'argent est détenu majoritairement par les personnes en inactivité, les retraités. Et ce sera encore vrai demain pour les cinquantenaires d'aujourd'hui." (DG)

Les forces sectorielles

Le pouvoir de négociation des fournisseurs n'aurait pas d'impact sur l'avantage concurrentiel ou les performances de BC. DG – "A mon avis, non. Il se traduirait par quoi ce pouvoir de négociation ?" PL – "Ca pourrait être les frais de gestion, la rémunération de l'assureur et du GIE." DG – "Non. L'assureur est actionnaire à 100 % de BC. Ce qu'il gagne d'un côté, il le perd de l'autre et vice versa. A mes yeux il n'y a pas de conséquences. Je trouve même qu'il donne trop de recettes en général. Mais lorsqu'il me dit « je vous en donnerai moins parce que nous sommes vos actionnaires à 100 % », j'ai dit non : « globalement, je pense que vous donnez trop, mais je ne veux pas avoir moins que les autres ». « Vous n'avez pas besoin de ces commissions d'encours. » « Non, je n'en n'ai pas besoin, mais je ne veux pas moins que les autres, quitte à vous les rendre. Je ne veux pas me retrouver à gérer une entreprise avec des conditions sans formes. »" PL – "Est-ce que vous voyez d'autres fournisseurs qui peuvent avoir un poids ?" DG – "Non, on n'a pas de fournisseurs ayant un poids."

Le pouvoir de négociation des clients a une influence sur les résultats comptables de BC.

"Ca a une petite influence sur la manière dont notre activité commerciale se déroule aussi : si des personnes veulent négocier les frais, c'est plus complexe que si les personnes les acceptent. Mais globalement on parvient année après année à avoir un niveau de recettes supérieur à la moyenne AZ, c.-à-d. que l'on est plus exigent que les autres distributeurs AZ pour défendre nos marges. Et j'ai demandé à ce que ça figure dans notre accord d'intéressement. Il y a une partie de l'intéressement qui est accordé si on a vendu plus cher que la moyenne d'AZ. Donc ça pollue un peu mais pas plus que ça." Finalement, le pouvoir de négociation joue en faveur de BC. "Si on avait un barème de frais dégressifs, on perdrait de l'argent par rapport à la situation actuelle." (DG)

La menace de nouveaux entrants dans l'assurance vie est réelle. "On a un double phénomène : de fusion, comme dans la banque, mais aussi de nouveaux acteurs. Par exemple, SFEA[117], créée ex nihilo, qui prend sa place avec des méthodes plus ou moins modernes, sans les pesanteurs de l'assurance traditionnelle, qui peuvent bénéficier de technologies modernes et de coûts de distribution et de gestion faibles. Donc ça peut arriver, mais sans qu'il y ait une déferlante. Il y a trop d'enjeux, surtout sociaux. Si on garde cette notion de l'assurance vie, avec cette relation d'intimité avec le client, Internet aura un impact plutôt sur la fidélisation mais pas sur la

[117] Une grosse société d'assurance vie, cotée en bourse, très performante, qui a connu une expansion extrêmement forte, et dont le modèle d'affaires, l'organisation ressemblent à ceux de BC.

concrétisation, sauf à la marge. Je ne vois pas un développement fulgurant de ce marché." (DG)

La menace de produits de substitution est réelle et large. "Oui, un PERP mieux élaboré aurait été un produit de substitution par exemple. Reste à savoir quelle partie de notre clientèle aurait été affectée par cela. Mais, bien sûr, il y a des produits de substitution." (DG) Si l'on raisonne de façon plus large, il a aussi l'immobilier, la Bourse, etc. "Objectivement, si vous avez un petit patrimoine, vous avez des outils de défiscalisation, la donation par exemple, qui est beaucoup plus employée qu'avant, même pour des petits montants. Donc vous avez un environnement fiscal qui souhaite favoriser la transmission de patrimoine du vivant, notamment aux jeunes pour favoriser la consommation même si c'est un prétexte un peu fallacieux. Donc on a bien soit des produits de substitution, soit des fenêtres plus ou moins grandes pour transmettre. On peut acheter un petit studio qu'on va transmettre à sa fille, ses petits enfants son neveu, etc., parce qu'on sait que l'avantage fiscal est important et comparable à celui de l'assurance vie ou pour diversifier. Donc on a bien un éventail de solutions." (DG)

La rivalité concurrentielle "peut jouer dans les deux sens : réduire notre avantage, mais ça peut aussi nous obliger à être plus dynamiques." (DG)

Les forces institutionnelles telles que les structures professionnelles ont un impact également. "Oui, telles que le pouvoir législatif, réglementaire, la FFSA, le Syndicat du courtage, etc. Oui, ça peut avoir un impact sur nos obligations. Par exemple, ce qui peut avoir un fort impact pour nous, même au cœur de notre organisation, si on considère qu'on fait beaucoup de ventes à distance, comment satisfaire dans un contexte où le législateur nous imposera de valider les choix d'investissement par écrit au client. On peut toujours faire un courrier au client. Mais il n'en reste pas moins que si l'on se place dans le cas d'un réseau traditionnel avec 300 clients par commercial, le conseiller voit son client au moins une fois par an, il va y arriver. L'impact sera faible. Pour nous, avec 3000 clients par commercial, ça peut mettre en branle plus d'actions, il faudra innover. Et ce sera peut-être juste quelques lignes dans un texte de loi." (DG) PL – « Donc une décision législative peut avoir un impact différent selon l'organisation de chaque distributeur. Ca peut jouer sur la rivalité concurrentielle, et à la marge sur votre positionnement concurrentiel. » DG – « Oui, tout à fait. »

8.2 Processus, capacités TI/SI, et capacités de l'entreprise

Nous présentons maintenant les processus d'affaires et organisationnels, les capacités TI/SI et les autres capacités, de façon à en obtenir une description qui nous permette d'éclairer comment les capacités TI/SI et autres capacités peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel et aux performances.

8.2.1 Les processus d'affaires et organisationnels

Nous abordons successivement les processus commerciaux et marketing, les processus organisationnels, leur évolution.

Les processus commerciaux et marketing

Ces processus sont caractérisés par un travail intensif à la fois de la clientèle existante et du

marché potentiel (prospects).

Le but est de contribuer à réaliser les objectifs trimestriels et stratégiques de l'entreprise. A cette fin, le service marketing effectue des tâches multiples comme :
- effectuer des "comptages", par exemple le nombre d'adhérents dans une agence, afin de faire des analyses comparatives (dans le temps, entre agences, entre commerciaux, avec la concurrence, etc.) ;
- définir les objectifs des commerciaux (en fonction du marché de l'agence);
- mesurer les effets des relances (pour améliorer les décisions futures);
- réaliser des 'benchmarks' (pour situer les performances);
- constituer des lots de clients ou prospects par agence (pour préparer et rendre plus efficient le travail des commerciaux);
- nettoyer les bases de données adhérents et prospects des doublons ;
- trouver des adhérents à échanger entre réseaux (c.-à-d. avec un autre délégué AZ) ;
- contrôler le travail en agence (en termes de productivité, d'efficacité, d'efficience ; par rapport aux objectifs trimestriels et stratégiques).
Le Marketing réalise de nombreuses études de 17 types différents.[118] Des actions d'une quarantaine de types différents sont menées avec une périodicité variable selon la nécessité.[119] La plupart ont une régularité mensuelle, trimestrielle ou annuelle. Mais, en période de crise, une étude peut être répétée plusieurs fois par jour si nécessaire. (responsable des études et assistantes marketing)

Le service commercial prend le relais du marketing pour l'exécution. "Cette démarche commerciale proactive ne peut pas exister sans l'analyse préalable. C'est comme la culture intensive et la culture extensive. Si vous vous trouvez face à un ensemble protéiforme, ça ne mène à rien, ça mène au découragement, si vous ne savez même pas par où commencer. Ca nous permet de travailler des lots, des ensembles de personnes. BC est reconnu pour être le plus performant en efficacité. Le tableau de La Tribune de l'Assurance en témoigne : nous sommes premier en productivité par commercial [pour la distribution d'assurance vie aux particuliers]. Et

---

[118] Études portant sur : certaines variables clients (type de contrat d'épargne, tranche d'âge, nombre de versements, montants, versements, taux d'actifs, etc.), des comparaisons de BC avec d'autres entités (par exemple pour les fusions), des tendances (marché, concurrence, produits, etc.), la mise en place de nouveaux outils ou automatismes, l'annonce du taux annuel de rendement du fonds garanti en euros, les résultats des agences, l'usage et les résultats d'Internet, l'évolution d'une population dans son épargne, des objectifs commerciaux, les nouveaux adhérents, des profils VIP, les profils des agences, les prospects, les tableaux de bord de communication, le tableau de bord des UC (unités de compte), des analyses comparatives de portefeuille, l'analyse des zones. (responsable des études et assistantes marketing)

[119] Par exemple, outre celles déjà citées : collecte, e-m@iling, site internet, « fiche découverte », mailing de recrutement, MAP Info, origine des adhérents, parrainages – recommandations, prélèvements automatiques, profil adhérents, prospects, séminaires internes, suivi marketing. (responsable des études et assistantes marketing)

je pense que les marges de progression sont monstrueuses." (DG)

"Nous adressons par la voie informatique des requêtes au marketing, en effet si certains critères peuvent être consultés ou mis à jour directement, d'autres critères nécessitent de passer par le marketing, notamment pour changer certaines données quand il s'agit d'un adhérent" (CC1). Pour faire une étude sur sa zone, le commercial peut faire la requête lui-même ou passer par le marketing, car les commerciaux comme le marketing sont formés au logiciel de requêtes.

Le lien entre stratégie et action commerciale est direct. "Nos commerciaux sont sous objectifs par trimestre. Une de nos forces, c'est qu'on décide de l'enjeu et nos enjeux sont répercutés sur nos commerciaux salariés, et non pas sur des agents que l'on contrôle beaucoup moins bien. Nos commerciaux sont toujours en phase avec les enjeux de l'entreprise. C'est un réseau de salariés. Ça c'est important. Car des agents peuvent faire ce qui est bon pour eux, pas forcément ce qui est bon pour nous. Alors que nous, par exemple, on va dire : il faut passer aux unités de compte. Et nos commerciaux vont suivre. Nos commerciaux vont déployer leurs efforts sur ce qu'on leur demande." (RM)

Enfin, comme nous l'avons vu, la structuration et l'organisation de l'action commerciale ont connu quelques tâtonnements.

Les processus organisationnels

En fait, tous les processus de l'entreprise sont organisés pour maximiser et optimiser le temps commercial. "Le maître mot est la productivité dans la société. J'ai retrouvé une étude sur le temps commercial, elle concluait que 90 % du temps n'étaient pas utilisés pour l'activité commerciale en tant que telle. Alors ça, c'est notre objectif en tout cas de faire en sorte que le maximum de temps soit du temps commercial. Donc toute l'organisation qui sera décrite sera orientée dans le sens de cette ambition. Pour ce faire on centralise beaucoup de choses, une centralisation poussée à l'extrême et une organisation également poussée à l'extrême. C'est-à-dire qu'il n'y a pas de 'back office' dans les agences. Il n'y a plus de machine à mettre sous pli, il en a eu une à certains moments. Alors un autre élément également, on n'a pas mis Internet dans les agences, on a seulement un Intranet, toujours pour les mêmes raisons. On fait beaucoup de mesures, on vient d'entamer une grosse analyse sur deux mois de l'activité téléphonique, qui conclut que les critères de performance, c'est le travail ; mais ça on le savait déjà (rire). Et l'acharnement, en fait il n'y a pas d'autres éléments qui soient aussi déterminants que l'acharnement, sinon la capacité des commerciaux à rappeler, rappeler encore les personnes jusqu'à les convaincre." (DG) Nous avons vu par exemple comment l'informatique et le service Courrier déchargent les commerciaux des tâches d'envoi de documentation et de relance, tout en organisant leur travail. Il en va de même a fortiori pour la gestion administrative.

L'évolution des processus

Ces processus sont en constante évolution et amélioration. Un bon exemple en est donné par les journées atelier. "Elles sont proposées pour avoir du recul sur l'activité. Elles sont réalisées une fois par année avec les responsables régionaux, avec les collègues de régions différentes sous forme de séminaires dirigés par les responsables régionaux. Cela permet de parler du travail

quotidien, la réflexion des prospects, des clients pour remonter l'information à notre direction. Nous discutons le travail commercial, le marketing, le conseil par rapport aux lois aussi, l'informatique. Ça nous apporte des améliorations: par exemple la fiche client apparaît maintenant immédiatement pour qu'on ait le réflexe de la compléter. Il y a ces échanges pour avancer. Je pense que c'est un point extrêmement positif pour analyser le chiffre de l'agence, pour aller vers l'objectif de l'entreprise qui est toujours d'avoir un maximum d'informations pour faire ensuite des mailings avec un maximum de ciblage, pas dans le vague" (CC1).

L'historique d'une innovation représentative chez BC, permet d'illustrer la façon dont, depuis la conception jusqu'à la pratique, les processus évoluent, par quelles interactions. La mise en place d'une gestion par objectifs en constitue un exemple. "En 1998 les commerciaux avaient deux systèmes de rémunération qui étaient différents. L'un Paris, l'autre Province, avec une partie fixe et une partie commission différente suivant les environnements géographiques. Ce constat est fait et on en parle aux commerciaux lors d'un séminaire en 1999 où l'un des axes de réflexion est la rémunération. Il est préférable de travailler au métro La Muette qu'avenue de la gare au Mans. On gagne plus d'argent, mais ça ne veut pas dire qu'on est plus performant. On fait appel à plusieurs sociétés pour nous accompagner dans la démarche. On a sélectionné le Cabinet Haye. On a travaillé en ateliers avec le quart des conseillers commerciaux. On a fait 6 réunions de réflexion. On a mis en place un système de rémunération qui abandonne totalement la commission pour faire place à des objectifs qualitatifs et quantitatifs, déterminés par trimestre. Et on a mis ça en place au 1er janvier 2001." "On a fonctionné avec un management participatif, les collaborateurs ont été associés, on a fait appel à un cabinet extérieur, on a mis tout le monde à contribution, etc." (DG)

Un autre exemple, lié au précédent, est celui d'une gestion par objectifs. "Ça a eu un impact extraordinaire sur l'ensemble de l'entreprise parce que ça nous oblige à sortir de la démarche collecte pure pour dire 'qu'est-ce qu'on doit développer ?' On est plus dans une approche qualitative. Le SI est largement mis à contribution. Il faut définir des cibles, des objectifs, les valider, les suivre, etc. Ce n'est que parce que le système est transparent qu'on peut y accéder. Parce que la commission n'est jamais remise en question. La personne touche x % de la collecte, point barre. Lorsqu'on a un système d'objectifs, il faut que tout le système soit transparent pour valider que mes objectifs ont bien été atteints, que j'ai pu les suivre en permanence. Il faut que toute l'organisation soit orientée vers ce type de fonctionnement." (DG)

En fait, l'évolution des processus chez BC est provoquée et dirigée par une recherche permanente de l'amélioration. La responsable marketing l'exprime de la manière suivante :

> "Chez nous il y a une remise en cause assez permanente : on essaye toujours de faire progresser le système, on cherche toujours comment faire mieux. L'évolution du système de relance en est un bon exemple. Si, par exemple, on s'aperçoit que l'adhérent est plus sensible aux messages de reversement de la première année, on va mettre en place un système automatique de relance seule du client la première année. Une fois qu'on a fait un chantier, on passe à autre chose. On cherche toujours à améliorer. La base de données il y a cinq ans et maintenant, ça n'a rien à voir. Également, on exploite de plus en plus la base de données. On utilise le logiciel de requêtes de plus en plus fréquemment. Par exemple, on utilise des tableaux de bord mensuellement. De façon générale il y a une évolution incroyable. On a grandi très vite. Aussi maintenant il faut faire le point, rationaliser. On est passé de 15 à 38

agences, de 32 à 84 personnes. Aussi, maintenant on a cette démarche. Moi je dis souvent à mon équipe : « ce qu'on fait là c'est très bien, mais posez-vous la question : comment est-ce que je fais les choses, comment je peux l'améliorer, qu'est-ce qu'il faut que j'abandonne, qu'est-ce que je dois faire de nouveau ? » Chez nous tout le monde est concerné, tout le monde est motivé. Il y a une très forte motivation qui consiste à ne jamais se satisfaire de ce qu'on a. " (RM)

La raison profonde des performances de BC n'est pas la technologie par elle-même, mais bien ce désir de progresser, de se dépasser, de faire toujours mieux. "C'est ça. [...] Vous créez aujourd'hui une société avec le même produit, la même base, les mêmes outils, et vous voyez ensuite comment ça se développe en fonction des personnes. Mais après on peut se dire : c'est très bien ce que j'ai. Non, nous on a vraiment ce souci permanent de remise en cause et de toujours mieux faire" (responsable marketing).

On ne peut pas pour autant parler d'unanimité dans un monde sans frictions. "Il arrive qu'il y ait des gens en bisbille et on les réunit pour faire un point. Non, ce n'est pas tout rose." (RH) Le DG et la responsable ressources humaines sont amenés à faire de la gestion de conflits. « Qu'est-ce qu'on a comme conflits ? ... On n'est pas nécessairement dans des conflits majeurs, des conflits bruts. on est plutôt dans des animosités. Par exemple avec le responsable informatique. Il me dit : "Une telle, ce n'est pas ma chef, mon chef c'est vous". Alors je me réapproprie le dossier : "Si vous ne pouvez pas le faire pour le 1er avril, est-ce que vous pouvez le faire pour le 15 avril ? Si vous pouvez le faire pour le 1er avril, ce serait bien." Ca existe. » (DG)

Il existe aussi des conflits collectifs, surtout en matière de revendications salariales. "La responsable ressources humaines, arrivée en avril 2005, vous dira que les collaborateurs demandent toujours plus. C'est assez étonnant. Dans cette salle même j'ai eu des réunions avec tous les collaborateurs parisiens avec des pétitions. Les prix augmentent, nos salaires baissent. etc.". Alors j'ai organisé une réunion avec des slides et j'ai projeté les salaires 2003 et 2004 exacts réels de ces personnes. Et je leur ai dit de se réunir entre eux et de vérifier par eux-mêmes avec les slides." (DG) "Il y a ici une forte productivité. Les gens collaborent vraiment. Il y a du travail d'accompli. C'est extrêmement positif. Je peux compter sur les collaborateurs. Mais, et c'est peut-être moi qui ai un impact dans ce domaine - il y a aussi un sentiment assez diffus de ne pas être suffisamment récompensé financièrement." (DG)

Pourtant les salariés bénéficient de nombreux avantages importants. « Alors quand je compare leurs salaires à ceux du marché en intégrant tout : ils ont eu un intéressement et participation de 28,5 % du salaire brut hors abondement. Les personnes qui ont abondé ont eu l'équivalent d'un tiers de leur salaire annuel en intéressement et participation. Et j'ai des collaborateurs de moins de 30 ans qui achètent leur appartement à Paris. Et malgré ça, les boissons sont gratuites, ils ont 21 jours de RTT, 6 semaines de congés. On a des conditions extraordinaires. C'est comme pour les enfants trop gâtés : ceux qui ont tout, veulent encore plus. Ils perdent de vue la notion de difficultés. Mais quand ils parlent avec leurs amis, leur conjoint, tout le monde dit "vous avez de la chance d'être chez BC". » (DG)

"Le problème c'est notre système de référence. La référence n'est pas faite avec le marché, mais avec le GIE principalement, et ça pose un problème." (DG) Car certains salariés de BC se disent 'nous, on fait beaucoup plus d'efforts, on est plus méritant, mais on ne gagne pas beaucoup plus'.

8.2.2 Les capacités TI/SI

Sont présentés ici l'équipement en TI, le développement logiciel, le rôle et l'utilisation des TI/SI, le coût des TI.

L'équipement en TI

Les matériels et logiciels sont décrits de la manière suivante par l'assistant du responsable informatique (AI) et le responsable informatique (RI).

"Nous disposons au siège d'un mini ordinateur, un AS/400, un serveur qui regroupe toutes les bases de données (BD). Nous avons aussi deux serveurs Windows NT pour le réseau et un serveur Windows 2003. Comme systèmes d'exploitation nous avons Windows serveur 2003 plus Windows XP plus Windows NT4." (AI) "Nous sommes en phase de migration à l'heure actuelle. Par ailleurs nous avons un serveur pour Lotus. Mais nous utilisons la messagerie Lotus en interne uniquement. En externe, nous nous servons d'Outlook. Toutes les personnes chez nous ont une adresse e-mail." (AI) "Autrement en central on utilise Sarbacane pour l'e-mailing ; c'est un gestionnaire de mailing sur Internet. Dans le domaine des logiciels bureautique, on utilise la suite Office Microsoft au siège. Comme logiciel nous utilisons aussi, au service informatique, VNC qui est un logiciel de contrôle à distance." (AI) "Au siège, les serveurs sont des IBM et DELL. Nous avons aussi un routeur Cisco." (AI) La liaison avec le réseau étendu (WAN) est assurée par un routeur Cisco. Pour communiquer avec les agences, BC utilise comme réseau télécoms un réseau privé virtuel VPN (Virtual Private Network) sous protocole IP, loué chez Transpac. Ainsi les conseillers peuvent se connecter directement à l'AS/400. BC dispose aussi d'un site Web destiné notamment aux clients, prospects et partenaires. "Le système comptable est réalisé avec le progiciel ANAEL, parce que le comptabilité est faite sur la même structure qu'ailleurs." (RI) "Tout ça, c'est du matériel et du soft standards" (RI).

« Voyons maintenant les agences. BC compte 38 agences notamment dans le Sud. On y trouve des matériels hétérogènes avec Windows NT4 et Windows XP ; mais à terme il y aura Windows XP sur tous les PC. [...] Comme matériels, les agences ont des PC Gateway et Dell, une imprimante, un routeur (Pentium). » (AI)

« Des versions de Lotus différentes sont utilisées, mais il n'y a pas de problème de compatibilité. Ils disposent aussi de MapInfo pour voir tous les adhérents de France. » (AI) "Pour des raisons de sécurité, les conseillers commerciaux n'ont pas accès à Outlook mais seulement à la messagerie interne." (AI) "Les conseillers commerciaux ne disposent que de Word et Excel." (AI)

Le développement logiciel

"Les développements logiciels ont porté sur la base de données. Par exemple, les demandes de documentation sont centralisées, le logiciel tourne la nuit, et des courriers personnalisés partent le lendemain matin. Des notifications de rappels de clients sont faites ensuite par messagerie pour chaque commercial. Par exemple, la machine dit au commercial de rappeler le prospect 10 jours après. Mais les prospects Internet ont besoin d'être rappelés plus rapidement.

Les développements logiciels ont permis de passer à J+5 pour des réponses par Internet. Alors que la relance par courrier se faisait trois mois après. Toute la base de données a été faite à 100 % sur mesure. Par exemple, les commerciaux organisent des réunions avec les prospects, c'est intéressant de voir ensuite quels résultats ces réunions ont donné. Nous avons développé le logiciel en conséquence pour voir ce que cela donnait un mois, six mois après. Tout cela a été développé en interne" (responsable marketing).

"La base de donnée c'est DB2. Elle est en place depuis 1997, mais on avait repris la base du GIE AZ. Puis il y a eu une scission avec l'informatique du GIE lors de l'affaire X." (RI) "On a développé en interne, mais toutes les grandes banques ou compagnies d'assurance le font. Il faut par exemple des programmes d'intégration pour récupérer les fichiers du GIE. Le système informatique est particulier à AZ car nous sommes mono produit, notre structure est très réduite, répartie sur tout le territoire et nous sommes en relation avec le GIE AZ. De plus, on veut suivre les performances des conseillers sur trois mois. On a des objectifs bien spécifiques, bien ciblés. Donc il est difficile d'avoir un système standard." (RI) "En revanche, pour le planning du personnel, nous n'avons pas de logiciel spécifique, nous utilisons Word" (responsable informatique).

Le responsable informatique est considéré comme "très compétent. Par exemple, nous avons eu récemment un bug informatique. Les clients ayant un PA (prélèvement automatique) recevaient avec leur relevé un avis leur conseillant de passer au PA! J'avais demandé au GIE de faire la correction. Ils me demandaient six mois. C'était impensable car on envoie ces relevés à des milliers de clients. J'ai demandé à notre responsable informatique. Il l'a fait en moins d'une semaine. Mais c'est dû aussi au fait que les circuits de décision sont beaucoup plus courts chez nous." (DG)

"Les programmes qu'on a développés en interne - qui ne sont pas des progiciels de marketing - on les a développés en interne afin qu'ils répondent le mieux possible à nos attentes. Alors les fonctionnalités sont à peu près les mêmes, peut-être plus dans certains domaines, moins dans d'autres." (DG)

Le rôle et l'utilisation des TI/SI

Les TI servent tout d'abord à mettre à jour et exploiter au mieux la base de données clients et prospects pour générer et développer la performance commerciale.

"Nous récupérons les données deux fois par mois du GIE pour alimenter notre base, pour voir qui a souscrit en comparant notre base prospects et notre base clients. En effet, la démarche consiste à envoyer un bulletin de souscription, ensuite vous pouvez avoir renvoyé votre coupon directement au GIE, ce qui fait que chez BC on pourrait toujours vous considérer comme prospect alors que vous êtes devenu client. Ensuite, il faut savoir ce que vous avez souscrit, combien, est-ce un reversement ?, etc., donc récupérer toute l'information" (DG) "Notre base de données est bien mise à jour par le marketing, nous y veillons tout spécialement c'est ma hantise." (DG).

Cette base de données est accessible par tous les commerciaux qui peuvent donc se procurer de l'information utile et nécessaire sur les clients.

Comme l'informatique est centralisée au siège et que les procédures sont assez générales, il

y a assez peu de différences dans l'utilisation des TIC par les commerciaux. Cependant, "certains sont plus à l'aise que d'autres avec ces TIC. Cela se voit avec la gestion du planning électronique via Lotus qui peut être fait pour soi et en relation avec les autres. Certains en tirent un grand bénéfice. Il a été nécessaire d'expliquer à d'autres que c'était bénéfique pour eux et pour nous. Pour le reste, comme nous n'utilisons pas Internet en agence, nous sommes surtout sur l'optimisation de l'Intranet. La base de données de l'AS/400 offre beaucoup de possibilités. A partir de là beaucoup de commerciaux utilisent beaucoup les possibilités de ciblage alors que d'autres y consacrent moins d'attention et de curiosité. La curiosité est une vraie compétence, une grande qualité commerciale. Toutefois certaines segmentations nécessitent de passer par le marketing" (responsable commercial).

"Les commerciaux ont donc accès directement à la BD et peuvent faire eux-mêmes des requêtes. "Ils peuvent faire un certain nombre de ciblages directement. La BD permet d'avoir accès à un grand nombre d'indicateurs sur le positionnement d'une agence par rapport à d'autres agences ou par rapport à l'entreprise. Cela leur permet de prendre un peu de recul et de mener ensuite des actions plus efficaces derrière" (responsable commercial).

"Pour d'autres ciblages, ils doivent demander au marketing. Il y a un pré travail à réaliser par les agences. Certains le font. D'autres sont moins curieux et se contentent de faire la demande au marketing et d'attendre le résultat" (responsable commercial).

Cette utilisation dépend de plusieurs facteurs : motivation personnelle, familiarité avec l'informatique, différences de formation au logiciel, vision qu'a le commercial du rôle du marketing (puisque c'est la philosophie de la maison de décharger le commercial des tâches administratives, techniques et autres), intérêt personnel et utilisation de son temps (certains commerciaux peuvent considérer comme plus rentable de se concentrer sur le pur travail commercial). "Exactement, c'est un peu tous ces éléments là." "Il y a un autre problème: le fait qu'il y ait sept personnes seulement au marketing constitue un goulot d'étranglement potentiel. Par ailleurs un équilibre est à trouver entre marketing et terrain pour le conseiller commercial. Un vrai travail de réflexion est nécessaire mais d'accompagnement aussi." (RC)

Tout cela peut donc créer des différences importantes entre commerciaux dans les utilisations des TIC mais aussi de leurs performances. "Oui. Après c'est trouver l'équilibre entre le travail marketing et l'action commerciale. Une agence c'est en moyenne un portefeuille de 6000 clients avec 2 commerciaux, plusieurs départements, des contrats différents. Il faut un vrai travail de réflexion. Il ne s'agit pas non plus de faire joujou avec l'informatique, car son temps [du commercial] est limité et il ne pourra pas tout traiter ensuite..." (responsable commercial).

"Mais Il y a de très grandes différences entre agences, entre contextes, avec des contraintes différentes. Le nombre par exemple d'adhérents, varie de 2000 à 8000 entre agences. Dix agences n'ont qu'un seul collaborateur. Donc connecter l'utilisation des TIC à la performance commerciale n'est pas si simple" (responsable commercial).

Envois de documentation et relances sont automatisés. "Alors, voilà, il y a 50 demandes de doc aujourd'hui au service 'Courrier'. Certaines sont dans la zone de Fontainebleau. On va imprimer les coordonnées et le code de notre agence à Fontainebleau avec le numéro de téléphone. Ce prospect va immédiatement rentrer dans la base du conseiller à Fontainebleau. Et dans 6 jours le prospect va basculer dans une autre base indiquant de le relancer et ce sera marqué dans l'éphéméride du conseiller. Si le conseiller est malade, ou si le prospect est en vacances ailleurs, on peut affecter le prospect à un autre conseiller. On reçoit les coupons, on traite en J+1,

en J+7 le conseiller est averti de relancer. C'est paramétré en fonction des conseillers. C'est courant, on n'a rien inventé. Mais c'est dans la manière de faire, productive et réactive. Il s'agit de mettre les méthodes au service du commercial." (DG)

Les TI/SI servent aussi à la communication interne. "Nous, on n'a quasiment pas de papier dans les agences. Non pas que c'est interdit, mais on passe toujours par les supports informatiques." (DG) "Les outils de communication correspondent à deux types de logiciels : les logiciels particuliers et les logiciels trait d'union comme Lotus, la BD, le répertoire commun (c'est-à-dire des fichiers qui intéressent tout le monde comme le planning, la documentation logicielle, l'actualité)" (AI). Avec quels départements le service informatique collabore le plus ? "C'est avec le marketing que nous collaborons le plus mais nous communiquons aussi avec la Responsable RH et les Responsables régionaux car ils utilisent des logiciels particuliers. Tous les services sont reliés à Internet sauf la comptabilité" (assistant du responsable informatique).

Les TI/SI servent aussi à la communication externe. "Nous avons un site WEB chez BC qui présente l'offre produit, mais on ne peut pas faire de transactions." (AI) Mais BC n'a ni forum ni babillard ('chat'), ni en interne ni en externe. Les autres outils de communication utilisés sont classiquement le téléphone, le fax et le courrier. "On fait beaucoup d'opérations papier, mais si on pouvait s'orienter vers Internet, ce serait mieux. On dispose ainsi également de 20000 adresses mail sur les 200000 clients. En fait nous arrivons même un taux de 13 % d'adresses mail connues sur les 13 à 70 ans. Internet est introduit maintenant dans toutes nos démarches, dans toutes les réflexions de l'équipe. Et on effectue des tests avec Internet" (responsable marketing).

"Pour moi, les TIC, c'est fondamental. Mais ils [BC] ont la chance d'avoir d'autres avantages stratégiques. Leur informatique est un peu rustique. On a la chance qu'elle ne soit pas chère, d'avoir des gens qui l'utilisent à fond. Ce sont des avantages importants. Mais en termes de souplesse, ... je ne sais pas exactement parce que je ne connais pas ce qu'ils ont développé parallèlement au système central, je ne connais pas à fond leur système. Mais il le faut peut-être, car le produit est simple. Mais je suis un peu bluffé de ce qu'ils en tirent" (dirigeant du Groupement).

Les coûts des TI

Pour le dirigeant du GIE, les TIC, c'est fondamental. Or, il juge le SI de BC "un peu rustique" et s'interroge sur sa souplesse. Surtout, il pense qu'il y a " une contradiction entre leur volonté d'aller très loin technologiquement et leur souci de ne pas dépenser."

Le DG de BC juge les TI de sa société comme peu chères en comparaison du travail accompli et de la productivité réalisée.

8.2.3 Les capacités de l'entreprise

Sont examinées successivement les capacités opérationnelles, les compétences clés, les capacités dynamiques.

Les capacités opérationnelles

Les capacités opérationnelles suivantes ont émergé des données chez BC : les capacités marketing et commerciales, la stratégie et le système d'objectifs, l'organisation, le management des ressources humaines, la motivation, les TI.

Les capacités marketing et commerciales

Les capacités marketing et les capacités commerciales prises séparément sont des capacités ordinaires. "Nous n'avons pas la meilleure force commerciale de la place, pas la meilleure équipe marketing, pas la plus structurée et la plus efficace" (RM).

BC dispose de compétences marketing. Nous avons vu que le service marketing réalise de multiples études et actions. Cette polyvalence est source de motivation. "Au siège, la diversité des tâches évite la routine et contribue à la motivation. On s'occupe un peu de tout. Par exemple en matière de marketing, nous remplissons toutes les tâches marketing, qu'il soit amont ou aval. C'est particulièrement intéressant. Dans d'autres boîtes, ça peut être dispatché sur des personnes qui font toute l'année la même chose par exemple les plans fichiers. Chez nous, les plans fichiers sont une partie minime de ce que l'on fait." (responsable marketing)

"Pour moi, ils connaissent bien le client et le produit. Il y a une forte adéquation entre les deux, une forte compréhension de ce couple. C'est du vrai marketing. Ils ont une équipe assez jeune, ça aide à faire des choses bien en marketing." (dirigeant Groupement).

BC dispose aussi de compétences commerciales.

"SR est reconnue pour la qualité de sa gestion. Une analyse faite par SR il y a quelques années montrait qu'en premier lieu c'était la qualité du contrat qui jouait avant la relation. Mais c'est de moins en moins vrai car la concurrence est de plus en plus vive. Ce qui fait que la compétence commerciale, la capacité commerciale à transformer, sont de plus en plus cruciales. On était conseiller chez AZ, maintenant on recrute de véritables commerciaux et on développe les autres." (responsable commercial).

Comme vu dans l'étude des processus, on constate des différences importantes de compétences et de performances entre commerciaux dans l'utilisation du marketing et des TI. "Là où on le remarque le plus, c'est sur le plan d'action commerciale mis en place par les agences tous les 3 ou 6 mois: zones, actions, messages. C'est là où cette analyse et les infos dans la base de données sont importantes. On voit de grandes disparités dans l'action: un arrosage de la zone ou des approches beaucoup plus qualitatives avec un grand ciblage, une bonne utilisation de l'outil. Cela correspond à des enjeux énormes en termes de coûts mais aussi de retombées. Avec une bonne optimisation, on aura de bonnes retombées. Si on invite tous ses clients, le résultat sera pauvre. Aussi on demande aux responsables régionaux de valider les plans d'action." (responsable commercial)

Mais c'est "l'alliance du marketing et du commercial" qui rend BC performant, qui fait la différence avec la concurrence. "C'est cette interrelation qui est une force de BC, c'est la relation marketing et commercial qui nous a permis de nous développer." (responsable marketing)

La stratégie et le système d'objectifs

BC se caractérise par un système d'objectifs collectifs, directement lié à la stratégie. Ces objectifs stratégiques sont fixés en fonction de l'évolution de l'environnement. "Quand le Président me fixe les objectifs annuels et me dit + 10 %, moi je lui dis que je n'en sais rien. Ca va dépendre de l'évolution de l'environnement. Si la conjoncture est porteuse, on fera peut-être beaucoup plus que 10%. Si on connaît une crise boursière, un changement de législation ou autre, on fera peut-être moins 20%. C'est pourquoi je propose des objectifs par rapport à nos principaux concurrents. Si le GIE fait + 10%, nous devons faire + 20 ou + 30 %. S'ils font - 30%, nous devons faire -10% par exemple. Je propose d'évaluer notre action par rapport à l'évolution du contexte externe." (DG)

"Oui, nous accordons beaucoup d'importance aux objectifs collectifs par rapport aux objectifs individuels. Nous tenons à éviter les batailles internes, le manque de vision et de recul. Ca permet de coller aux objectifs." Les objectifs incorporent à la fois les stratégies à court terme, moyen terme et long terme. (DG)

"Auparavant la rémunération se faisait à la commission. La commission n'allait pas de pair avec les ciblages précis faits par le marketing. Nous avons éliminé la commission. Nous sommes passés à un système d'objectifs trimestriels commerciaux en phase avec les objectifs stratégiques majeurs de l'entreprise définis grâce à une série d'indicateurs sur lesquels travaille le service marketing. Un objectif par exemple ça peut être d'augmenter le pourcentage de produits en unités de compte. C'est un pilotage très réactif à partir du moment où on a identifié un enjeu nouveau, une cible. Et nous avons la possibilité de bifurquer, de changer les objectifs chaque trimestre." (responsable commercial)

"Nous avons donc un système d'objectifs trimestriels. Par exemple s'il le faut nous pouvons introduire des objectifs pour le lancement du PERP[120] dans le trimestre qui vient. Autrement c'est un système composé d'une rémunération fixe pour les 2/3 et variable pour 1/3. Une autre caractéristique de ce système d'objectifs, c'est d'être quantitatif pour ¾ et qualitatif pour 1/4. Les objectifs quantitatifs correspondent aux objectifs d'agence, les commerciaux de l'agence étant solidaires par rapport à ces objectifs. Les objectifs qualitatifs portent sur l'appréciation personnalisée d'un collaborateur, ça porte sur des critères comme par exemple la mise en place d'un plan d'action pertinent, la qualité du reporting, la contribution à l'entreprise. Si nous prenons la contribution à l'entreprise elle sera évaluée par la contribution au management participatif, aux ateliers, aux groupes de réflexion. Ainsi les fiches de découvertes sont issues d'un débat alimenté par les commerciaux. Tout cela se fait dans un climat de convivialité et de consensus." Pour le responsable régional les objectifs sont fixés au départ. Par exemple en 2004 ce sont des objectifs qualitatifs essentiellement avec un peu d'objectifs quantitatifs à partir de septembre 2004, parce que c'est un poste relativement nouveau. La partie quantitative devrait augmenter par la suite quand les choses seront un peu mieux fixées." (responsable commercial)

Le système d'objectifs permet ensuite une évaluation pertinente des personnels.

> "Ils se félicitent de résultats en réalité tout à fait normaux. J'ai eu le problème avec un responsable commercial chez nous. Il avait fait + 57 % sur une campagne commerciale concernant les moins de 60 ans et présentait ça comme un grand succès. Je lui en ai demandé les raisons. Il m'a, bien sûr, répondu que c'était le résultat de leur action, de leurs efforts, etc. Je lui ai dit qu'il ne fallait pas me raconter d'histoires et me donner les vraies raisons. Il m'a

[120] Plan d'Épargne Retraite Populaire

dit que c'étaient les vraies raisons. En fait, après analyse par le Marketing, on s'est aperçu que les résultats étaient les mêmes pour les 60 ans et plus (+ 55%) sans aucune action particulière...Donc le résultat de la campagne était seulement conforme au résultat général: rien d'extraordinaire. Le Marketing permet de recadrer et d'interpréter les résultats et l'évaluation des performances." (DG)

Ce système d'objectifs et d'évaluation lié à la stratégie a permis d'obtenir de très bons résultats. "Ce qui nous a amené, sur 4 à 5 ans, une progression sur tous les indicateurs clés, alors que le travail de chaque commercial n'a pas changé." (responsable commercial)

"L'ensemble des indicateurs a augmenté très nettement ces dernières années mais le système d'objectifs est différent. Il est fixé par rapport à des enjeux : développer les unités de compte, transformer les coupons, expliquer les changements de fiscalité, etc....ça donne du sens. C'est très compliqué de fixer des objectifs car les situations sont très variées suivant les agences. Le taux de concrétisation est passé de 3% en 1998/1999 à 10% en 2004. Ce système de pilotage par objectifs a permis d'augmenter les performances de l'entreprise. Aujourd'hui il devient nécessaire de renouveler notre portefeuille client afin de pallier des pertes importantes d'adhérents qui sont à prévoir en fonction de la pyramide des âges. Cela est introduit dans le système d'objectifs, on fait coller l'action des commerciaux aux enjeux." (responsable commercial)

Comme il s'agit d'enjeux de nature différente, les objectifs peuvent changer de degré mais aussi de nature. Au moment de l'affaire X, "notre système d'objectifs a permis à notre force commerciale de rassurer la clientèle. C'est devenu un enjeu majeur à l'époque et on a dit aux commerciaux que c'était leur objectif et qu'ils seraient récompensés pour cela puisque par ailleurs, les objectifs de développement n'étaient plus possibles dans l'immédiat." (RC) "C'est un gros gros avantage. A la base on a des enjeux qui doivent orienter le travail des commerciaux. Ainsi 20 % des adhérents ont 80 % des avoirs. En se concentrant sur ces 20 %, on a pu éviter des rachats partiels, des avances, des fermetures de contrats, pendant cette crise. Cela nous a permis de protéger nos stocks d'actifs." (RC)

L'organisation

Un premier principe organisationnel est celui de la centralisation. Cela commence par la centralisation de la décision. "Les séminaires ont essentiellement un but de sensibilisation, d'éducation des conseillers pour qu'ils comprennent mieux ensuite ce qu'on leur demande. Mais les décisions sont prises par l'équipe dirigeante au siège, très clairement. La décision est complètement centralisée." (DG) "Quant aux ateliers, ils ont pour vocation de trouver des solutions à un problème particulier. On met toutes les idées, toutes les solutions, même les plus folles sur un tableau de papier, puis après, on sélectionne. Et la direction décide des actions finalement à mener." (DG) "Le lien avec l'informatique se fait par la participation du responsable informatique à ces réunions de direction. En fait, il fait preuve d'une certaine indépendance et parfois me dit non. Mais si j'estime que c'est vraiment nécessaire, alors j'impose ma décision." (DG)

Comme nous l'avons vu, la centralisation se retrouve dans les processus administratifs, logistiques, marketing et commerciaux pour définir les actions à mener et comment.

Plusieurs raisons motivent cette orientation centralisatrice. La productivité constitue la première raison. "C'est notre objectif en tout cas de faire en sorte que le maximum de temps soit du temps commercial. Pour ce faire on centralise beaucoup de choses, une centralisation poussée à l'extrême et une organisation également poussée à l'extrême." (DG) Une deuxième raison consiste dans la volonté de la direction générale qu'il n'y ait pas de prés carrés chez BC. "Chez nous, je ne veux pas de responsables venus de grosses entreprises, qui commencent par délimiter leur terrain avec deux ou trois cercles de collaborateurs autour d'eux." (DG) Une troisième raison réside dans la maîtrise des coûts "parce que comme il y a un aspect que tout est centralisé au siège, même si il y a 38 points de vente, donc on a une maîtrise des coûts ; c'est-à-dire que, en général, on a un chiffre d'affaires par salarié qui est vraiment très important. Mais il s'ensuit une très bonne maîtrise des coûts et ça réagit forcément sur la rentabilité. Par exemple, pour les opérations marketing, tout est géré au siège donc on fait en plus grosse masse, on crée à des coûts plus intéressants. Eh bien, les tests, nous on les réalise ici plutôt que 38 personnes fassent des tests, parce qu'on sait que, sur les tests, les opérations ne vont pas être rentables ; du coup plutôt qu'il y ait 38 opérations pas rentables, nous on fait les tests au siège. Vous voyez, il y a vraiment une bonne maîtrise des coûts, une très bonne maîtrise des coûts." (responsable marketing)

Cette centralisation des décisions est ensuite mise en œuvre par un système d'objectifs qui relaye directement les objectifs stratégiques et marketing de la firme aux forces commerciales grâce à une coopération très forte entre marketing et commercial où le marketing joue le rôle de force directrice.

Le deuxième principe organisationnel est la division du travail. "Il est clair qu'une fois que la phase de découverte est faite, une fois que la concrétisation est faite, on a dit à nos commerciaux que la fidélisation c'était le business officiel des services centraux et que leur travail principal c'était la concrétisation, c'est-à-dire qu'ils ont très peu d'objectifs sur les reversements, etc. Leur objectif récurrent c'est le travail des prospects et la transformation des prospects. Pour la fidélisation donc on a tous les canaux qui se sont ouverts dont Internet ; d'ailleurs on a créé depuis quelque mois un pôle spécifique pour Internet. On a un pôle papier et un pôle Internet différents, sous la houlette de la responsable marketing." (DG) "Le marketing dégrossit, en général, les opérations et puis par exemple il y a des opérations, on sait que le marketing direct va se débrouiller plus ou moins bien tout seul. Alors ça on le sait, ça ne sert à rien d'utiliser la force des commerciaux là-dessus ; par exemple quand on fait une campagne de reversement, c'est qu'on a des bons taux de retour ; en revanche pour tout ce qui est transformation des prospects en clients, on sait qu'on a besoin du commercial. Chacun fait là où il sait le mieux le faire. C'est vraiment ça. On met vraiment nos forces là où on en a besoin. On se concentre sur chacun de nos points forts, ce qui fait qu'on performe bien. " (responsable marketing)

Cette division du travail va donc de pair avec une certaine spécialisation, troisième principe organisationnel. Cette spécialisation commence au niveau de l'offre produit de la firme. "On est mono produit. Donc on a un produit à vendre avec différents volets à l'intérieur du produit." (DG) " Tout le monde ouvre le même contrat car nous ne vendons que le contrat multisupports depuis 1996." (RM) En conséquence, "on n'utilise pas du tout d'énergie pour se dire qu'est-ce qu'on va vendre, qu'est-ce qu'on peut faire, comment étendre l'offre. On utilise 100 % de notre énergie sur comment vendre plus et comment vendre mieux." (RM) Cette spécialisation se retrouve dans l'organisation interne entre marketing et commerciaux, administration et commerciaux. "Il n'y a pas d'éparpillement des commerciaux sur des choses qui ne servent à rien. Ils sont soulagés des problèmes et des tâches administratives par ailleurs ; ces tâches sont assurées par le siège. Ce

n'est pas eux qui vont dépatouiller tel ou tel problème." (RM) La spécialisation se retrouve même au niveau des actions réalisées sur le terrain. "C'est sûr que c'est plus facile en termes de campagne de ciblage de recruter de nouveaux prospects car le produit est très clairement annoncé, très défini. Donc on ne s'éparpille pas, nos opérations sont très ciblées. on sait très clairement où on va." (responsable marketing)

Le management des ressources humaines

Le recrutement constitue une première capacité opérationnelle de valeur dans ce domaine. "J'accorde aussi beaucoup d'importance au recrutement. Par exemple, j'ai vu un Responsable régional qui a raté un recrutement parce qu'il a fixé des objectifs détaillés au candidat commercial dès l'entretien de recrutement alors que celui-ci ne dispose pas encore d'une connaissance suffisante de la société et de son contexte. Ce n'est pas la peine de lui montrer tout ce qui l'attend de désagréable lors d'un premier entretien. Il m'a envoyé une lettre de 4 pages pour m'expliquer pourquoi il ne donnait pas suite. Il va falloir que je recadre ce responsable régional et que je lui explique certaines choses. Il n'a pas de compétences de recrutement. Moi-même j'ai fait plus de 160 recrutements dans ma carrière et je continue à apprendre, c'est quelque chose de très difficile." (DG) "Oui, c'est le problème aussi des premiers vendeurs passés inspecteurs régionaux et qui ne sont pas faits pour être managers et sont aussi de mauvais recruteurs. Tiennent-ils compte des objectifs de la société? Dans les réseaux des vieilles compagnies d'assurance, on garde souvent les vieilles habitudes du temps où la compagnie avait de mauvais produits et où les commerciaux étaient le nerf de la guerre et vendaient à tout prix avec n'importe quelles méthodes." (DG) Comme nous l'avons vu, le responsable informatique est quelqu'un d'expérimenté et très compétent dans son domaine. Chaque nouveau poste doit être fortement justifié, mais lorsque c'est le cas, il est très rapidement pourvu. "Le marketing aussi a évolué, j'étais seule en 1999, aujourd'hui on est sept. Une de nos forces aussi, c'est qu'on ne lésine pas sur les moyens. Si on a vraiment besoin d'une assistante, on l'obtient dans les 15 jours. C'est lié à la taille." (responsable marketing)

Nous avons vu que le système d'objectifs et d'évaluation permet de tenir compte de la performance à la fois individuelle et collective et que le système de récompenses y est étroitement associé puisqu'il comporte une partie variable. De façon générale, la firme pratique une gestion généreuse du personnel. "On a une organisation du travail assez généreuse" (DG). Outre leur rémunération attrayante, les salariés bénéficient d'autres avantages. "Oui, il y a le système d'épargne salariale de l'article 83 qui représente 25% de la rémunération. Le CE nous fournit pas mal de prestations. Nous avons aussi 25 jours de RTT plus 6 semaines et demi de congés payés par an" (responsable commercial). "Par exemple, on n'est pas obligé de rester tard le soir comme dans la plupart des entreprises françaises. L'entreprise ne tire pas sur les horaires. Il y a respect de la vie privée." (responsable marketing)

L'entreprise veille aussi au réel développement de ses principaux collaborateurs. "Ce qu'il y a aussi, c'est que je développe les savoir-faire et les compétences. C'est très important. Je forme à outrance les 5 principaux responsables. C'est beaucoup moins important pour les autres collaborateurs. Mais tout se joue pour la société au niveau de ces cinq responsables. Alors je leur fais prendre beaucoup de formation et je développe leurs compétences sur le long terme." (DG) Ces compétences sont jugées "difficilement imitables par les concurrents" (RM). Le développement des gens passe aussi par la création ou le changement de poste et l'adéquation de la personne au poste. "Internet, par exemple, c'est un poste qui a été créé il y a un an et demi.

Donc on a pris une personne du Service qui, elle, avait dit et démontré que c'est un poste qui l'intéressait." (RM) Cependant, cette mobilité est limitée. "On a deux postes plus basiques qui existent depuis longtemps. Mais on ne peut pas dire que les gens tournent beaucoup. C'est une de nos faiblesses." (responsable marketing)

Les relations humaines constituent une force également. On peut "participer parce qu'on peut parler de ce qu'on ressent, avoir de l'écoute, avoir des échanges ... Évoluer aussi pour qu'on soit bien, qu'on vive bien, avoir un côté humain ; c'est important le côté humain. Les responsables régionaux doivent faire le relais entre les agences et le siège. On travaille dans une certaine harmonie dans la société." (conseillère commerciale). Les principales interactions des commerciaux se font "avec nos voisins, dans la même zone", "avec le responsable régional et les agences proches, ça permet de se situer, se rassurer, échanger." (CC1) Ce qui fait que les commerciaux ont plus de communication avec leurs collègues de la zone qu'avec le siège. "La communication avec les commerciaux des agences proches est très importante car nous avons les mêmes objectifs. Ça permet de se situer. Ça aurait moins de sens avec des collègues d'autres zones. [...] Parce qu'on a le même responsable. Il n'y a pas de concurrence entre nous. On est plus tenté de se contacter et de voir si on a la même réaction parce qu'on est terrain. " (CC1)

"Oui, parce que ça nous rassure, ça nous permet de savoir si on est en décalage." (CC1) Cet échange apporte des solutions à des problèmes, de nouvelles façons de procéder. "Comme pour les ateliers, on échange nos méthodes, nos pratiques, et on se dit si ça a marché chez lui, ça devrait marcher chez moi. Donc ça c'est important." (CC1) "Il y a une entraide entre commerciaux parce que nos territoires sont bien délimités et on a les mêmes objectifs." Dans les autres entreprises, il y a souvent concurrence entre les commerciaux, non collaboration : "j'ai vécu cela précédemment et c'est malsain. Ici c'est beaucoup plus serein." (conseillère commerciale). "Lorsqu'on analyse les relations entre les collaborateurs, il y a plutôt la collaboration" (DG).

Toutefois, ces relations humaines restent nettement améliorables. "Globalement, on essaye de mettre en œuvre une politique des ressources humaines, pas innovante, on n'invente rien, mais de bon niveau. Ca n'a pas été fait jusqu'à présent, on essaye de le mettre en place avec la responsable ressources humaines, mais ce n'était pas le désert non plus. Mais ce n'était pas suffisant parce que la personne précédente n'y croyait pas, ne portait pas le projet." (DG)

La motivation

Cette gestion généreuse du personnel contribue à une motivation forte. "Le travail, on le fait très volontiers (conseiller commercial)." "Et le fait que mon entreprise respecte ma vie privée, je m'en sens redevable. L'entreprise respecte mon rythme, donc quand je travaille, je le fais à 100 %. Par ailleurs, il y a aussi la politique de gestion du personnel qui est généreuse : RTT, etc. L'entreprise ne tire pas sur la corde, alors le personnel s'investit à 100 %, il y a une grande conscience professionnelle." (responsable marketing)

Un évènement critique, l'affaire X, met bien en évidence cette forte motivation. "Ça, ce sont des atouts que n'auront jamais des grosses entreprises. Je suis sûre que des concurrents plus gros n'ont pas cet avantage. C'est quelque chose d'ancré au siège en tout cas. Par exemple, lors de l'épisode d'octobre 2003, Télé matin sur France 2, à huit heures du matin, a annoncé qu'AZ faisait faillite. Une heure après, il y avait déjà des personnes qui attendaient et nous avons dû mettre en place un plan de bataille. Et moi je trouve ça très fédérateur. Tout le monde se sentait très concerné. Nous avons réagi instantanément. Les 20 personnes se sont mobilisées à 120 %.

Parce qu'on sent que la vie de l'entreprise est entre nos mains. C'est assez captivant. Nous nous sommes réunis et dans la matinée nous avions pris les décisions et les actions nécessaires. Comme nous sommes une petite équipe, c'est très motivant de voir l'impact de son travail. Et l'influx est donné par la direction qui est toujours très exigeante." (RM)

Un certain nombre de causes de cette motivation ont déjà été examinées : le système d'objectifs, d'évaluation et de récompenses, la politique généreuse de gestion du personnel, les relations humaines. Bien sûr, ces politiques ne sont possibles que parce que l'entreprise obtient d'excellents résultats commerciaux et financiers. Mais dans le même temps, ces politiques contribuent à créer ces résultats. "Ils bénéficient de ces bons résultats grâce à l'intéressement et ça doit motiver les gens. Je pense qu'il y a plusieurs cercles vertueux qui ont été mis en place. Je crois que ça marche pas mal comme ça. Il y a plus de cercles vertueux que vicieux." (dirigeant GIE) Une dernière cause, originelle, est "l'influx donné par la direction". " Cette motivation "résulte de l'influx donné par la direction. Il y a un niveau d'exigence assez élevé. Voyez, au siège on est 20. L'autre jour on a fait un séminaire, il y avait 10 responsables et 10 administratifs. Oui très clairement, cela vient de la direction. On se voit toute la journée. On peut donner l'influx quand on veut. Les messages passent très rapidement. Moi je vois mon équipe tout le temps. C'est l'avantage d'avoir une petite taille." (RM)

Cependant, la mobilité interne "est une faiblesse chez nous par rapport à la motivation. Par exemple, par rapport aux commerciaux, quand un commercial en a assez, il en a vraiment assez. Nous avons ceux qui sont très motivés pour être plus performants, et ceux qui commencent à en avoir marre de vendre le produit AZ. L'écueil des petites structures, quand ça ne vous plaît plus, s'il n'y a rien d'autre, il faut partir. Il y a eu tout de même pas mal de mutations internes, mais c'est tout de même très limité. Il faut que la personne ait la capacité d'assumer des fonctions de management, et que l'entreprise ait également une opportunité à offrir." (responsable marketing)

Les TI (cf. 8.2.2)

Les compétences clés

Les compétences clés obtenues par le codage sont : la productivité, le pilotage et la réactivité, la connaissance et le ciblage du marché, la communication externe, la combinaison de ces compétences clés.

Les capacités opérationnelles que nous venons de voir, ne sont pas stratégiques en tant que telles, elles n'apportent pas directement d'avantages aux clients. Les TI en elles-mêmes ne sont pas un avantage pour le client, ni la motivation, ni l'organisation de la société, ni les capacités marketing et commerciales, ni le système d'objectifs et d'évaluation. Les capacités opérationnelles fortes en se combinant, créent des compétences clés particulières qui, elles sont stratégiques, et apportent des avantages aux clients. Une information régulière et importante, une communication ciblée, un conseil personnalisé, une communication multi canaux, une forte réactivité de BC, une connaissance fine de leur profil et de leurs besoins, sont, en revanche, des avantages pour les clients et sont à même de créer un avantage par rapport aux concurrents. Les interviews ont permis de dégager quatre compétences clés particulières.

La productivité

Le marketing effectue tout un travail de préparation pour l'ensemble des commerciaux et ainsi les déchargent des analyses, mailings courriers, mailings Internet, mise à jour et tenue du site Web, réponses aux questions et problèmes des clients, tests de marché. Les commerciaux peuvent se concentrer sur leur cœur de métier : la concrétisation et la finalisation du travail de prospection. « Donc l'enrichissement par rapport à avant c'est toute cette base de données par le biais du service marketing qui est compétent et très pointu en fait, qui est extrêmement précieux pour nous parce que ça nous évite beaucoup de démarches » (conseiller commercial 2). « Les commerciaux ils gèrent des gros volumes, ils gèrent en moyenne 3000 à 4000 clients chacun » (RM). « Notre force est liée à l'optimisation de ce couplage avec en amont le travail du service marketing dans l'analyse de la base clients, et le relais pris par les commerciaux sur les axes stratégiques à potentiel qui sont tout à fait précis, auxquels ils consacrent tout leur temps et leur énergie. C'est le cœur de notre réussite. Certains concurrents ont dix à quinze fois plus de commerciaux pour le même nombre de clients » (RC).

Le système d'objectifs cible les actions les plus productives, les zones ou segments les plus prometteurs. « La mise en place d'un système d'objectifs y a été pour beaucoup [dans le couplage marketing – commercial]» (RC). « Ce système de pilotage par objectifs a permis d'augmenter les performances de l'entreprise. » (RC) Le système de récompenses tient compte de la productivité, il la favorise en fixant notamment des objectifs collectifs et adaptés aux contextes locaux.

Le management des ressources humaines, en soignant le recrutement, développant les compétences des responsables et favorisant de bonnes relations humaines, contribue à la productivité.

Tous les éléments précédents permettent de créer une forte motivation, indispensable à une productivité élevée.

L'organisation, à base de centralisation, spécialisation, division du travail, permet à la filiale et surtout aux commerciaux de se concentrer sur la vente d'un mono produit, d'où une meilleure productivité.

Enfin, les TI/SI déchargent les commerciaux d'un ensemble de tâches et démultiplient leur efficacité. La BD permet de cibler les efforts sur les segments qui vont donner le maximum de rendement pour les efforts fournis. Internet permet une communication à moindre coût et démultipliée. « Aujourd'hui on nous envoie directement sur l'informatique le nombre de gens qui ont demandé une documentation, qu'il faut rappeler par téléphone, etc., etc. » (CC2) « Oui, tout à fait [on a augmenté notre chiffre d 'affaires] grâce à l'outil informatique qui est capable d'analyser votre portefeuille de façon beaucoup plus rationnelle. » (CC2)

Cette productivité permet en final de plus et mieux servir le client : plus d'information, plus de communication, plus de réponses aux questions, un meilleur ciblage des besoins et attentes, etc.

Le pilotage et la réactivité

La DG, le marketing et le commercial contribuent à définir les objectifs trimestriels, puis à les réaliser sur le terrain. En cas de crise, le marketing analyse très rapidement le problème avec la direction et les responsables commerciaux, puis le marketing et les commerciaux réalisent immédiatement les actions sur le terrain (cf. l'affaire X). Le processus est le même pour les opportunités. Les objectifs peuvent être changés tous les trimestres si nécessaire, et même en 48 h en cas de crise.

Le système d'objectifs collectifs favorise aussi la coopération entre commerciaux « C'est un

pilotage très réactif à partir du moment où on a identifié un enjeu nouveau, une cible. Et nous avons la possibilité de bifurquer, de changer les objectifs chaque trimestre. » (RC) Le système de récompenses tient compte des objectifs trimestriels et renforce donc leur réalisation, même lorsque les objectifs sont révisés soudainement. Les gens sont motivés pour appliquer les décisions prises. réaliser les objectifs fixés, s'adapter très vite à des changements d'objectifs. En cas de crise, ils se mobilisent très vite. Les décisions importantes étant centralisées, chacun maîtrisant mieux son métier, et les responsabilités étant bien spécifiées, pilotage et réactivité sont plus faciles, plus directs et plus efficaces.

Internet permet une communication rapide avec le client. Les TI/SI donnent les moyens d'une grande réactivité et du pilotage par objectifs stratégiques. La BD, en permettant de fixer des objectifs stratégiques de façon précise et opérationnelle facilite le pilotage. Les TI/SI permettent d'obtenir des analyses marketing fines et opérationnelles, puis de calculer et communiquer des indicateurs et tableaux de bord. L'Intranet permet une interaction rapide en interne.

Ce pilotage et cette réactivité permettent de mieux répondre et plus vite aux attentes, besoins, demandes des prospects et clients.

La connaissance et le ciblage du marché

Le marketing analyse le marché, facilite et prépare le travail des commerciaux. Le marketing défriche, les commerciaux concrétisent. Les commerciaux remontent les informations terrain au marketing. Il y a interaction marketing –commercial. « Nous, ce qu'on fait remonter, ce sont les demandes des clients en fait » (CC1) « Ils [le marketing] essaient toujours d'améliorer la qualité au travers de notre vécu terrain » (CC2).

La fixation d'objectifs à long, moyen et court terme facilite et oriente l'étude du marché. Elle tient compte des évolutions et réalités changeantes du marché. Le système de récompenses collectives renforce la coopération pour l'analyse du marché. La motivation pousse à une analyse fine et efficace du marché, à améliorer constamment les méthodes, et à la coopération entre marketing et ventes. Il existe une spécialisation produit. Les études et actions marketing sont menées par des spécialistes au marketing et les commerciaux apportent la spécificité des informations du terrain. La fixation des objectifs et les actions marketing tiennent compte des différences entre délégations, des spécificités locales. La BD permet de stocker et traiter des informations sur le marché, de répondre à des besoins précis et localisés d'analyse. Internet permet de communiquer avec une partie de la clientèle et des prospects qui préfère ce moyen de communication. L'Intranet facilite le dialogue interne sur ces questions et la remontée rapide d'informations.

La communication externe

Elle est caractérisée par sa qualité tout d'abord. Le marketing prépare pour les commerciaux des argumentaires, des réponses aux questions, des solutions aux problèmes, des plans de visite, etc. Conseil et argumentation sont adaptés en fonction des objectifs trimestriels. Les objectifs étant qualitatifs autant que quantitatifs, la communication est plus adaptée : ce n'est pas la recherche de la commission à tout prix, mais plutôt de la réponse aux besoins du client. Les territoires et responsabilités étant bien précisés, il y a coopération entre commerciaux. Recrutement, formation, qualité des relations humaines contribuent à cette qualité de la communication externe. La motivation en constitue un ingrédient essentiel à la fois face au client

et dans la relation interne. Spécialisation, centralisation, division du travail permettent de mieux connaître le produit, les cadres fiscal, patrimonial, successoral, et leurs évolutions, d'être plus compétents et donc de mieux dialoguer avec les clients et prospects. Les tests de marché faits par Internet permettent aux commerciaux de savoir comment répondre aux clients. L'Intranet permet une communication efficace et rapide entre les commerciaux et le marketing, et entre les commerciaux. Cela favorise des réponses rapides et pertinentes aux clients. Internet permet une communication rapide avec les prospects et clients internautes.

Mais la communication externe se caractérise aussi par son volume important. Par exemple, BC édite 'La lettre de BC' qui est envoyée à tous les clients. C'est le seul courtier AZ à le faire, les autres se reposant sur les courriers du GIE. Les 40 agences réparties en 2007 sur tout le territoire permettent à l'ensemble des clients et prospects de communiquer en face à face avec des conseillers commerciaux, ce qu'aucun autre courtier AZ n'est capable de faire.

"Tout un ensemble"

Certes l'alliance marketing-commercial est particulièrement importante dans cet ensemble.[121] Mais c'est aussi une alliance avec les TI, qui donne une synergie entre Internet et le maillage de boutiques et de commerciaux sur tout le territoire.[122] C'est aussi une alliance du marketing et du commercial avec l'organisation et le système stratégique d'objectifs[123], comme nous l'avons vu lors de l'affaire X. Les TI contribuent à toutes les capacités stratégiques comme cela est détaillé un peu plus loin dans le document. Il n'y a pas de liens directs systématiques entre TI et performances. "Et l'influx est donné par la direction qui est toujours très exigeante" (RM). La firme utilise "un modèle simple, peu coûteux, efficace" (DG), que les employés cherchent à améliorer en permanence. "Chez nous il y a une remise en cause assez permanente : on essaye toujours de faire progresser le système" (RM).[124] En fait, il s'agit d'une alliance, d'une combinaison beaucoup plus large qui se traduit par quatre compétences clés particulières. Les capacités opérationnelles n'apportent pas directement un avantage concurrentiel.[125] Les capacités

---

[121] Responsable commercial (RC) – "La spécificité de BC, c'est clairement le couplage marketing commercial. C'est notre marque de fabrique. Nous n'avons pas la meilleure force commerciale de la place, pas la meilleure équipe marketing, pas la plus structurée et la plus efficace, mais la meilleure collaboration. Nous avons réussi à mettre en place une complémentarité, une association des deux pôles. Avec 60 commerciaux, nous optimisons la gestion de 200000 clients. Nous sommes les seuls à l'avoir mis en place. Notre force est liée à l'optimisation de ce couplage avec en amont le travail du service marketing dans l'analyse de la base clients, et le relais pris par les commerciaux sur les axes stratégiques à potentiel qui sont tout à fait précis, auxquels ils consacrent tout leur temps et leur énergie. C'est le cœur de notre réussite."

[122] PDG de TZ – "Je vais vous donner un exemple. Internet. On a pris l'exemple tout à l'heure des gens qui nous contactaient de Paris, de Marseille ou d'ailleurs. Eh bien eux [BC], ils ont des boutiques sur place. Je prends Google, je tape "AZ", j'ai BC en premier, TZ en deuxième. Soit le gars, il ne veut voir personne et il va nous envoyer à nous ou il envoie à BC, c'est pareil. Soit il veut voir quelqu'un et qu'est-ce qu'il fait ? Chez BC, il y a des agences partout. Nous, on est moins avantagés, là. C'est un moins. D'accord ?"

[123] RC – "Certains concurrents essaient de mettre en place ce couplage, mais ils ne l'ont pas mis en place comme nous. Même si d'autres ont un service marketing et un réseau d'agences. La mise en place d'un système d'objectifs y a été pour beaucoup."

[124] Responsable marketing (RM) - "La base de données il y a cinq ans et maintenant, ça n'a rien à voir. Également, on exploite de plus en plus la base de données. On utilise le logiciel de requêtes de plus en plus fréquemment. Par exemple, on utilise des tableaux de bord mensuellement."

[125] RC – "Nous n'avons pas la meilleure force commerciale de la place, pas la meilleure équipe marketing, pas la plus structurée et la plus efficace."

opérationnelles fortes que nous venons de voir sont les éléments complémentaires d'une compétence clé globale qui est l'alliance des capacités stratégiques, organisationnelles, TI, marketing et commerciales, et humaines de la société. Ces compétences clés sont difficilement imitables car idiosyncrasiques et construites dans le temps.[126] Ce sont les compétences clés qui apportent l'avantage concurrentiel [127] comme en témoigne l'historique des relations inter services et notamment le développement interactif entre service DG, TI, marketing, commerciaux, du système de gestion de la base de données. La performance, "c'est une combinaison de tout" (responsable marketing).

Les capacités dynamiques

Nous exposons les résultats des entretiens, puis ceux du questionnaire sur les capacités dynamiques.

Les résultats des entretiens

Nous avons vu qu'à l'origine des processus de changement, il y avait ce désir de faire toujours mieux, de s'améliorer en permanence. PL - « Est-ce que la raison profonde de vos performances, c'est la technologie ou bien ce désir de progresser, de se dépasser, de faire toujours mieux ? » RM – "Non, c'est ça [...], nous on a vraiment ce souci permanent de remise en cause et de toujours mieux faire." On peut donc ici parler de facteurs antécédents, de capacités dynamiques. Celles-ci se traduisent surtout par des interactions entre l'équipe dirigeante, le marketing et les ventes.

Mais d'où vient ce dépassement ? "C'est lié à l'influx donné par la direction de ne jamais se satisfaire de ce que l'on a." (RM). Cette motivation "résulte de l'influx donné par la direction. Il y a un niveau d'exigence assez élevé. Voyez, au siège on est 20. L'autre jour on a fait un séminaire, il y avait 10 responsables et 10 administratifs. Oui très clairement, cela vient de la direction. On se voit toute la journée. On peut donner l'influx quand on veut. Les messages passent très

---

Responsable informatique (RI) – "L'informatique contribue à la réussite de l'entreprise, mais c'est normal, on est obligé de s'entendre. Ici, ils trouvent ça extraordinaire, mais en fait, on fait la même chose ailleurs. C'est ce que j'ai fait dans les autres sociétés où je suis passé."

[126] RM - "Parce que moi je vois, alors j'ai moins d'expérience dans les autres réseaux, je vois plus par rapport aux autres courtiers d'AZ, qui n'ont pas ce couplage, donc ils n'ont pas eu ce développement qu'a eu BC, parce que ils ont plus le marketing qui fait de temps en temps des opérations de son côté et puis le commercial qui gère à lui tout seule la base de données. Donc ça fonctionne, mais ça reste très limité, ils n'ont pas pu se développer autant qu'on l'a fait."

RC - "Oui, très clairement, c'est le résultat de tout un cheminement, d'un processus avec une idée de base qui était de mettre en place et d'expliquer le marketing. Puis de mettre autour toute une organisation qui est devenue aujourd'hui quelque chose de puissant avec des moyens importants. Par exemple, la montée en puissance d'Internet chez nous est le résultat d'un long cheminement. C'est quelque chose qui va dans le droit fil de l'optimisation de l'ensemble avec une qualification de plus en plus importante de la base [de données clients] pour avoir une réaction de plus en plus rapide avec les prospects, et une diminution des coûts."

[127] PL - « Est-ce que la raison profonde de vos performances, c'est la technologie ou bien ce désir de progresser, de se dépasser, de faire toujours mieux ?» RM – "Non, c'est ça [le désir de progresser]. Parce que c'est comme l'exemple. Vous créez aujourd'hui une société avec le même produit, la même base, les mêmes outils, et vous voyez ensuite comment ça se développe en fonction des personnes. Mais après on peut se dire : c'est très bien ce que j'ai. Non, nous on a vraiment ce souci permanent de remise en cause et de toujours mieux faire."

rapidement. Moi je vois mon équipe tout le temps. C'est l'avantage d'avoir une petite taille" (responsable marketing). En témoigne notamment la réaction à Télé matin lors de l'affaire X. "Ce sont des gens jeunes, dynamiques, responsables, et c'est assez intéressant par rapport à d'autres structures plus encroûtées." (dirigeant GIE)

Plus particulièrement, le directeur général joue un rôle crucial au sein de l'équipe dirigeante. "En fait, je joue un rôle clé dans le succès de l'entreprise parce qu'il faut tout le temps maintenir la pression, une tension qui fait que les gens ne s'endorment pas et que l'entreprise continue à progresser." (DG) PL - "C'est l'impulsion qui a été donnée par la direction ? Ca vient du fait de travailler plus spécialement sur les processus, sur les structures ou sur les actions, ou que sais-je ?" RM – "Non, l'entreprise est toute petite. Donc ça vient vraiment de Marc [le DG]. Notre volonté d'améliorer les processus en permanence fait partie de la culture d'entreprise qui est impulsée par la direction générale. Plus au siège que chez les commerciaux. Ça fait partie du Service. Par exemple, en fin d'année même si le chiffre d'affaires a progressé de 20 % et le résultat d'exploitation de 50 %, Marc nous dira c'est bien, mais voilà ce que je fixe comme objectifs pour l'année prochaine. Toujours cette notion d'avancer et de 'on peut faire mieux'. Nous avons une communication directe tous les jours entre les gens. On voit le directeur général 3, 4, 5, 6 fois par jour. Voilà, c'est devenu quelque chose d'automatique." (responsable marketing)

Les bonnes relations humaines de l'entreprise, son "climat serein", "à la base, ça vient de notre patron qui entretient toujours cette coopération. Il le sait par expérience parce qu'il a travaillé dans d'autres réseaux précédemment. Quand on est dans la société on s'en rend compte. Car je suis depuis 4 ans dans la société." (conseillère commerciale)

"L'idée de départ de la DG était de mettre en place le marketing pour développer cette approche, je me souviens qu'il a fait une tournée des agences en 94-95 pour expliquer ce qu'était ce marketing. Puis il a créé, étoffé le service marketing. Il y avait un risque majeur de conflit, on entendait: « Tout pour le marketing, rien pour le commercial. Et nous, à quoi on sert ? ». Il a fallu un gros effort de pédagogie" (RC). "L'alliance marketing-commercial" correspond à une culture d'entreprise maintenant. "Et c'est ce que nous voulions" (DG).

Ce rôle crucial du DG se retrouve aussi au niveau du contrôle, notamment des dépenses et des décisions d'investissement.

Le DG n'en reste pas à des principes généraux ou des directives, mais intervient dans les processus eux-mêmes et dans le détail si nécessaire. "Le fonctionnement concret de l'entreprise, c'est ce à quoi je m'attache. Tout est dans le détail. Je veille à tout, je regarde tout. Si quelqu'un a oublié de fermer à clé la porte du bureau, je vais lui envoyer un mémo de rappel. Si un responsable est absent, je vais le remplacer, peut-être mal, mais je vais le faire, charge à lui ou elle de rectifier le tir ensuite. Mais les choses ne restent pas en plan." (DG) Le DG montre donc l'exemple. "Oui, c'est cela. Si quelqu'un est absent dans l'entreprise, quelqu'un d'autre va le remplacer sans problème et avec le sourire." (DG)

Le DG, en tant que capacité dynamique, a donc un rôle moteur très fort d'impulsion, d'aiguillon, mais aussi de coordination, de décision, d'exemple et de contrôle. Il intervient dans la sélection des ressources (voir la création de postes et le recrutement par exemple) et la combinaison des ressources, allant jusqu'à corriger le détail des processus.

Cet état d'esprit imprègne la culture de la firme qui peut être considérée aussi comme une capacité dynamique. Tout comme au GIE, les gens de BC "ont gardé une culture intéressante,

une culture d'efficacité/coût considérable, qui est tout à fait remarquable. Ca donne des résultats fabuleux." (dirigeant GIE). Cette culture remonte loin dans le passé, aux origines du groupe lui-même. "Donc on a une culture forte d'efficacité dans les coûts de la gestion et de la distribution." On la retrouve chez BC. "Oui, c'est la même culture. Ce sont les mêmes gens. On les a obligé à déménager, mais à l'époque il y avait tout de même confusion." (dirigeant GIE) "On a le sentiment d'une structure qui est assez bien dirigée parce qu'ils connaissent bien l'esprit d'AZ. Il y a une bonne adéquation entre l'action marketing et la nature du produit. Donc il n'y a pas de fausse note là." (dirigeant GIE)

Les résultats du questionnaire sur les capacités dynamiques

Le questionnaire[128] donne les résultats suivants pour les différentes composantes des capacités dynamiques. Voir détail en annexe Q.

Moyenne de la reconfigurabilité : 3,78 sur 5

			X	
1	2	3	4	5

Moyenne de l'orientation marché : 3,04 sur 5

		X		

Moyenne de la capacité absorptive : 3,83 sur 5

			X	

Moyenne de la capacité de coordination : 3,42 sur 5

		X		

Moyenne de l'esprit collectif : 3,75 sur 5

			X	

Moyenne des capacités morales : 4,09 sur 5

			X	

Globalement, la capacité de 'reconfigurabilité' est évaluée à 3,78. Ce niveau est confirmé par la moyenne des différentes composantes de la 'reconfigurabilité', soit 3,63 (= 18,13 / 5). BC se perçoit donc comme ayant de fortes capacités dynamiques. L'étude précédente du terrain confirme ces évaluations. L'interaction avec le marché est réelle : les personnels se préoccupent de l'adéquation de leurs produits, prix et services aux clients. Mais ils dépendent aussi du GIE pour cela et les effectifs de l'entreprise font que les interactions internes sont moindres que chez des courtiers aux effectifs réduits. Le développement logiciel et l'exploitation de leurs bases de données clients et prospects ainsi que d'Internet montrent bien qu'ils savent acquérir, intégrer et exploiter connaissances internes et externes. L'alliance marketing-commercial, leur coopération avec le service informatique, illustrent bien la coordination des personnes et leur esprit collectif.

[128] Les informations concernant ce questionnaire et sa passation ont déjà été vues dans la partie méthodologique en 6.2.4.

Enfin, leur volonté de s'attaquer aux problèmes rencontrés et de "faire toujours mieux", leur capacité de changement des processus d'affaires et même de la culture d'entreprise démontrent bien leur motivation et leurs forces morales.

BC a donc des capacités dynamiques fortes. Les différentes composantes ont des scores voisins allant de 3,04 à 4,09. Cependant, l'orientation marché et la capacité de coordination sont estimées comme moyennes, alors que la capacité absorptive, l'esprit collectif et les capacités morales sont jugées fortes. Les capacités dynamiques chez BC présentent donc une certaine variance tout en restant globalement homogènes. Il n'y a pas de maillon faible, mais pas non plus de capacité dynamique très forte selon eux.

8.3 Contribution des TI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances

Cette section fournit les données sur la contribution des TI, l'avantage et le désavantage concurrentiels et les performances chez BC.

8.3.1 Contribution des TI

Nous examinons tour à tour la contribution des TI aux capacités opérationnelles, aux compétences clés et les limites de cette contribution.

Contribution aux capacités opérationnelles

Les TI contribuent très fortement à l'efficacité et l'efficience des capacités marketing et des capacités commerciales. Nous avons vu que la base de données et les applications fonctionnant avec, sont cruciales pour la connaissance et le ciblage du marché, la définition et la réalisation des actions, la communication entre personnels marketing et vente. "Là où on le remarque le plus, c'est sur le plan d'action commerciale mis en place par les agences tous les 3 ou 6 mois: zones, actions, messages. C'est là où cette analyse et les infos dans la base de données sont importantes." (responsable commercial) "Il n'y avait pas de messagerie interne auparavant, nous utilisions seulement le fax et le téléphone. Depuis nous utilisons la messagerie LOTUS avec un réseau privé virtuel, un Intranet par Transpac. Cela nous a pas mal facilité les choses. On fonctionne à 90 % par LOTUS. C'est nettement plus rapide." (responsable marketing) Les outils de communication TI sont d'autant plus importants que le Marketing doit communiquer avec 38 agences et plusieurs responsables régionaux.

Les TI sont indispensables dans l'organisation à l'efficacité de la centralisation, de la spécialisation et de la division du travail. Ils permettent à chacun de disposer des informations et des outils d'analyse qui lui permettent de guider son travail et de le rendre efficient. "On travaille beaucoup avec le responsable informatique sur l'amélioration des processus" (responsable marketing).

"Dans la gestion du personnel, ça nous sert pour l'analyse des appels téléphoniques, pour savoir si le téléphone est bien ou mal utilisé et ça joue pour le système de sanctions – récompenses" (DG). Les TI sont en effet l'outil qui permet l'analyse des objectifs et l'évaluation des résultats.

Contribution aux compétences clés

"En général on a un versement moyen inférieur du fait de notre industrialisation et de notre orientation marketing, mais on se rattrape sur d'autres critères. Ce ne sont pas les TIC qui en décident, mais notre volonté. Les TIC nous aident à la concrétiser. Entre notre souhait et l'exécution, il y a les technologies." (DG)

Nous avons vu que les TI contribuent très fortement à la connaissance et au ciblage du marché et des clients. "Cette démarche commerciale proactive ne peut pas exister sans l'analyse préalable" (DG). "Cela nous apporte un meilleur ciblage, par exemple des zones à potentiel, dans les analyses quotidiennes car on rentre régulièrement toutes les infos: appels, visites, versements, ... Cela permet ensuite une analyse des visites, de la collecte, des transformations des prospects en clients, etc. Depuis quelques temps aussi, on utilise des fiches découverte. On est toujours en recherche." (conseillère commerciale) "Il faut une information marketing au départ. Mais c'est le Service Marketing qui demande. Récemment il y a eu une demande de la DG pour avoir plus d'information sur les prospects et les adhérents. Ça a abouti à la fiche découverte. La base de données s'est toujours enrichie." (responsable informatique) "Mais ce n'est pas non plus être tout le temps dans le business. Quand on en a besoin, on prend du recul. Ainsi nous avons le logiciel Query de la société Show Case (SPSS), depuis 2-3 ans. Cela fait partie d'une de nos forces. Ce logiciel permet au personnel d'effectuer des requêtes, des demandes d'information à la base de données." (responsable marketing).

De façon plus générale, les TI contribuent aussi au pilotage et à la réactivité.

> "Les TIC nous apportent surtout une plus grande réactivité. Tout passe chez nous par l'informatique, que ce soit par la base de l'AS/400 ou l'Intranet. Les adhérents qui nous sollicitent par Internet sont renvoyés dans la seconde sur les agences. Et cette réactivité est essentielle. Dire que les TIC permettent une meilleure réalisation des objectifs, non, je ne vois pas forcément de lien direct. C'est plutôt au niveau général. Les outils de communication permettent d'aller plus vite et d'être beaucoup plus réactifs que d'autres organisations." (responsable commercial)

Cela est indispensable pour adresser le marché des internautes. "On fait du recrutement direct de prospects et ce de plus en plus par Internet pour lequel le taux de transformation est trois fois supérieur aux autres canaux et beaucoup plus rapide ; ce qui fait qu'une grande réactivité est nécessaire. Cela constitue un vrai infléchissement de notre politique commerciale. Auparavant, on recrutait par mailings et c'était plus difficile à concrétiser. On a sensibilisé nos collaborateurs pour qu'ils les relancent très rapidement." (RC) De ce fait, l'utilisation des TIC devient encore plus importante pour BC, "d'autant plus que derrière il y a des reversements, ouvertures de compte par recommandations ou parrainages de parents par exemple, des réinvestissements d'un bien immobilier vendu par exemple. Il y a tout un effet d'entraînement." (RC)

"Notre très grande force, c'est notre base de données et son architecture. Elle est gérée en interne. La base de données est enrichie et améliorée en permanence. Moi j'étais commerciale il y a six ans et quand je vois les programmes il y a six ans et maintenant, cela n'a plus rien à voir. Cela donne un accès plus rapide des commerciaux à l'information. Tout est dans la base de données. Il va voir en deux secondes tout l'historique d'un client." (responsable marketing)

Les TI donnent la possibilité aux commerciaux d'étalonner leurs performances commerciales. "Les statistiques nous permettent de connaître le nombre d'adhésions dans le mois, savoir comment l'agence évolue, de se situer régulièrement commercialement. Oui, c'est cela, d'évaluer nos performances et de corriger le tir globalement et par zones. Tout est détaillé ensuite. On peut aussi avoir un reflet par rapport aux autres agences. Et le siège nous informe régulièrement des résultats globaux et par régions." (conseillère commerciale)

Une des causes de cette réactivité tient à l'expérience et la compétence du responsable informatique. "Un point important c'est vrai, c'est que j'ai amélioré cette base de données régulièrement. En effet j'ai travaillé depuis 1973 dans l'informatique et les BD dans une vingtaine de sociétés différentes. Je suis ainsi intervenu dans la gestion de stocks, le fret aérien, la compta, la gestion commerciale, la logistique, l'exploitation... A chaque fois j'ai été confronté à des BD dont il fallait tirer le meilleur parti. Cela m'a apporté une solide expérience dans l'analyse des besoins et en réalisation. Je connais les erreurs à éviter." (responsable informatique) Cette très grande expérience alliée au fait que le responsable informatique était le seul à faire ces développements logiciels a conduit à une très grande intégration, une grande cohérence des développements réalisés et à minimiser les coûts. "Oui c'est moi qui ai tout fait. J'étais seul. Ce n'est pas comme le département informatique d'une grosse banque. Nous sommes une petite entreprise. J'ai un assistant, mais depuis peu." (RI) "Oui c'est sûr que quand on est seul à les faire, on obtient quelque chose de plus cohérent. On perd aussi moins de temps et moins d'argent à coordonner un tas de personnes." (RI)

Les TI contribuent très notablement à la productivité. Nous avons vu dans l'étude des capacités comment les TI participent à l'augmentation de la productivité. "Internet a changé notre approche par rapport aux clients. Internet est centralisé au siège, toutes les questions des adhérents et des prospects arrivent au siège, ce qui permet de donner une réponse unique par le siège à des problèmes de même type et de la répercuter sur les conseillers. Internet était indispensable au niveau de notre communication avec les adhérents et les prospects. C'est sûr que ça nous a permis de recruter de nouveaux prospects." (responsable marketing). "Cela [la base de données] nous indique également comment alléger la tâche des commerciaux" (responsable marketing). "Par exemple, les demandes de documentation sont centralisées, le logiciel tourne la nuit, et des courriers personnalisés partent le lendemain matin. Des notifications de rappels de clients sont faites ensuite par messagerie pour chaque commercial. Par exemple, la machine dit au commercial de rappeler le prospect 10 jours après. (RM)

"Il y a un gain de temps par rapport au traitement papier. C'était plus long. Et puis c'est plus facile pour les commerciaux qui arrivent derrière." (conseillère commerciale). "Il y a la messagerie Lotus, le minitel aussi. La messagerie c'est très très bien, très efficace et très pratique." (CC1)

Il y a une utilisation intensive des TIC par les commerciaux. "Oui, ils s'en servent régulièrement. Et il en est de même au siège, tout le monde est devant son écran. Par ailleurs le GIE AZ collabore avec BC, ils ont également un serveur AS/400 auquel nous sommes reliés. De façon générale nous avons beaucoup de chiffres sur les adhérents, ce qui permet aux commerciaux d'être plus performants." (assistant responsable informatique) Comme vu dans l'historique, les TI de BC ont permis d'accroître très fortement la productivité des commerciaux de l'ex-BC lors de la fusion Teraz - ex-BC. L'Intranet permet de répondre à "tout type de problèmes" (CC1). Si les commerciaux n'avaient pas ces outils informatiques, "les performances

seraient nettement inférieures, on serait dépassé. A l'inverse on essaie d'avancer, avancer, d'être toujours en progression. Nos objectifs sont de plus en plus importants. Et c'est sûr, pour ça il est nécessaire d'avoir ces outils TIC." (conseillère commerciale).

Mais le service TI contribue aussi par lui-même à la productivité. La gestion des coûts des TI est efficiente : le service informatique n'emploie que deux personnes pour 64 commerciaux alors que les concurrents directs emploient un informaticien pour quelques commerciaux (entre un et six), et le GIE une vingtaine. « A l'informatique ici nous avons deux personnes contre 20 au GIE… Et nous faisons la même chose. » (DG)

La communication externe est améliorée et personnalisée.

Les TI "améliorent la qualité de la communication commerciale. Ils peuvent accéder à une revue de presse, recevoir l'information en temps réel, la connaissance des produits, des argumentaires, etc. … Tout ce qui peut les aider à maîtriser la relation commerciale." (responsable commercial)

"Et puis il y a cette problématique que toute l'information qui est dans la base puisse être récupérée pour être analysée. […] Elle favorise aussi la récupération d'informations pour l'analyse. Par exemple, la fiche découverte nous permet de mieux connaître nos clients lorsqu'on dialogue avec lui." "Cela permet aussi dans une certaine mesure une gestion personnalisée." (responsable marketing)

"Mais les prospects Internet ont besoin d'être rappelés plus rapidement. Les développements logiciels ont permis de passer à J+5 pour des réponses par Internet. Alors que la relance par courrier se faisait trois mois après. Toute la base de données a été faite à 100 % sur mesure. Par exemple, les commerciaux organisent des réunions avec les prospects, c'est intéressant de voir ensuite quels résultats ces réunions ont donnés. Nous avons développé le logiciel en conséquence pour voir ce que cela donnait un mois, six mois après. Tout cela a été développé en interne." (RM)

"Le personnel marketing est formé au logiciel de requêtes pour effectuer des analyses marketing. Nous pouvons aller interroger en temps réel la base. Par exemple, pour savoir quel est le profil des personnes qui ont répondu à tel message, on le fait nous-mêmes en direct. C'est cette capacité à exploiter sa base, profiter de ce qu'on a. Nous avons en effet plus de 200000 clients." (RM)

L'informatique est le moyen de tester des réponses sur Internet, de voir comment réagissent les clients, quels arguments factuels portent ou ne portent pas, etc. Les TI ont permis d'améliorer très rapidement la qualité de la communication avec le marché, notamment en cas de crise. "Exactement, c'est la réalité. Nous avons pris 5 agences tests en leur demandant le retour sous 48 heures. Et derrière, les 30 agences…On a fait ça sur un peu plus de 15 jours. Cela nous permet d'en récolter aussi des bénéfices en 2004. la performance globale de BC a augmenté, la part de BC au sein d'AZ a augmenté." (RC)

"Comme on note toutes les informations sur le client, on retrouve très vite l'info client, on retrouve sa démarche. Par exemple, une personne s'est renseignée il y a 2 ans, on pourra le lui rappeler et lui dire « votre objectif était de … ». On évite de redemander les mêmes choses aux clients." (conseillère commerciale)

Les clients bénéficient d'une communication variée et adaptée grâce à une gestion multi canaux des TI/SI. "Notre gestion multi canaux, est donc une force. Cette gestion multi canal se

fait donc par les agences, le téléphone, le courrier, Internet. Les clients peuvent répondre soit en téléphonant, soit en envoyant un coupon, soit en envoyant un e-bulletin. On peut pas dire que c'est une force distinctive en général par rapport à l'ensemble des concurrents, mais elle est distinctive par rapport aux autres canaux d'AZ. Chez nos autres concurrents le courrier et Internet constituent en général deux divisions séparées. Il ne fallait pas augmenter le budget Internet parce que c'était reconnaître qu'il fallait diminuer le budget papier. Nous l'avons constaté notamment sur un forum Internet par exemple avec Bagues ou LPO, dans un autre secteur, qui dispose de deux divisions séparées courrier et Internet. Nous, on prend le meilleur des deux." (RM)

Limites à la contribution des TI

Il est à noter qu'aucun inconvénient, aspect négatif ou désavantage concurrentiel des TI, n'a été cité. Il existe cependant des limites diverses à la contribution des TI.

Premièrement, leurs TI comportent des limites techniques. Leurs TI constituent "un système rustique exploité à fond" (dirigeant GIE). "Il y a une sorte d'opposition entre cette idée d'efficacité-coût et cette recherche du tout nouveau. Comme cette efficacité est déjà à un niveau très élevé, ils ont besoin de renouveler. S'ils n'ont pas une stratégie de tests sur les technologies nouvelles, ils risquent de se faire dépasser, de s'isoler dans une technologie qui est pour moi un peu vétuste. Pour l'instant, ce n'est pas grave parce que leur état d'esprit, leur efficacité sont à un niveau élevé. S'ils restaient sans rien faire, ils seraient un jour assez dépassés. Pour l'instant, ça ne se voit pas sur le terrain." Le dirigeant du GIE donne un exemple d'un grand distributeur en hyper marchés. "Je les ai toujours trouvé ardents sur la recherche (connaissances sur les codes-barres, cartes, puces, etc. et connaissance des clients, offre hyper personnalisée). Mais dans le même temps ils économisaient sur tout et il y avait une contradiction entre leur volonté d'aller très loin technologiquement et leur souci de ne pas dépenser. Sur leurs PC 286 qui avaient 10 ans, ils voulaient mettre les comptes en accès direct. Il y a des choses qu'on ne peut pas faire ... Alors on retrouve ça chez AZ et BC. Mais c'est un peu antinomique."

"Pour les processus, les micros ont une telle capacité maintenant qu'on peut développer en parallèle au départ sur les PC sans remettre en cause l'existant, créer des applications complémentaires, décharger au fur et à mesure le système central et s'apercevoir un jour qu'on fait tout sur les PC. BC pourrait le faire. En le faisant brutalement, on perdrait beaucoup de temps, d'efficacité. En faisant les choses progressivement, en ayant une certaine complémentarité, on peut garder la finalité du système central qui est robuste et pas cher et développer des applications nouvelles sur micro parallèlement. Par exemple, en marketing téléphonique, je suis sûr qu'on peut faire mieux, on peut développer parallèlement. Copier une base sur un micro, c'est rien. Un fichier clients peut bientôt tenir sur une clé USB". (dirigeant du GIE) C'est ce que semble confirmer sous une autre forme le responsable informatique. "L'informatique contribue à la réussite de l'entreprise, mais c'est normal, on est obligé de s'entendre. Ici, ils trouvent ça extraordinaire, mais en fait on fait la même chose ailleurs. C'est ce que j'ai fait dans les autres sociétés où je suis passé."

Deuxièmement, certaines limites sont liées au contenu et à l'utilisation de la BD. Il y a l'intensité de l'utilisation mais aussi la qualité de l'utilisation qui peuvent être différentes d'une personne à l'autre. "C'est cadré, mais mal utilisé. On passe notre vie à le dire. Mais

l'informatique est mal exploitée si on ne rentre pas les données correctement. Si le commercial ne rentre pas l'information au bon endroit celle-ci sera inexploitable. Par exemple s'il ne rentre pas les informations de l'adhérent dans la fiche client on ne saura pas les retrouver ensuite. C'est comme pour la sécurité sociale lorsque vous envoyez une demande de remboursement si vous ne mettez pas votre numéro d'assuré ce serait tout un travail pour le retrouver, alors ils vous renvoient votre feuille pour que vous la complétiez." (DG) Le problème est que la mise à jour de la BD prend beaucoup de temps. "Il faut mettre à jour régulièrement la base de données, c'est difficile à gérer surtout en période active. On passe beaucoup de temps sur cette activité de rentrée d'infos .... Je dirais 20 à 30%." (conseillère commerciale).

Le problème, c'est aussi la nature et la quantité des informations que l'on peut rassembler sur le client.

> "Alors la difficulté dans les compagnies d'assurances, c'est le scoring, il y a très peu d'éléments à la différence d'une banque. La banque va recueillir dans 100 pour 100 des cas, je suppose, les revenus, le patrimoine, etc. Nous, nous avons ce que le client veut bien nous donner. Si vous suivez le cheminement de souscription, vous pouvez nous retourner un coupon, on va vous adresser une documentation avec le bulletin de souscription. Mais vous pouvez faire l'impasse totale sur les renseignements vous concernant, si vous êtes mariés ou pas, si vous avez des enfants, etc. Et vous pouvez devenir client malgré tout, alors que la banque, elle, aura capté les informations en amont. Elle aura le compte de dépôt des clients : à partir de là on essaiera de lui vendre X produits. Elle pourra connaître beaucoup de choses de vous. Et nous, on a très peu d'éléments. Alors on essaye de faire des recoupements. Nous utilisons des mégabases parfois parce que nous savons que dans la mégabase nous allons retrouver certains de nos clients et que nous allons connaître quelques éléments discriminants qui vont les caractériser. Mais on ne va pas le faire tout le temps parce que ça coûte très cher. Si on veut le faire à notre échelle, il faut rapprocher 200000 clients, et on va utiliser combien de personnes de la mégabase ? Il faut que A inter B soit significatif. Ça, on le fait. On tâtonne beaucoup dans cette dimension. On met en place des fiches clients qui servent aux commerciaux pour les alimenter en éléments identifiants qui vont nous aider dans le développement : le nombre d'enfants, le métier, le patrimoine, les éléments financiers, ..." (DG)

Troisièmement, en fait, la performance est le résultat de tout un ensemble de facteurs, dont les TI ne sont qu'une partie. "C'est une combinaison de tout" (responsable marketing). "Certains utilisent intensivement les TIC, d'autres les vieilles méthodes sans qu'il y ait un lien systématique avec la performance." (dirigeant GIE) "Pour moi, les TIC, c'est fondamental. Ils [BC] ont la chance d'avoir d'autres avantages stratégiques. Leur SI est un peu rustique." (dirigeant GIE). Comme nous l'avons vu, la raison profonde des performances de BC, plus que la technologie, c'est "ce désir de progresser, de se dépasser, de faire toujours mieux" et "c'est l'influx donné par la direction" (RM). L'efficacité des TI dépend même de l'offre produit. "Une de nos caractéristiques c'est que nous avons peu de produits alors qu'il y a une grande diversité de l'offre dans la profession. Quel impact cette diversité de l'offre peut avoir sur la performance? C'est une question à se poser. Quel est le rôle des TIC dans chaque cas de figure c'est-à-dire en fonction du profil d'offre proposé?" (dirigeant GIE).

8.3.2 Avantage et désavantage concurrentiels chez BC

Nous examinons ici en quoi consiste l'avantage concurrentiel de BC, son caractère soutenable et la nature de son désavantage concurrentiel.

Avantage concurrentiel

Tout le monde s'accorde à dire que BC dispose d'un avantage concurrentiel. "Chez nous être en avance sur le concurrent c'est à la fois un but et une réalité. On le voit dans la progression de notre part de marché." (conseillère commerciale) "Ca fait une grosse différence avec les autres sociétés du groupe qui sont loin derrière. Je suis jalousé par mes collègues des autres sociétés du groupe. On dénigre BC et moi-même." (DG) "On est d'accord entre association et GIE pour faire attention à ce que l'avantage concurrentiel de BC ne les amène pas à prendre trop de parts de marché. Il ne faudrait pas trop bouleverser l'équilibre actuel." (dirigeant GIE) Les concurrents eux-mêmes le reconnaissent. "Le concurrent, pour moi, c'est BC" (RI de TZ). "De façon plus générale BC et nous, c'est comme si vous compariez une Rolls et une 2 CV" (PDG de TZ) Mais en quoi consiste cet avantage concurrentiel ?

Cet avantage concurrentiel tient premièrement à la productivité de BC. "Nous, avec 34 agences, 65 collaborateurs commerciaux, on fait 40 % des nouveaux contrats. C'est tout à fait anormal: ils sont 800 en face. Qu'est-ce qui l'explique. Ce n'est pas la marque de notre génie commercial, c'est l'utilisation des moyens. On pourrait être 200 ou 300 pour faire ça. On est si peu nombreux parce qu'on a mis en place un système d'outils industriels: un conseiller a plus de 3000 clients avec 45000 euros d'encours moyens, ce n'est pas logique." (DG) Cette productivité confère à BC une force de frappe financière considérable par rapport à ses concurrents. "BC, ils peuvent nous mettre une agence où ils veulent, perdre de l'argent parce que ce ne serait pas un souci parce qu'ils ont une trésorerie de plusieurs centaines de millions de francs. donc... Théoriquement, si vraiment ils voulaient nous étouffer, ils se mettent partout et c'est terminé, je veux dire." (PDG de TZ)

Deuxièmement, cet avantage concurrentiel tient aussi à la taille de l'entreprise. BC est nettement plus gros que les autres courtiers AZ. Cette importance de la taille de BC se reflète dans trois dimensions.

Le fichier clients constitue la première dimension. "Ils ont vingt fois plus d'adhérents que nous pratiquement" (responsable informatique TZ). TZ "c'est très différent de BC qui a 40 agences, c'est le 4ème courtier. Ils ont une autre stratégie : ils passent des pages dans des revues spécialisées, font du 'couponing', etc. Eux, ils font de la pêche de masse", alors que TZ fait "de la pêche à la ligne" (commercial 1 TZ). BC a 200 000 clients alors que TZ en a 10000.

Cela se traduit dans une deuxième dimension : la part de marché. "Leur principal avantage, c'est leur taille. C'est sûr que leur taille même, 35 % du marché, c'est une puissance de feu." "Maintenant, est-ce un vrai avantage concurrentiel ou est-ce simplement perçu comme tel par les concurrents ? Pour les autres, BC c'est vraiment le diable. Je pense aux gros délégués : Douron, LM, TZ. Douron fait 7 % du marché, LM fait 5 % du marché. TZ, c'est 1 % du marché. Ils estiment que BC a un avantage concurrentiel par rapport à eux. C'est un jugement par concurrents interposés." (dirigeant GIE) "Même si vous posez la question au syndicat des courtiers, ils vous

diront que leur principal concurrent c'est BC. Ils ont toujours peur que BC utilise son image, sa puissance pour leur prendre des parts de marché." (dirigeant GIE)

Le maillage national constitue une troisième dimension. "BC a des agences un peu dans toutes les principales villes de France. Eux, ils ont une... Ils sont partout, je veux dire. Donc ils ont un rayonnement, une présence plus importante partout." "Nous ne pouvons pas lutter contre eux au niveau national." (RI de TZ) "Je vais vous donner un exemple : Internet. On a pris l'exemple tout à l'heure des gens qui nous contactaient de Paris, de Lyon ou d'ailleurs. Eh bien eux, ils ont des boutiques sur place. Aujourd'hui, j'ai deux prospects, j'en ai un à Tarbes et un de Paris. Soit le gars, il ne veut voir personne et il va nous envoyer à nous ou il envoie à Paris, c'est pareil. Soit il veut voir quelqu'un et qu'est-ce qu'il fait ? Chez BC il y a des agences partout." "Nous, on est moins avantagés, là. C'est un moins. D'accord ?" (PDG de TZ). "On a un maillage qui est beaucoup moins important. Donc, automatiquement, quand on veut lutter contre eux, on n'y arrive pas, ne serait-ce que par rapport à ça." (PDG de TZ)

On peut objecter que face aux grands réseaux, cet avantage lié à la taille disparaît. Mais la moindre taille de BC confère alors d'autres avantages (de nature différente) par rapport aux grandes banques et grands assureurs : l'agilité, la réactivité, la cohésion, la rapidité de décision. "Notre force, c'est aussi notre taille, nous sommes une petite structure. C'est très différent de la BEIL par exemple, où il faut une quinzaine de jours pour choisir la couleur d'un bouton. Je suis partie [de la BEIL] à cause de cette lenteur de décision." (responsable marketing). Par ailleurs, BC ne considère pas les grands réseaux comme leurs principaux concurrents, en raison des qualités et performances inférieures de leurs contrats et de leurs services.

Surtout, l'avantage concurrentiel de BC réside finalement dans la synergie entre TI, organisation, système d'objectifs et d'évaluation, management humain, motivation, marketing, commercial, et maillage territorial de boutiques sur toute la France. "C'est une combinaison de tout" (responsable marketing). "C'est tout un ensemble" (CC1). PL – "Donc vous pensez que grâce aux TIC vous êtes plus réactifs, plus efficaces que vos concurrents ?" CC1 - "Oui, oui, c'est cela, c'est tout ce que je vous ai dit."

C'est ce qu'expriment aussi les concurrents. "Le clic sur Google, ça nous coûte... Donc c'est là que BC... On ne peut pas lutter puisque, de toute façon, là, on est sur une plate-forme où on est tous à égalité. C'est celui qui va payer le plus cher le clic qui va être devant. Donc, automatiquement, on ne peut pas être devant et il ne faut pas chercher à y être parce que, de toute façon, on ne pourra pas lutter. BC a un taux de transformation... entre 15% et 20% sur les prospects qu'ils récupèrent par Internet. Oui, mais c'est beau parce qu'ils sont présents physiquement. Ils ont des boutiques partout [...] Mais, bon, le gars, soit il accepte de faire ça par courrier et ça sera bien, soit il va aller voir l'agence à côté. Et le prospect, je ne l'ai plus."(PDG de TZ) "Alors, je ne pense pas qu'on ait un avantage par rapport à BC parce qu'ils sont vraiment très, très performants en termes de marketing et de gestion des fichiers" (PDG de TZ). De ce point de vue, TZ s'estime en avance par rapport à la plupart de ses concurrents, mais pas par rapport à BC. "C'est certainement beaucoup moins performant que ce que peut avoir BC. Ils ont toujours tout un historique. Non, c'est incroyable. Et tout en réseau, en plus. Ils savent exactement, le gars, s'il est passé dans telle ou telle agence, tel jour, etc." (PDG TZ). "Les boutiques, par rapport à BC, et le fait de ne pas être présent à Paris sont un désavantage" (gérant GH). "Nous obtenons 1 client pour 30 demandes de dossier. BC, c'est sûrement plus car avec leur réseau de boutiques, ils peuvent mieux concrétiser toutes les demandes." (Webmaster GH)

Quelles sont les causes de cet avantage concurrentiel ? Nous avons déjà vu comment les capacités opérationnelles, dynamiques et stratégiques y concourent. Les TI/SI notamment jouent un rôle important. PL – "Et est ce que cette utilisation des TIC vous apporte un avantage concurrentiel ?" DG – "Oui, dans la gestion de la BD clients, nous sommes meilleurs que nos concurrents." Mais la BD clients est le résultat du travail conjoint de la DG, du service TI, du marketing et des commerciaux. C'est en fait la conjonction et l'interaction des compétences clés qui ont créé l'avantage concurrentiel.

Des acteurs extérieurs à BC ajoutent d'autres causes. "Après, le fait d'avoir un actionnaire puissant, c'est un avantage concurrentiel par rapport à des cabinets moins puissants. C'est plus facile de racheter des cabinets, d'implanter de nouveaux bureaux, etc. On peut avoir toute une réflexion stratégique avec un actionnaire puissant qu'on ne peut pas forcément avoir dans un cabinet indépendant. Je pense que c'est un avantage assez net." (dirigeant GIE) Historiquement, "il y a eu cette espèce de confusion entre l'accès des prospects en direct à AZ et l'accès via BC. Ils ignoraient qu'ils étaient dans une structure de portage indépendante. Ce sont des gens qui étaient séduits par le marketing AZ et ce qu'ils lisaient dans les journaux. Ils se sont retrouvés dans la clientèle de base de BC." (dirigeant GIE)

Avantage concurrentiel soutenable

Mais cet avantage concurrentiel est-il soutenable ?

Pour les managers de BC, l'avantage concurrentiel semble toujours à refaire. Cela tient au fait que le Groupement s'inspire des raisons de leur succès pour faire progresser les autres courtiers AZ. "Notre avantage peut être perçu par tout le monde, notre avantage en termes de segmentation, de niches, de capacité à réagir, à faire du marketing direct, etc. L'ensemble de notre environnement concurrentiel, par l'intermédiaire du GIE, s'en est saisi. Ils ont développé des outils qui leur sont propres et qu'ils ont mis à disposition du réseau. Ce qui était notre particularité devient une possibilité offerte à chacun de nos concurrents (même produit, même marché)." (DG)

« Mais, d'un autre côté, quand on a cette information et que ces outils vont être mis à disposition de l'ensemble des courtiers AZ, ça nous amène à réagir différemment. Quand je parle avec mes collègues, on peut pleurer, mais on peut dire également "qu'est ce qu'on peut faire pour être encore meilleur demain ?". C.-à-d. développer l'outil statistique, développer ci, ça. Mais on aura toujours une longueur d'avance à mon avis. C'est une marche sans fin. Si demain je montre à l'actionnaire que les outils statistiques nous ont permis de trouver des niches, il va l'étendre à tout le monde. Il faudra trouver autre chose. Mais on aura toujours une longueur d'avance. » Autrement dit, BC ne disposerait que d'avantages concurrentiels temporaires imitables.

Ainsi, "avec l'arrivée de la statisticienne, même sans fantasmer, ça va nous stimuler intellectuellement, ça va nous faire poser les bonnes questions, ça va nous donner des raisons d'agir différemment d'aujourd'hui. C.-à-d. vis-à-vis du réseau on pourra argumenter différemment ; aujourd'hui on a beaucoup d'intuitions, des analyses, des méthodes, demain ça nous donnera des validations par d'autres outils." (DG) "Il y a aussi l'aspect Internet auquel je crois, sans trop fantasmer non plus." "Sur l'organisation commerciale même, notre capacité à animer des groupes d'individus, on a un avantage également même si on n'a pas inventé l'eau tiède, on a des zones régionales animées par des responsables régionaux. Mais je sais ce qu'on va faire dans les prochains mois, on va mettre en place un nouveau centre téléphonique pour traiter les appels

entrants de façon centralisée pour libérer le temps des commerciaux et faire de la place aux appels sortants. On va le faire simplement, efficacement, en mesurant bien les volumes, sans détruire l'ossature de l'entreprise. Ce sera sous-traité vraisemblablement. Et je pense qu'on sera en avant de la distribution AZ." (DG) "Je pense qu'on a su développer un modèle simple, peu coûteux, efficace. Il existe, bien sûr, dans les autres sociétés. Mais je ne connais pas assez les concurrents pour savoir si on est aussi bien, moins bien, mais je sais que le système est simple et il apporte beaucoup d'améliorations dans notre relation avec la clientèle. Mais on est très loin d'avoir bouclé la boucle." (DG)

En fait, leur avantage concurrentiel n'est pas si facilement copiable. Une baisse des résultats commerciaux et financiers en 2003 aurait pu laisser penser le contraire. Le ratio bénéfice net / CA de BC est passé de 40 % à 24 % de 1999 à 2003. Mais, "en fait, c'était la conséquence de l'affaire X" (responsable administrative et financière). à laquelle s'est ajoutée la crise boursière de la période. Mais "c'est reparti en flèche en 2004" (RAF). On ne peut donc pas dire que leur avantage concurrentiel s'est dégradé en 2003. La baisse des résultats de BC était liée à des causes conjoncturelles, à la crise interne au groupe, non à une évolution structurelle. "Tout à fait. Crise qui a été fortement exploitée par les concurrents par ailleurs." (DG)

Premièrement, BC peut s'appuyer sur son modèle. les compétences clés de BC, "c'est ce modèle qu'on peut encore beaucoup affiner, optimiser. Moi je fais ce travail vers les commerciaux, via des responsables régionaux. On a développé le management de proximité pour mieux utiliser ces atouts." (responsable commercial)

Deuxièmement, la capacité d'innovation est aussi le fruit d'un processus permanent commencé il y a longtemps et qui se nourrit de l'expérience passée. PL – "Si je résume, vous pensez que votre avantage concurrentiel est soutenable parce que vous allez continuer à innover, à progresser comme auparavant ?" DG – "On ne s'est jamais arrêté de le faire, y compris le fait que ça passe par des mises en place, des retraits. Si je prends l'exemple du programme 'Ruralité', si on suit le cheminement de l'entreprise sur 5 ans, on dit 'ils ont fait n'importe quoi'. On a mis en place une structure étoffée en 1997, on l'expérimente, on la fait fonctionner, on la réduit, on la supprime quasiment et puis on remet en place quelque chose qui lui ressemble. Mais, en fait, sur les 4 régions, on met en place des structures autonomes. C.-à-d. que la fonction principale de jouer le rôle de pompier en cas d'absence est assurée par les régions. Parce qu'on sait comment ça marche : quelles sont les procédures à mettre en place, dériver les appels, savoir où sont les clés, connaître la base de clients, etc. Pour la gestion du téléphone, on sait aussi comment ça fonctionne. Et aujourd'hui on aura un système qui se sera nourri de l'expérience passée des appels. On sait à peu près à qui on va confier la responsabilité de cette entité. Et en fait à chaque fois, on se sera approprié des méthodes, etc. Et on partira sur autre chose, ce sera différent du centre d'appels qu'on avait envisagé un certain temps dans un champ de betteraves. On va rester avec des collaborateurs pointus sur Paris parce qu'on ne vend pas des fenêtres isolantes. On vend un produit pour lequel il y a une certaine intimité avec le client. On va essayer de garder le niveau de qualité le plus haut possible."

Troisièmement, copier le modèle de BC n'est pas si simple. Encore faut-il en avoir la culture et la motivation. "Il y a donc un danger à voir cette offre [de BC] s'étendre à d'autres. Alors ceci dit, ce n'est pas aussi simple que cela. Il faut culturellement être prêt à fonctionner comme ça. Tout le monde ne l'est pas. On peut avoir le meilleur outil du monde. Si on n'est pas prêt à l'utiliser ou si on n'a pas une véritable appétence, on ne va pas consommer. Donc je pense que

globalement il n'y a pas un tropisme très marqué vers ce type de fonctionnement dans la distribution traditionnelle qui est encore un peu vieillotte." (DG)

Quatrièmement, nous avons pu constater le rôle capital qu'a joué et que joue toujours le directeur général en tant que capacité dynamique spécifique influant sur l'ensemble des ressources et capacités, et notamment sur la culture, la motivation et les compétences clés.

Autrement dit, l'avantage concurrentiel de BC est aussi le résultat de leurs capacités dynamiques. Finalement, l'avantage concurrentiel est "le résultat de tout un ensemble" (RM). BC applique les principes de base et les techniques du marketing d'un côté et se sert des nouvelles technologies en même temps pour effectivement les rendre plus efficaces, plus pointus, plus productifs ; dans le même temps, il y a cette alliance entre des services différents qui travaillent vraiment ensemble. "Pour moi c'est fondamental" (conseiller commercial 2). L'avantage concurrentiel est difficilement imitable parce que ce travail en équipe des différentes fonctions de la firme, le modèle d'affaires, les capacités, la culture, sont le résultat d'un long chemin historique de dépendance et d'interactions sociales complexes.

"Le couplage marketing - commercial" en est un bon exemple. RC – « Oui, très clairement, c'est le résultat de tout un cheminement, d'un processus avec une idée de base qui était de mettre en place et d'expliquer le marketing. Puis de mettre autour toute une organisation qui est devenue aujourd'hui quelque chose de puissant avec des moyens importants. Par exemple, la montée en puissance d'Internet chez nous est le résultat d'un long cheminement. C'est quelque chose qui va dans le droit fil de l'optimisation de l'ensemble avec une qualification de plus en plus importante de la base pour avoir une réaction de plus en plus rapide avec les prospects, et une diminution des coûts. » Pour la mise en place du marketing en 1994-95, « il a fallu un gros effort de pédagogie. Il a fallu beaucoup de travail, des contrats à changer, d'explications. Ces résultats sont le produit de tournées en région, d'un développement du service marketing, de moyens informatiques, d'améliorations continues et d'explications, de pédagogie. » (responsable commercial).

"PL - A votre connaissance, voyez-vous d'autres sociétés qui exploitent au même niveau ce couplage marketing commercial ? RC - Non, je ne vois pas, c'est certain. Certains concurrents essaient de mettre en place ce couplage, mais ils ne l'ont pas mis en place comme nous. Même si d'autres ont un service marketing et un réseau d'agences. La mise en place d'un système d'objectifs y a été pour beaucoup." "Parce que moi je vois, alors j'ai moins d'expérience dans les autres réseaux, je vois plus par rapport aux autres courtiers d'AZ, qui n'ont pas ce couplage, donc ils n'ont pas eu ce développement qu'a eu BC, parce que ils ont plus le marketing qui fait de temps en temps des opérations de son côté et puis le commercial qui gère à lui tout seul la base de données. Donc ça fonctionne, mais ça reste très limité, ils n'ont pas pu se développer autant qu'on l'a fait." (responsable marketing).

"PL - Est-ce que cet avantage que vous avez face à vos concurrents est non imitable par eux du fait de ce long cheminement ? RC - Oui. C'est aussi dû à l'impulsion, aux efforts de la direction. Les concurrents n'y ont pas mis les mêmes moyens, la même motivation. Il y a d'autres réseaux plus régionaux. Par exemple, beaucoup de courtiers se tournent vers le GIE pour obtenir une aide marketing : obtenir des axes marketing, la création de courriers, une segmentation marketing, des cibles, une analyse de leur portefeuille. Le GIE développe des logiciels internes de segmentation."

Désavantage concurrentiel

BC ne semble pas souffrir d'un véritable désavantage concurrentiel économique. Certes, il existe de plus en plus d'autres assureurs et distributeurs non AZ, des courtiers en ligne notamment, qui proposent de bons produits à des prix plus compétitifs, allant jusqu'à la gratuité des frais d'entrée. "Oui, mais ils procèdent par vente directe, ils n'ont pas de boutiques. Ils ne font que de la VPC." (dirigeant GIE) AZ communique plus et mieux avec ses clients. "On a un mix dans l'avantage concurrentiel de BC. Il y a le produit lui-même et son image et la structure de distribution. Là on a les deux." (dirigeant GIE) "Il y a toujours des fonds qui ont des réserves ou une stratégie particulière, mais ils les usent dans le temps" (dirigeant GIE). Enfin, la gratuité des frais d'entrée chez certains concurrents est généralement plus que compensée dans le temps par des frais de gestion annuels supérieurs à ceux d'AZ.

En fait, il faudrait plutôt parler d'un désavantage concurrentiel qui est une limite politique à son avantage concurrentiel. "Le seul bémol c'est éventuellement quand on demande à l'actionnaire de freiner les ardeurs de BC pour des raisons de structure de marché. La dernière fois, c'était La Rochelle. C'est comme chez les marchands de vin, on s'installe en face pour enquiquiner le concurrent. Officiellement, ce n'était pas en boutique, c'était une chambre en étage. Le concurrent les a vus venir quand même. Ça a été considéré comme une déclaration de guerre par LM et il s'est plaint. Il y a eu échange de clientèles. Il y a eu un arbitrage plutôt en sa faveur. C'est le seul cas où BC ne peut pas profiter de son avantage concurrentiel." (dirigeant GIE)

8.3.3 Les performances de BC

Les performances commerciales, financières et de productivité de BC sont présentées ici tour à tour.

Les performances commerciales

BC fait 40 % des nouveaux contrats AZ et représente 35 % de parts du marché AZ. La croissance des ventes sur les dernières années a été la suivante (tableau 15).

Tableau 15 Performances commerciales de BC

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Collecte de cotisations *					836	827,6	844
Chiffre d'affaires (commissions) *	21,5	21,6	21,1	27,5	29,9	33.1	
Nombre d'adhérents	180 000	186 000	189 000	208 000	220 000	230 600	

* en millions d'euros

BC répond donc à ses propres critères de performance commerciale. "Comme indicateurs, on utilise la percée sur le marché à la fois par rapport aux autres distributeurs d'AZ et par rapport au

marché de l'assurance vie français. Il y a les deux critères. Pour notre fonctionnement propre, les autres indicateurs sont le taux d'adhérents actifs et le taux de renouvellement de notre portefeuille." (responsable commercial)

Les performances financières

L'évolution des performances financières de BC, retracée à partir des documents comptables, est synthétisée dans le tableau 16. BC fait apparaître des performances supérieures à celle du secteur sur le long terme (voir annexe R).

Tableau 16 Performances financières de BC

Années Soldes de gestion	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Résultat courant de BC / CA	65 %	46 %	52 %	50 %	47 %	58 %	63 %	65 %
Résultat courant du Secteur / CA	25 %	28 %	28 %	29 %	30 %			
Résultat net BC /CA	45 %	30 %	32 %	30 %	24 %	35 %	39 %	42 %
Résultat net du Secteur / CA	16 %	20 %	19 %	20 %	21 %			

Sources : BC et Xerfi — En % du CA net

Le résultat courant avant impôts représente 47 % du CA net en 2003 et 50 % en 2002, à comparer avec les 30 et 29 % du secteur. Le résultat net de l'exercice 2003 correspond à 24 % du CA net et à 30 % en 2002 contre respectivement 21 et 20 % pour le secteur. Ces ratios se sont encore améliorés en 2004, 2005 et 2006. On constate que BC a retrouvé en 2006 ses niveaux record de 1999, après avoir affronté les deux crises liées à l'affaire X, dont on retrouve l'effet dans les comptes de 2000 et 2003. BC n'a aucun endettement, contrairement à la moyenne du secteur qui a varié de 37 % à 25 % de 1997 à 2003. « Nous n'avons aucunes dettes financières » (RAF). Les performances financières de BC sont donc remarquables, et même exceptionnelles. Peu de firmes, même dans d'autres industries, peuvent présenter de tels ratios.

Ces performances remarquables s'expliquent non seulement par les mérites de BC, mais aussi par l'absence de confiscation de la rente par d'autres acteurs. Nous avons vu que BC ne doit pas affronter un pouvoir de négociation fort ni chez les clients ni chez les fournisseurs ni même chez l'actionnaire. BC est capable d'affronter les menaces de nouveaux entrants et de produits de substitution. Les salariés bénéficient de beaucoup d'avantages, mais sont aussi les créateurs de la richesse de l'entreprise. La rivalité concurrentielle tourne à l'avantage de BC. Enfin, si les forces institutionnelles pèsent sur l'action de BC, elles n'entament pas pour autant de façon importante ses résultats. "Là, c'est pas du tout le cas. Je ne vois pas de pertes en ligne." (dirigeant GIE). C'est également l'avis du DG.

L'existence de performances supérieures sur le long terme vient donc confirmer l'existence d'un avantage concurrentiel soutenu. On pouvait se poser la question : le personnel de BC embellit-il la réalité ou bien les performances de BC sont-elles réellement supérieures à celles du secteur ? Cette triangulation des données avec une source extérieure confirme l'existence d'un avantage concurrentiel significatif de BC.

La productivité

BC est classé par La Tribune de l'Assurance numéro un en termes de chiffre d'affaires par commercial sur le marché des particuliers. "Un conseiller a plus de 3000 clients avec 45000 euros d'encours moyens par client" (DG). Le tableau 17 présente la productivité par commercial ces dernières années.

Tableau 17 Productivité par commercial chez BC

Critère	BC
Chiffre d'affaires par commercial en 2004	0,42
Chiffre d'affaires par commercial en 2005	0,46
Collecte par commercial en 2004	9, 6
Collecte par commercial en 2005	12,7
Collecte par commercial en 2006	12,35

en millions d'euros

Après avoir pris connaissance des données du cas BC, nous proposons au lecteur l'analyse intra cas de cette société.

CHAPITRE IX

ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE BC

Nous examinons successivement les liens entre les capacités et avec l'avantage concurrentiel, les alignements, le modèle de l'entreprise BC, avant de procéder à une discussion et aux conclusions.

9.1 Liens entre les capacités et avec l'avantage concurrentiel chez BC

Pour mieux comprendre comment les TI/SI peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel, nous retraçons dans des matrices et analysons les relations suivantes :

- relations entre les capacités opérationnelles ;
- liens entre les capacités opérationnelles et les compétences clés ;
- relations entre les compétences clés ;
- liens entre les compétences clés, l'avantage concurrentiel et la performance ;
- liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités.

9.1.1 Relations entre les capacités opérationnelles chez BC

Celles-ci, révélées par le codage des interviews, sont donc l'alliance marketing - commercial, le système d'objectifs, le management des ressources humaines, la motivation, l'organisation, les TI. L'organisation regroupe trois dimensions : centralisation, spécialisation, division du travail. Le management des ressources humaines inclut le système de récompenses (et sanctions), les relations humaines, la formation, le recrutement. « L'alliance marketing – commercial » consiste dans la coopération étroite entre marketing et commercial, l'un complétant l'autre. Le marketing analyse le marché, définit les cibles et les actions. Le Commercial prend le relais pour concrétiser et finaliser l'action ensuite, et remonter les informations sur le marché au Marketing. On peut parler d'une action synergique entre les deux entités. « Le système d'objectifs » permet que « les enjeux stratégiques de l'entreprise » soient bien pris en compte et réalisés par les forces de vente et marketing.

Les relations suivantes peuvent être établies entre ces capacités (tableau 18).

Tableau 18 Relations entre capacités opérationnelles chez BC

Action sur : venant de :	Les capacités marketing et commercial	Le système d'objectifs et d'évaluation	Le management des ressources humaines
Les capacités marketing et commercial	Le Marketing alimente le Commercial en analyses et actions préparées. Le Commercial exécute les plans marketing, remplit la base de données clients et remonte les informations marché au Marketing.[129]	Par la remontée d'informations sur le marché, par leurs analyses, leurs actions, tous deux contribuent à la définition du système et des objectifs. "Le Marketing permet de recadrer et d'interpréter les résultats et l'évaluation des performances." (DG)	Marketing et Commercial contribuent à la définition du système de récompenses et des besoins et actions de formation et recrutement, ainsi qu'à la réalisation de bonnes relations humaines.
Le système d'objectifs et d'évaluation	Pilote l'action du marketing et du commercial.	Les deux composantes, quantitative et qualitative, sont en concurrence, mais sont aussi complémentaires. Par exemple, lors de la 1ere crise de l'affaire X, la fixation d'objectifs qualitatifs a abouti finalement à une hausse significative du CA et non à une baisse. Le système d'objectifs conditionne le système d'évaluation. L'évaluation alimente la définition des nouveaux objectifs.	La fixation d'objectifs collectifs favorise les bonnes relations humaines chez BC.[130] Il conditionne en partie la formation et le recrutement.[131] Le système de récompenses est aligné sur le système d'objectifs.
Le management des ressources humaines	A créé cette culture d'alliance. En accordant beaucoup d'importance à la formation et au recrutement, il joue aussi sur les compétences des commerciaux et marketers et leur compréhension mutuelle.	La politique « généreuse » de gestion du personnel renforce le système d'objectifs, notamment en s'alignant sur ceux-ci grâce à son système de récompenses, mais aussi en incitant à la coopération et l'action collective.	Le système de récompenses collectives favorise les bonnes relations humaines.
La motivation	La forte motivation favorise le fonctionnement et l'efficacité des capacités marketing et commercial et de leur alliance.	La motivation contribue au bon fonctionnement du système et à la réalisation des objectifs.	La motivation favorise les bonnes relations humaines.
L'organisation	L'organisation est complètement orientée vers la	Spécialisation, division du travail, centralisation	La centralisation permet un système de récompenses

[129] "Et puis c'est donnant-donnant, c'est-à-dire que le commercial fait bien remonter l'info, c'est-à-dire qu'il n'y a pas beaucoup de dissociation terrain et siège : hein, il y a beaucoup d'interactions entre les deux. D'après moi, j' pense que c'est que c'est une de nos forces. Parce qu'après, si vous voulez, plus on a d'info, mieux on peut faire un ciblage, donc au mieux on peut répondre aux attentes des clients. Après tout est lié, mais ça part de là. Ça part très clairement de là." (responsable marketing)

[130] "Il y a une entraide entre commerciaux parce que nos territoires sont bien délimités et on a les mêmes objectifs." (conseillère commerciale)

[131] « Quels sont leurs critères pour un recrutement ? Tiennent-ils compte des objectifs de la société ? » (DG)

	maximisation du temps commercial. La spécialisation, la division du travail, la centralisation facilitent le travail et la coopération du Marketing et Commercial.	permettent une définition des rôles et responsabilités plus clairs et facilitent la définition des objectifs et l'évaluation des résultats.	objectif et équitable.
Les TI	Les TI sont indispensables à leur bon fonctionnement : base de données, équipements, réseaux et logiciels sont nécessaires aux analyses, ciblages, opérations marketing et commerciales.	Les TI sont indispensables pour fournir les données et outils d'analyse nécessaires aux évaluations de résultats, analyses de marché et fixations d'objectifs.	Les TI sont indispensables pour déterminer les récompenses en fonction des résultats.[132] Les TI favorisent les relations humaines en facilitant la communication interne (par exemple entre agences).

Action sur : venant de :	La motivation	L'organisation	Les TI
Les capacités marketing et commercial	Leur efficacité, en obtenant de très bons résultats, favorise la motivation. Les bonnes relations entre Marketing et Commercial contribuent à la motivation.	Le Marketing joue un rôle centralisateur primordial. Marketing et commercial sont le meilleur exemple de division du travail et de spécialisation.	Marketing et commercial alimentent la base de données. Les TI sont au service du Marketing et du Commercial. Les développements logiciels sont effectués à partir de leurs besoins et demandes.
Le système d'objectifs et d'évaluation	En étant aligné avec la stratégie, il permet d'obtenir de très bons résultats et rémunérations. Les objectifs sont fixés de façon équilibrée (quali-quanti) et objective (données, avis 'extérieur' du Marketing). Les salariés ont le sentiment de participer à la vie de la société et son devenir.[133]	Le système d'objectifs et d'évaluation est aligné avec la centralisation[134], la division du travail et la spécialisation : le système d'objectifs relaye directement les objectifs stratégiques et marketing de la firme aux forces commerciales.	Il conditionne certains développements logiciels. Il nécessite des TI permettant la descente et la remontée des informations hiérarchiquement, entre agences et sièges, mais aussi entre agences.
Le	La motivation résulte du	Le système de récompenses	Le système de récompenses

[132] « Ça [les TI] nous sert pour l'analyse des appels téléphoniques, pour savoir si le téléphone est bien ou mal utilisé et ça joue pour le système de sanctions - récompenses. »

[133] « De plus il y a le fait de nous intéresser à la société. On peut participer et faire évoluer. Et on nous fait comprendre que les enjeux sont majeurs. » (conseillère commerciale)

[134] "Ils se félicitent de résultats en réalité tout à fait normaux. J'ai eu le problème avec un responsable commercial chez nous. Il avait fait + 57 % sur une campagne commerciale concernant les moins de 60 ans et présentait ça comme un grand succès. Je lui en ai demandé les raisons. Il m'a, bien sûr, répondu que c'était le résultat de leur action, de leurs efforts, etc. Je lui ai dit qu'il ne fallait pas me raconter d'histoires et me donner les vraies raisons. Il m'a dit que c'étaient les vraies raisons. En fait, après analyse par le Marketing, on s'est aperçu que les résultats étaient les mêmes pour les 60 ans et plus (+ 55%) sans aucune action particulière...Donc le résultat de la campagne était seulement conforme au résultat général: rien d'extraordinaire. Le Marketing permet de recadrer et d'interpréter les résultats et l'évaluation des performances." (DG)

management des ressources humaines	généreux système de récompenses, mais aussi d'une politique de relations humaines favorisant la coopération collective et même « l'harmonie ».	facilite l'acceptation, la mise en œuvre et le succès de la politique organisationnelle.	facilite la coopération entre TI et autres services. La formation permet aux responsables de mieux comprendre les TI.
La motivation	La motivation des uns encourage la motivation des autres directement, mais aussi indirectement via la redistribution des résultats financiers.	La motivation favorise l'acceptation et la mise en œuvre de la politique organisationnelle.	Elle est nécessaire à l'adaptation permanente des TI aux évolutions de l'environnement et des besoins internes.
L'organisation	Une organisation claire des rôles, compétences et responsabilités est favorable à la motivation. Elle évite la démotivation liée aux chevauchements de responsabilités et conflits. Toutefois, la centralisation peut aussi démotiver en limitant l'autonomie, l'initiative et l'enrichissement du travail.	Spécialisation et division du travail nécessitent en contrepartie une certaine centralisation. Les trois composantes ne présentent pas d'incompatibilité entre elles ; elles se renforcent même mutuellement.	La centralisation a façonné la conception des TI/SI et leur fonctionnement. La spécialisation se traduit par un service TI bien distinct du Marketing et du Commercial, et la division du travail par des rôles bien distincts entre ceux-ci.
Les TI	En fournissant des moyens puissants et adaptés aux tâches, les TI permettent d'effectuer le travail dans de très bonnes conditions d'efficience et de qualité.	Les TI sont indispensables à l'exercice d'une centralisation efficiente, et ce d'autant plus que BC possède des agences à travers toute la France. Les TI sont nécessaires pour rétablir la communication entre des services séparés par la spécialisation et la division du travail.	De façon générale, ordinateurs, logiciels, bases de données, réseaux sont interdépendants. La prospection par Internet, le site Web alimentent la base de données prospects. Les informations clients permettent des actions qui modifient la base de données (reversements, parrainages). L'achat d'un AS/400 plus puissant améliore les temps de réponse et permet d'autres développements logiciels.

L'examen des relations entre capacités opérationnelles montre finalement que des interactions existent entre toutes les capacités opérationnelles qui constituent donc en fait un système. En outre, ces interactions sont positives. Ainsi, par exemple, les TI contribuent grandement au couplage entre marketing et commercial par l'usage de l'Intranet, mais surtout par l'exploitation fine de la base de données clients qui permet de démultiplier leur travail. Inversement, cette base de données n'a de valeur que dans la mesure où les commerciaux et le marketing la remplissent et la mettent à jour quotidiennement.

Enfin, les compétences financières, marketing et juridiques du Groupe AZ sont celles qui ont permis la création d'un produit de qualité et donnent les moyens d'une excellente gestion des sommes investies en obligations, actions, bons du trésor, etc. Cette ressource n'est pas traitée dans le tableau 18 : ce n'est en effet pas une ressource de BC mais du Groupe et notamment, de

sa maison mère, l'assureur SR. C'est un facteur certainement très important, mais peu évoqué probablement parce qu'il minimise le mérite des forces marketing et ventes et de la société. De toute façon, ces compétences influencent peu les capacités de BC. Ces compétences du Groupe AZ ne jouent pas sur la politique organisationnelle de BC ni sur son système d'objectifs ni sur son management des ressources humaines, qui lui sont propres comme en témoigneront les autres études de cas. Elles n'influencent pas particulièrement sa motivation : nous n'avons pas eu de verbatim en ce sens. Elle influence peu ses TI dans la mesure où BC a développé ses propres outils. Cependant, les TI de BC sont conditionnées pour pouvoir communiquer efficacement avec la base de données du GIE qui fournit des éléments d'actualisation indispensables sur les prospects et clients. La stratégie et le système d'objectifs de BC sont définis de façon autonome mais malgré tout contraints par la volonté de la maison mère de favoriser les unités de compte. Les capacités marketing et commercial sont influencées via le produit, la formation, et le support juridique et fiscal fournis par le Groupe. Il est certain, en revanche, que la politique marketing de ciblage, l'organisation et les TI de BC ont influencé fortement le Groupe AZ. Le marketing et les TI du GIE notamment ont repris beaucoup d'idées du modèle de BC.

9.1.2 Liens entre les capacités opérationnelles et les compétences clés chez BC

Six grands types de capacités opérationnelles ont pu être distinguées. Les compétences clés ont été exposées dans le chapitre sur les résultats de BC. Ce sont pour rappel la connaissance et le ciblage du marché, la productivité, le pilotage et la réactivité, la communication externe.

Les liens entre capacités opérationnelles et compétences clés sont détaillés en annexe S. On constate que les capacités opérationnelles, en se combinant, alimentent, créent, constituent les compétences clés. On voit aussi que chaque capacité opérationnelle influence chaque compétence clé. Mais comme les capacités opérationnelles sont en interaction entre elles, il vaut mieux parler d'une influence du sous-système des capacités opérationnelles sur le sous-système des compétences clés.

9.1.3 Relations entre compétences clés chez BC

Les compétences clés de BC interagissent positivement entre elles. La réactivité et le pilotage sont fonction de la connaissance et du ciblage du marché ; mais ceux-ci dépendent en sens inverse des objectifs stratégiques qui ont été fixés. La communication externe est conditionnée par le pilotage stratégique décidé et la réactivité aux demandes du marché. Mais inversement la communication externe peut influencer le pilotage et la réactivité. Lors de la crise de l'affaire X, les décisions étaient prises en fonction des réactions et demandes des clients remontées par les commerciaux au siège via l'Intranet. Connaissance et ciblage du marché et communication externe sont étroitement liées, de même que connaissance-ciblage et pilotage-réactivité. Un bon ciblage du marché augmente la productivité en maximisant le rendement des efforts, en évitant les actions peu rentables ou inutiles. La productivité donne plus de temps et de moyens pour bien connaître et cibler le marché. Une bonne productivité permet plus de communication externe et donne plus de temps pour en améliorer la qualité. En sens inverse une communication efficace

augmente les résultats donc la productivité. Nous avons donc affaire à un sous-système des compétences clés.

9.1.4 Liens entre les compétences clés, l'avantage concurrentiel et la performance chez BC

Nous avons vu dans le chapitre sur la synthèse des données de BC que l'avantage concurrentiel de cette société résidait dans sa taille (fichier clients, part de marché, couverture nationale de son réseau) sa productivité et surtout dans la synergie créée entre ses compétences clés. Cette synergie résulte directement de la combinaison étroite entre les différentes capacités opérationnelles de la firme, de leur imbrication, qui constituent la capacité stratégique globale de BC. Cette capacité stratégique globale se traduit en quatre compétences clés particulières, idiosyncrasiques, qui apportent des avantages à la clientèle. Les liens entre ces quatre compétences clés et l'avantage concurrentiel sont détaillés dans l'annexe T "Liens entre les compétences clés, l'avantage concurrentiel et la performance".

Si nous examinons les relations entre ces composantes de l'avantage concurrentiel, nous constatons l'existence de trois éléments en interaction positive : taille, productivité et synergie. La productivité est fonction de l'importance du fichier clients, de la part de marché, et du nombre d'agences et de commerciaux, c.-à-d. de la taille de la firme. Ainsi, la taille du fichier clients et la part de marché autorisent des opérations en volume qui augmentent la productivité. Cet effet de taille permet aussi l'application d'une synergie entre TI/SI, Commercial, Marketing, agences, organisation, etc. La taille de la firme est accrue à son tour grâce aux résultats procurés par cette synergie. Ces composantes interagissent entre elles. La productivité démultiplie la croissance du fichier clients et son importance en favorisant nouvelles adhésions et reversements. La productivité a permis le développement du réseau de boutiques en procurant les moyens financiers pour leur ouverture puis en leur permettant de se rentabiliser. La largeur du fichier clients, la part de marché, le maillage national de boutiques, favorisent aussi le développement naissant des nouvelles agences en permettant l'apport d'une base de clientèle dès leur ouverture. Le réseau dense de commerciaux et d'agences sur toute la France favorise la productivité en rentabilisant au maximum les investissements en TI et en processus d'affaires ; c'est particulièrement visible avec les achats d'espace sur les moteurs de recherche, chaque prospect pouvant trouver une agence BC pas trop éloignée de son domicile. Dans le même temps, ce réseau favorise la croissance du fichier clients, la présence d'une agence près des prospects et clients étant une condition du développement commercial, comme le démontre le cas TZ traité dans un chapitre suivant.

Cette synergie est à l'origine de la croissance de BC, mais au fur et à mesure que BC augmentait en taille, la synergie pouvait encore plus se développer. Il s'agit d'un phénomène de cercle vertueux.

Il convient de signaler, bien sûr, aussi l'importance du rôle du produit du groupe AZ, qui est à la base de l'avantage concurrentiel de BC. Ce produit a revêtu un caractère unique dans les années 80 puis un niveau très élevé de qualité et de réputation par la suite. Imité et attaqué par la concurrence, il n'en reste pas moins une référence dans les années 2000. Il constitue toujours une composante fondamentale de l'avantage concurrentiel pour BC. Voir annexe U.

L'avantage concurrentiel lié à la taille et à la productivité protège, alimente, développe les performances commerciales. L'avantage concurrentiel lié à la synergie amplifie la performance commerciale dont la base reste le produit AZ. La performance financière est créée par la performance de marché mais aussi par la productivité.

9.1.5 Concept de capacité stratégique

L'analyse des compétences clés et de l'avantage concurrentiel de BC nous a fait apparaître un autre point, plus théorique celui là. Le concept de compétence clé n'englobe pas celui d'actifs physiques, il est beaucoup plus restrictif. Or, notre analyse a montré que certains actifs physiques pouvaient se révéler indispensables. C'est le cas des boutiques chez BC. Les agences constituent un élément indispensable de la combinaison des capacités opérationnelles qui conduit à une synergie globale. La prospection par le Web connaît un fort taux de transformation parce que chaque prospect peut trouver une agence et un commercial dans son département ou au moins sa région. Les boutiques permettent la proximité avec la clientèle et le marché. Elles contribuent aussi à la réactivité, au ciblage, à la communication externe et à la productivité. On voit donc que les agences – actifs physiques typiques – sont nécessaires à la constitution des compétences clés. On ne peut pourtant pas dire qu'il s'agit de savoirs ou de technologies, sauf à accepter une définition très large du mot technologie qui, à notre avis, en dénaturerait la signification profonde et lui enlèverait sa spécificité. **Une capacité peut, en revanche, recouvrir à la fois des actifs physiques et des compétences humaines.** Il en va ainsi pour les TI dont l'importance dans les compétences clés chez BC a été soulignée. Que serait la productivité sans les TI ? Quel ciblage pourrait être effectué sans le SGBD ? Or ces TI reposent sur une infrastructure physique, actif qui constitue donc un élément indispensable de ces compétences clés.

Cette réflexion issue du terrain nous amène à faire un retour théorique qui illustre bien les allers-retours que nous avons effectués entre théorie et terrain durant notre recherche. La notion de compétences est souvent très proche de celle de capacités pour nombre d'auteurs, et qu'elle met l'accent sur le déploiement coordonné de ressources en vue d'atteindre un objectif. Wade et Hulland (2004) soulignent : "nous voyons les termes de capacités, compétences et compétences clés comme essentiellement synonymes. Selon Sanchez et al. (1996), la seule différence entre ces termes réside dans le fait que les compétences clés sont des capacités qui réalisent l'avantage concurrentiel" [135] Cependant, le caractère stratégique des compétences clés constitue un attribut changeant la nature de la compétence concernée. Aussi, nous ne partageons pas cet avis : certaines compétences peuvent être ordinaires et d'autres stratégiques. Par ailleurs, la notion de capacité nous semble plus large que celle de compétence. Par exemple, une capacité de production est la combinaison de compétences et d'infrastructures physiques. Une bonne capacité financière est le résultat de certaines compétences mais aussi d'un bilan solide et d'un compte de résultats satisfaisant. Autre différence, la notion de compétence comporte une connotation avec le facteur humain, une dimension humaine. Dirions-nous d'une machine qu'elle est compétente ? En revanche, nous pouvons parler de capacité pour une machine comme pour

[135] "we view the terms capabilities, competencies, and core competencies as essentially synonymous. According to Sanchez et al. (1996), the only difference between these terms lies in the fact that core competencies are capabilities that achieve competitive advantage." Wade et Hulland (2004)

une personne. **La notion de capacité nous semble donc englober celle de compétence, plus spécifique.**

C'est pourquoi nous proposons **le concept de capacité stratégique** plutôt que celui de compétence clé. Nous définissons le concept de capacité stratégique comme un ensemble de technologies, de compétences, notamment en organisation du travail, et d'actifs physiques, qui permet à l'entreprise de délivrer de la valeur et de proposer un avantage particulier à la clientèle. Nous remplaçons le terme de savoirs employé par Prahalad et Hamel (1990) par celui de compétences qui nous paraît plus large et plus complet car englobant savoirs, savoir faire et savoir être. Cette découverte nous amène à utiliser cette définition et ce concept dans les études de cas suivantes. C'est pourquoi nous parlons désormais de capacités stratégiques et non plus de compétences clés dans la suite de ce document.

9.1.6 Liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités chez BC

Mais d'où viennent ces combinaisons de ressources qui ont fabriqué les capacités stratégiques ? La réponse est dans les interviews. « L'influx vient du Siège » (RM). « Ça vient de la direction » (CC1). « C'est aussi dû à l'impulsion, aux efforts de la direction. Les concurrents n'y ont pas mis les mêmes moyens » (RC). La transformation de la société depuis dix ans est imputée au DG. Il faut tout de même ajouter que si le DG joue un rôle primordial, les principaux responsables ont également un rôle moteur de remontée des informations du terrain, de proposition d'idées et de mise en œuvre ; ce ne sont pas de simples courroies de transmission. Les commerciaux et les employées du marketing en demandant des analyses, voire des développements, en proposant des idées et en prenant des initiatives y contribuent aussi. Il y a donc en fait interaction entre les acteurs des capacités dynamiques.[136]

Orientation marché, capacité absorptive, coordination, esprit collectif, forces morales, résident dans les personnes. La plupart des questions du questionnaire sur les CD commencent par "nous". Des questions comme "Nous avons une compréhension globale de nos tâches et responsabilités mutuelles" ou "Les membres du groupe managent avec succès l'interconnexion de leurs activités" montrent bien que les CD ne résident pas dans les outils mais bien dans la tête des gens. Comment la capacité absorptive pourrait-elle être ailleurs fondamentalement que dans les cerveaux des personnes ? Certes, outils, méthodes, organisation, processus peuvent contribuer ou participer aux capacités dynamiques, mais celles-ci sont avant tout dans les individus. En étudiant l'influence des différents acteurs, nous étudions ainsi l'effet des capacités dynamiques sur les capacités opérationnelles. L'influence des capacités dynamiques sur les capacités opérationnelles est retracée en annexe U. On voit que les capacités dynamiques façonnent fortement toutes les capacités opérationnelles. Par exemple, la politique et le fonctionnement organisationnels sont le résultat direct de la volonté du directeur général.

Mais, inversement, les capacités opérationnelles alimentent les CD. Quelques exemples le montrent. Ainsi, la motivation est nécessaire au bon exercice des six dimensions des CD et de la

---

[136] "Nous avons une communication directe tous les jours entre les gens. On voit le directeur général 3, 4, 5, 6 fois par jour. Voilà, c'est devenu quelque chose d'automatique." (responsable marketing)

'reconfigurabilité. Les capacités marketing et commercial, les systèmes d'objectifs et de récompenses, et les TI sont les moteurs de l'orientation marché et de la coordination. La segmentation et l'analyse du marché ne pourraient pas avoir la même ampleur ni la même qualité si les personnels ne disposaient pas de l'infrastructure informatique et réseau, de la base de données et des outils logiciels. Les bonnes relations humaines favorisent la coordination, l'esprit collectif et les forces morales. Nous avons donc en fait deux systèmes de variables en interaction : les capacités dynamiques et les capacités opérationnelles.

Les CD exercent une influence directe sur les capacités stratégiques du fait qu'elles sont à l'origine de leur conception. La productivité, le couplage marketing-commercial, le pilotage ont été sciemment recherchés et organisés par le directeur général. La communication externe multicanaux, ciblée et différenciée est le résultat d'une politique marketing devenue encore plus pointue avec l'arrivée d'une statisticienne en 2006.

En revanche, rien ne permet d'affirmer que les capacités stratégiques influencent de façon significative les CD ou les capacités opérationnelles.

Après cette analyse effectuée à partir de la théorie de la ressource, voyons maintenant l'analyse réalisée à partir de notre cadre de recherche tiré de la théorie de l'alignement.

9.2 Les alignements chez BC

Nous examinons successivement le degré des alignements entre capacités et avec l'avantage concurrentiel, puis la nature de ces alignements et enfin l'alignement stratégique entre TI et affaires, en utilisant les outils théoriques que nous avons retenu lors de notre revue de littérature.

9.2.1 Degré des alignements chez BC

L'analyse du questionnaire sur la contribution des capacités permet de valider ou invalider les découvertes réalisées lors de la première phase d'interviews. Il sert aussi à explorer plus en détail les relations trouvées lors des entretiens individuels. Globalement, il permet donc de mieux comprendre comment l'avantage concurrentiel est créé dans la société, comment et pourquoi différentes capacités y contribuent.

Nous évaluons tout à tour le degré de l'alignement des capacités dynamiques et des capacités opérationnelles, des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques, des capacités stratégiques et de l'avantage concurrentiel soutenu, des capacités TI/SI avec l'avantage concurrentiel soutenu. Enfin, nous comparons les résultats du tableau des capacités TI/SI de BC avec le tableau de Wade et Hulland (2004).

L'analyse du questionnaire sur la contribution des capacités permet de valider ou invalider les découvertes réalisées lors de la première phase d'interviews. Il sert aussi à explorer plus en détail les relations trouvées lors des entretiens individuels. Globalement, il permet donc de mieux comprendre comment l'avantage concurrentiel est créé dans la société, comment et pourquoi différentes capacités, notamment les capacités TI/SI, y contribuent. Ce questionnaire a été rempli

par l'ensemble de l'équipe de direction et une conseillère commerciale.

Alignement des capacités dynamiques et des capacités opérationnelles

Orientation marché, capacité absorptive, coordination, esprit collectif, forces morales, résident dans les personnes. En étudiant le degré d'influence des différents acteurs, nous avons ainsi mesuré l'effet des capacités dynamiques sur les capacités opérationnelles (tableau 19). Les capacités opérationnelles de BC sont indiquées en colonnes. Les principaux acteurs recensés sont mis en lignes.

Tableau 19 Niveau d'influence des différents acteurs sur les capacités opérationnelles chez BC

L'évaluation de l'influence est effectuée selon l'échelle suivante :

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

Capacités **Acteurs**	TI	Capacités marketing-commercial	Système d'objectifs et d'évaluation	Organisation	Motivation	Management des RH	Moyenne
RH	3,00	2,88	3,25	**4,00**	**4,06**	**4,57**	3,63
Fonction TI/SI	**4,29**	3,75	3,63	3,25	2,88	2,75	3,42
Marketing	**4,00**	**5,00**	**4,63**	3,50	3,38	2,88	3,90
Commercial	3,50	**4,71**	**4,25**	3,63	**4,25**	3,75	**4,01**
Direction générale	**4,50**	**4,63**	**4,13**	**4,50**	**4,13**	**4,25**	**4,35**
Interactions entre acteurs	3,57	**4,14**	**4,14**	3,86	3,86	3,86	3,90
Pôle administratif & financier	3,14	2,00	2,00	3,14	2,71	2,21	2,54
Moyenne	3,71	3,87	3,72	3,70	3,61	3,47	**3,68**

L'influence moyenne de chaque acteur sur les capacités opérationnelles va de moyenne pour le service administratif et financier (2,54) et la fonction TI/SI (3,42) à forte pour la Direction générale (4,35), le Commercial (4.01) et les autres acteurs. En moyenne, les acteurs – y compris l'interaction entre acteurs (3,90) - ont une influence forte (3,68) sur ces capacités. On constate aussi qu'il n'existe pas d'acteur sans influence et que la variance n'est pas disproportionnée entre acteurs. Les capacités dynamiques façonnent donc fortement les capacités opérationnelles.

On peut voir également que la variance des influences sur chacune des capacités est faible : notes allant de 3,47 à 3,87. Les capacités sont toutes influencées fortement, sauf le management des ressources humaines qui l'est moyennement.

La responsable des ressources humaines (RRH), logiquement, influence plus les capacités organisationnelles et de ressources humaines que les aspects commerciaux, marketing, informatiques et stratégiques. Pour la fonction TI, c'est l'inverse : elle influence fortement les aspects informatique, marketing-commercial et stratégique, mais moyennement les autres aspects opérationnels. Le profil est le même pour le Marketing, à la différence qu'il influence très fortement le marketing-commercial et le système d'objectifs. Le Commercial présente le même profil toutefois moins marqué pour les processus d'affaires et stratégiques, mais exerce aussi une

influence forte sur les aspects humains et organisationnels. Cela se comprend si l'on se rappelle que les commerciaux représentent les trois quarts des effectifs. La direction générale exerce une influence très forte ou forte sur toutes les capacités. Cela confirme le rôle majeur que joue le directeur général dans cette firme. Les interactions entre acteurs sont jugées fortes pour l'ensemble des capacités. Seul le pôle administratif et financier joue un rôle moyen ou faible suivant les capacités. Cela est logique dans une société de distribution.

En conclusion, si le dirigeant joue un rôle majeur dans cette firme, l'ensemble des acteurs influence de façon importante les capacités opérationnelles.

Alignement des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques

Tableau 20 Niveau de contribution des capacités opérationnelles aux capacités stratégiques chez BC

Capacités stratégiques **Capacités opérationnelles**	Connaissance et ciblage du marché	Pilotage et réactivité	Productivité	Communication externe	Moyenne
TI	**4,38**	**4,14**	**4,29**	3,88	**4,17**
Capacités marketing et commerciales	**4,25**	**4,38**	**4,25**	3,88	**4,19**
Système d'objectifs stratégiques	3,75	**4,13**	**4,13**	3,38	3,84
Politique organisationnelle	3,75	**4,25**	**4,13**	3,38	3,88
Motivation	*2,86*	3,14	**4,13**	3,43	3,39
Management des RH	*2,29*	3,63	3,25	3,63	3,20
Moyenne	3,54	3,94	**4,03**	3,59	3,78

Les TI et les capacités marketing et commerciales contribuent fortement aux quatre capacités stratégiques. Voir tableau 20. Il en va de même – à un degré moindre - pour le système d'objectifs et la politique organisationnelle, sauf pour la communication externe où la contribution est moyenne. La motivation, en revanche, si elle influence fortement la productivité, ne joue que moyennement sur les autres capacités stratégiques. Le management des ressources humaines influence assez fortement la réactivité et la communication externe, mais moyennement la productivité et faiblement le ciblage du marché.

Globalement, nous avons donc une influence forte, parfois moyenne, des capacités opérationnelles sur les capacités stratégiques, ce que traduit la note globale moyenne de 3,78.

Les TI et le couple marketing-commercial jouent le plus grand rôle, le management des ressources humaines ayant la moindre influence. L'ensemble des capacités stratégiques est fortement influencée, surtout la productivité et le pilotage.

Alignement des capacités stratégiques et de l'avantage concurrentiel soutenu

Tableau 21 Niveau de contribution des capacités stratégiques à l'avantage concurrentiel soutenu chez BC

Catégorie de l'attribut	Création de l'avantage : existence de :			Soutien de l'avantage : absence de :			Moyenne création	Moyenne soutien
Attributs de l'ACS	Valeur	Rareté	Appropri-abilité	Imitabilité	Substitu-abilité	Mobilité		
Capacités stratégiques								
Connaissance/ ciblage marché		3,86	3,50	3,20	3,50	3,33	3,99	3,34
Pilotage et réactivité			3,67	3,00	3,00	2,50		2,83
Productivité			3,43	3,20		3,00		3,40
Communication externe	3,75	3,50	3,14	2,33	3,00	2,00	3,46	2,44
Moyenne			3,43	2,93	3,38	2,71	3,94	3,01

Ciblage du marché et surtout pilotage-réactivité et productivité contribuent fortement à la création de l'avantage concurrentiel. Voir tableau 21. La communication externe y contribue moyennement. Mais l'étendue (de 3,46 à 4,19) reste limitée entre ces contributions. La contribution moyenne est donc forte (3,94). L'influence sur la soutenabilité n'est en revanche que moyenne (3,01) ; mais cela est conforme à la théorie : il est plus facile de créer un avantage concurrentiel que de le soutenir. Chacune des capacités stratégiques contribue moyennement au soutien de l'avantage concurrentiel, à l'exception de la communication externe qui y contribue un peu moins que moyennement, peut-être parce que liée aux compétences jugées imitables et mobiles des commerciaux.

La valeur et la rareté sont fortement influencées alors que les autres attributs le sont moyennement.

En conclusion, toutes les capacités stratégiques contribuent fortement ou moyennement à l'avantage concurrentiel soutenu de BC.

Alignement des capacités TI/SI avec l'avantage concurrentiel soutenu

Si l'on désagrège l'influence des capacités TI/SI sur l'avantage concurrentiel soutenu (ACS), on obtient le tableau 22.

Pratiquement toutes les composantes TI/SI contribuent fortement à la création de l'avantage concurrentiel, la réponse au marché et le management de la planification et du changement des TI/SI arrivant en tête. Mais la variance entre ces capacités est faible (de 3,39 à 4), il y a une homogénéité de leur contribution dont la moyenne est de 3,77. Dans les dimensions de cette création, la valeur des capacités TI/SI arrive en premier, suivi de l'appropriabilité au sein de la firme, puis de la rareté qui n'obtient qu'une note moyenne.

Tableau 22 Niveau de contribution des composantes des TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu chez BC

Catégorie de l'attribut	Création de l'avantage : existence de :			Soutien de l'avantage : absence de :			Moyenne création	Moyenne Soutien	Moyenne ACS
Attributs	Valeur	Rareté	Appro-priabilité	Imitabilité	Substit-uabilité	Mobilité			
Capacités TI/SI									
EXTERNE - INTERNE									
Management de la relation externe		2,88	3,86	3,00	2,33	2,33	3,66	2,56	3,11
		3,88	3,75	3,33	3,00	2,75		3,03	
INTEGRATION EXTERNE - INTERNE									
Partenariats affaires – TI/SI	3,88	3,00	3,29	2,80	2,25	2,50	3,39	2,52	2,95
		3,33		3,25	3,00	3,00		3,08	
INTERNE – EXTERNE									
L'infrastructure TI/SI		3,14	3,71	3,25	3,00	3,00	3,71	3,08	3,40
Talents techniques TI/SI		3,83	3,43	3,33	2,67	2,67	3,87	2,89	3,38
Le développement TI/SI		3,57	3,43	3,33	2,33	2,33	3,76	2,67	3,21
Efficience des coûts TI/SI		3,57	3,71	3,33	2,67	2,00	3,81	2,67	3,24
Moyennes		3,40	3,65	3,20	2,66	2,57		2,81	3,29

La contribution au soutien de l'avantage concurrentiel est plus faible avec une note moyenne de 2,81, ce qui est conforme à la théorie. Toutes les capacités contribuent moyennement au soutien ; la variance entre leurs notes est faible.

Logiquement, la note globale de contribution à l'avantage concurrentiel soutenu est moyenne (3,29), chaque capacité TI/SI contribuant moyennement à l'avantage concurrentiel soutenu.

En conclusion, on peut dire que chez BC, ce ne sont pas quelques capacités particulières des TI/SI qui contribuent à l'avantage concurrentiel soutenu, mais l'ensemble d'entre elles et à un niveau moyen.

Comparaison des résultats du tableau des capacités TI/SI de BC avec le tableau de Wade et Hulland

Il est intéressant de comparer les résultats de BC (tableau 22) au tableau de Wade et Hulland (2004), estimant les relations entre capacités des TI/SI et attributs concurrentiels. Voir tableau 23. Rappelons que leur tableau est fondé sur une évidence empirique limitée, tirée de la littérature.

Tableau 23 Comparaison des résultats du tableau TI/SI de BC avec le tableau de Wade et Hulland

Catégorie de l'attribut	Création de l'avantage			Soutien de l'avantage		
Attributs → Capacités TI/SI	Valeur	Rareté	Appropria-bilité	Non Imitabilité	Non Sub-stituabilité	Non Mobilité
Externe - interne						
Management de la relation externe	4 (H) 4,25 (H-TH)	3,5 (M-H) 2,88 (M)	2,5 (B–M) 3,86 (H)	4 (H) 3 (M)	3,5 (M-H) 2,33 (B-M)	4 (H) 2,33 (B-M)
Capacité de réponse au marché	4 (H) 4,38 (H-TH)	3,5 (M– H) 3,88 (H)	2,5 (B–M) 3,75 (H)	4 (H) 3,33 (M-H)	3,5 (M–H) 3 (M)	4 (H) 2,75 (M)
Intégration externe-interne						
Les partenariats affaires – TI/SI	4 (H) 3,88 (H)	3,5 (M–H) 3 (M)	2,5 (B–M) 3,29 (M-H)	4 (H) 2,80 (M)	3,5 (M–H) 2,25 (B)	4 (H) 2,50 (B-M)
Planification, changement des TI/SI	4 (H) 4,67 (TH)	3,5 (M–H) 3,33 (M-H)	2,5 (B–M) 4 (H)	3,5 (M–H) 3,25 (M)	3,5 (M–H) 3 (M)	3 (M) 3 (M)
Interne-Externe						
L'infrastructure TI/SI	3,5 (M–H) 4,29 (H-TH)	2,5 (B–M) 3,14 (M)	4 (H) 3,71 (M-H)	2 (B) 3,25 (M)	3,5 (M–H) 3 (M)	3 (B) 3 (M)
Les talents techniques TI/SI	3,5 (M–H) 4,33 (H-TH)	2,5 (B–M) 3,83 (H)	3 (M) 3,43 (M-H)	3 (M) 3,33 (M-H)	2,5 (B–M) 2,67 (B-M)	2,5 (B–M) 2,67 (B-M)
Le développement TI/SI	3,5 (M–H) 4,29 (H-TH)	3 (M) 3,57 (M-H)	3 (M) 3,43 (M-H)	3 (M) 3,33 (M-H)	2,5 (B–M) 2,33 (B-M)	3 (M) 2,33 (B-M)
L'efficience des TI/SI	3,5 (M–H) 4,14 (H)	2,5 (B–M) 3,57 (M-H)	3 (M) 3,71 (M-H)	3,5 (M-H) 3,33 (M-H)	2,5 (B–M) 2,67 (B-M)	3 (M) 2 (B)

1ère ligne : estimation de Wade et Hulland. Niveau de l'attribut de la capacité TI/SI :
B – Bas B - M = Bas–Moyen M = Moyen M - H = Moyen–Haut H = Haut

2ème ligne : estimation chez BC. Niveau d'influence ou de contribution :

Nul	Faible	Moyen	Fort	Très fort
1	2	3	4	5

Synthèse

Catégorie de l'attribut Dimension TI/SI	Création de l'AC	Soutien de l'AC	Moyenne totale ACS
Externe - interne			
Management de la relation externe : W&H BC	3,33 (M-H) 3,66 (M-H)	3,83 (H) 2,56 (B-M)	3,58 (M-H) 3,11 (M)
Capacité de réponse au marché : W&H BC	3,33 (M-H)	3,83 (H) 3,03 (M)	3,58 (M-H) 3,51 (M-H)
Intégration externe-interne			
Les partenariats affaires – TI/SI : W&H BC	3,33 (M-H) 3,39 (M-H)	3,83 (H) 2,52 (B-M)	3,58 (M-H) 2,95 (M)
Management planification et changement des TI/SI : W&H BC	3,33 (M-H)	3,33 (M-H)	3,33 (M-H) 3,54 (M-H)
Interne-Externe			
L'infrastructure TI/SI : W&H	3,33 (M-H)	2,50 (B-M)	2,92 (M)

BC	3,71 (M-H)		
Les talents techniques TI/SI W&H BC	3,00 (M)	2,67 (B-M) 2,89 (M)	2,84 (M)
Le développement TI/SI : W&H BC	3,17 (M)	2,83 (M) 2,67 (B-M)	3,00 (M)
Efficience des opérations TI/SI : W&H BC	3,00 (M)	3,00 (M) 2,67 (B-M)	3,00 (M) 3,24 (M)
Moyennes	3,23 (M) 3,77 (H)	3,23 (M) 2,81 (M)	3,23 (M) 3,29 (M-H)

Couleur : >= 0,25 écart <0,75 Couleur + gras : écart >= 0,75

Pour la création de l'avantage concurrentiel, la première constatation est que les notes des capacités TI/SI chez BC sont systématiquement plus élevées que dans le tableau de référence de Wade et Hulland. Soit ces contributions se situent au même niveau moyen-haut, soit elles sont hautes au lieu d'être moyennes-hautes, soit elles sont hautes au lieu d'être moyennes. Ces différences systématiques semblent bien confirmer le rôle important que jouent les TI/SI dans l'avantage concurrentiel chez BC.

Le tableau est plus mitigé en ce qui concerne le soutien à l'avantage concurrentiel. L'externe-interne est inférieur à la référence dans les deux dimensions. Il en va de même pour l'intégration externe-interne : les partenariats affaires – TI sont bas-moyens au lieu d'être hauts, et le management de la planification et du changement des TI/SI est moyen au lieu d'être moyen-haut. Pour 'l'interne-externe', les capacités sont tantôt inférieures tantôt supérieures d'un cran aux valeurs de référence sans qu'il y ait de gros écarts. Cela confirme que les contributions des TI/SI chez BC sont supérieures à la moyenne théorique (3,78 contre 3,23) dans la création de l'avantage concurrentiel, mais inférieures à la moyenne théorique (2,81 contre 3,23) dans le soutien de l'avantage concurrentiel. Globalement, la contribution à l'avantage concurrentiel soutenu est au même niveau que la référence théorique (3,29 contre 3,23). Relativement à la moyenne théorique, 'l'interne-externe' est plus contributif que 'l'externe-interne' et 'l'intégration externe-interne'.

En conclusion, premièrement, les TI/SI jouent un rôle important dans l'avantage concurrentiel soutenu chez BC, notamment dans sa création. Deuxièmement, ce n'est pas le fait de quelques capacités TI/SI particulières, mais de l'ensemble des capacités TI/SI. Troisièmement, on ne peut pas dire que les TI sont seulement des commodités. L'infrastructure comme les talents techniques, le développement, et l'efficience des TI contribuent à l'avantage concurrentiel soutenu. Cela confirme encore plus nettement ce qui était ressorti des interviews quant au rôle des TI.

9.2.2 Nature des alignements chez BC

Nous avions vu qu'il existait six formes de 'fit' en matière de management stratégique. **A quelles formes de 'fit' correspondent chez BC les relations entre capacités et avec l'avantage concurrentiel ?**

Il faut tout d'abord noter qu'il existe différents types de relations dans ce modèle. Le premier alignement concerne les relations entre capacités opérationnelles, le deuxième celles entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques. Le troisième alignement a trait aux relations

entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel. Enfin, nous examinerons les relations des capacités dynamiques avec les autres capacités.

Nature de l'alignement des capacités opérationnelles entre elles

Reprenons les critères des « six fits » de Venkatraman. Les capacités opérationnelles pour être efficaces et efficientes doivent se renforcer l'une l'autre et non pas se contrecarrer. C'est le cas chez BC. Ainsi, les TI, le système stratégique d'objectifs et d'évaluation, le management des ressources humaines, les capacités marketing-commercial, l'organisation, la motivation, sont non seulement compatibles mais synergiques. Nous avons affaire à une diversité de variables. Nous ne pouvons donc retenir l'alignement par la médiation, le jumelage, ou la modération. Il n'existe pas de profil idéal, nous ne pouvons donc pas non plus parler de déviation par rapport à un profil. L'alignement entre variables ne doit pas correspondre à un critère précis. La gestalt est une perspective multivariée, peu précise quant à la forme fonctionnelle, sans référence à un critère, et définie en termes de degré de cohérence interne dans un ensemble d'attributs théoriques. Nous ne disposons pas ici d'attributs théoriques. Nous avons donc bien ici une configuration de covariation ou cohérence interne parmi un ensemble de variables sous-jacentes théoriquement reliées. Si la motivation augmente, il est logique que le système d'objectifs soit plus performant. Si les TI sont efficients, on peut penser qu'ils contribuent à l'efficacité du système d'objectifs et d'évaluation. Si le management des ressources humaines est performant, la motivation devrait être élevée. C'est ce que l'on constate chez BC. Nous avons vu aussi que l'alignement du système de récompenses sur le système d'objectifs et d'évaluation renforce l'efficacité de celui-ci. Le système de capacités opérationnelles correspond donc à un **alignement de covariation**.

Nature de l'alignement entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques

Nous avons vu que chacune des capacités opérationnelles influait sur chacune des capacités stratégiques au sein d'un système complexe. Il n'est donc pas possible de retenir les types de 'fit' qui ne concernent que deux variables : le 'fit' comme modération et le 'fit' comme jumelage doivent être écartés. On pourrait considérer qu'il s'agit d'un ensemble de relations bivariées. Mais ce serait faux, bien sûr, dans la mesure où chaque relation bivariée n'expliquerait qu'une partie minoritaire de la relation. Par exemple, la motivation n'explique qu'une partie de la connaissance et du ciblage du marché qui nécessitent aussi l'intervention des autres capacités comme nous l'avons vérifié dans les matrices processus – résultantes. Par ailleurs, l'ensemble des relations bivariées des capacités avec une compétence clé n'est pas seulement la somme de celles-ci, mais constitue un système où la synergie joue entre elles : les capacités se combinent et se renforcent l'une l'autre.

Les 'fits' comme médiation et comme covariation peuvent s'appliquer à plusieurs variables et donc de ce point de vue pourraient concerner notre modèle. C'est encore plus vrai a fortiori pour les 'fits' comme déviation par rapport à un profil et comme gestalt qui peuvent s'appliquer à de nombreuses variables.

Mais, par ailleurs, sur la partie droite de la figure 9, « le fit est spécifié sans référence à une variable de critère, même si, par la suite, ses effets sur un ensemble de variables de critère

pourraient être examinés » (Venkatraman, 1989, p. 430). C'est le cas de ces relations entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques: elles ne supposent pas de référence à un critère spécifique, même si le lien avec la performance peut ensuite être examiné en aval. Les formes de 'fit', situées sur la partie gauche de la figure 9, peuvent donc être éliminées : à savoir les 'fits' comme modération, comme médiation, comme déviation par rapport à un profil, qui toutes supposent la référence directe à un critère.

Une analyse conceptuelle confirme que le 'fit' comme médiation ne peut pas être retenu ici. Les capacités opérationnelles examinées ont globalement une influence directe sur les capacités stratégiques, comme l'ont montré les matrices processus- résultantes. Il n'existe pas de variables médiatrices entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques.

Enfin on ne peut pas non plus parler de 'fit' comme déviation par rapport à un profil. Il n'existe pas de profil type des capacités stratégiques. Au contraire, par définition, celles-ci sont idiosyncrasiques à la firme. Et chaque firme va avoir sa configuration particulière de capacités stratégiques. De la même manière, il n'existe pas non plus de profil idéal de capacités opérationnelles. Chaque firme développe les siennes propres. Et des combinaisons différentes de capacités d'une firme à l'autre peuvent conduire à une compétence clé semblable. Par exemple, il est possible pour deux firmes d'obtenir une productivité équivalente par des voies et moyens différents.

Il ne nous reste donc que deux formes de 'fit' : comme gestalt et comme covariation. Le nombre de variables en cause ne saurait les distinguer. Venkatraman indique (1989, p. 439) de multiples variables pour la gestalt et de quatre à de multiples variables pour la covariation. Seule la spécificité de la forme fonctionnelle peut les distinguer, la gestalt étant plus générale. Les deux semblent pouvoir s'appliquer à notre cas. Cependant la covariation semble mieux s'appliquer. « Le fit comme covariation est similaire à une mégastratégie [...] ou à une stratégie comme configuration ou courant de décisions majeures et mineures [...] ». C'est bien le cas chez BC où les capacités sont bien le fruit des décisions, d'une stratégie consciente et volontaire de la part de la direction. « Même si ces perspectives peuvent paraître similaires, les gestalts sont vus comme des produits de l'analyse en grappes[137] (groupement d'observations à partir d'un ensemble d'attributs) tandis que la covariation est modélisée comme une analyse factorielle (groupements d'attributs à partir de données d'un ensemble d'observations) » (p. 436). En regroupant des attributs à partir d'un ensemble d'observations, notre démarche s'inscrit donc plutôt dans la perspective de la covariation. Par ailleurs, « cette perspective [la covariation] requiert une précision beaucoup plus grande dans la configuration de consistance logique entre les facteurs et l'explication du lien logique sous-jacent parmi les attributs » (p. 436). C'est le cas ici puisque des facteurs précis sont déterminés et qu'ils sont reliés logiquement entre eux de façon forte comme éléments synergiques d'une mégastratégie.

Le lecteur peut constater qu'il n'y a pas d'inconsistance logique entre ces capacités, bien au contraire, elles sont les composantes de base, complémentaires et synergiques, des capacités stratégiques.

Ainsi, pour ces raisons, la **perspective de la covariation** nous paraît plus adaptée aux relations capacités opérationnelles – capacités stratégiques.

---

[137] Cluster analysis (taxonomie numérique)

Nature de l'alignement entre capacités stratégiques

Nous avons vu que les capacités stratégiques interagissent entre elles. Le même raisonnement qui a été utilisé pour l'alignement des capacités opérationnelles entre elles s'applique ici. Nous avons affaire à un fit de covariation.

Nature de l'alignement entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel

Pour les relations entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel, nous disposons de six attributs ou critères pour évaluer le degré auquel une compétence clé peut contribuer à l'avantage concurrentiel. Lorsque ces six critères sont à leur maximum, nous obtenons un profil idéal des capacités stratégiques, auquel il est possible de comparer le profil réel des capacités stratégiques étudiées.

Nous nous trouvons donc dans une configuration de **'fit' comme déviation par rapport à un profil**. Comme énoncé par Venkatraman, « cette perspective permet à un chercheur de spécifier un profil idéal et de démontrer que l'adhésion à un tel profil a des implications systématiques sur l'efficacité ». Comme l'avantage concurrentiel est synonyme d'efficacité stratégique et ensuite directement relié à la performance, nous sommes typiquement dans ce cas de figure. « Cette perspective reflète le mieux la proposition théorique des effets sur la performance du coalignement environnement –stratégie », et dans notre cas du coalignement capacités stratégiques– avantage concurrentiel soutenu. « Cette perspective peut aussi être logiquement étendue à d'autres questions de recherche dans lesquelles des profils idéaux sont spécifiés par rapport à un ensemble de variables théoriquement reliées » (p. 434). C'est encore le cas ici, nos six critères de l'avantage concurrentiel étant directement tirés de la théorie de la ressource, complémentaires et logiquement reliés. Pour obtenir un avantage concurrentiel soutenu, les capacités stratégiques d'une entreprise doivent remplir les six critères ; qu'un seul manque et l'avantage concurrentiel soutenu peut disparaître. En outre, il y a interdépendance entre les attributs de la création de l'avantage concurrentiel et ceux nécessaires à son soutien. Il faut bien créer l'avantage concurrentiel avant de le soutenir. Mais ensuite, si la mobilité, la substituabilité ou l'imitabilité viennent à se manifester, la valeur et la rareté seront remises en cause. Il s'agit donc bien d' « un ensemble de variables théoriquement reliées ».

Pour vérification, voyons les autres types de 'fit'. Modération et jumelage doivent être écartés car s'appliquant à deux variables seulement. Gestalt et covariation supposent l'absence de critère de référence, ce qui n'est pas le cas ici. Enfin, il ne s'agit pas de 'fit' comme médiation puisque l'effet est direct.

Nature de l'alignement des capacités dynamiques avec les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques

Nous avons vu que les deux sous-systèmes des capacités dynamiques et des capacités opérationnelles étaient en interaction. Compte tenu du nombre de variables, nous éliminons les 'fits' comme jumelage et comme modération. Nous ne pouvons pas retenir non plus les 'fits' comme médiation et comme déviation par rapport à un profil, puisque les relations concernées ne répondent pas à un critère spécifique. Nous préférons le 'fit' comme covariation au 'fit' comme gestalt pour les mêmes raisons que précédemment. « Le fit comme covariation est similaire à une

mégastratégie [...] ou à une stratégie comme configuration ou courant de décisions majeures et mineures [...] ». Des facteurs précis sont déterminés et sont reliés logiquement entre eux de façon forte comme éléments synergiques d'une mégastratégie. Les capacités dynamiques sont les agents de changement des capacités opérationnelles. Celles-ci alimentent les capacités dynamiques. Par exemple, les capacités marketing et commerciales et les TI fournissent les données et analyses nécessaires à l'orientation marché. Le système d'objectifs contribue à la coordination. Les bonnes relations humaines contribuent à l'esprit collectif. La motivation est nécessaire aux forces morales. Nous avons donc ici un coalignement de covariation.

Quel est l'alignement entre capacités dynamiques et capacités stratégiques ? L'équipe de direction, surtout le DG, est à l'origine des capacités stratégiques, les conçoit, les décide, impulse leur développement. Comme précédemment, le nombre de variables en cause, l'absence de critère spécifique, la correspondance des capacités stratégiques avec une méga stratégie, nous amènent à retenir un alignement des capacités stratégiques sur les capacités dynamiques comme covariation.

Mais, pour la mise en œuvre, les capacités opérationnelles (prises globalement) jouent un rôle de variables intermédiaires entre les capacités dynamiques et les capacités stratégiques. L'équipe de direction ne créée pas directement et à elle seule les capacités stratégiques. Par exemple, la productivité suppose un emploi intensif des TI ainsi que la combinaison de l'alliance marketing – commercial, de la politique organisationnelle (la centralisation notamment), du système d'objectifs, de la gestion des ressources humaines et de la motivation. Les capacités opérationnelles jouent - globalement - un rôle de variables médiatrices. L'influence des interactions de l'équipe de direction sur les capacités stratégiques est donc très majoritairement indirecte. Les capacités opérationnelles composent les capacités stratégiques qui sont conçues par les capacités dynamiques. Le 'fit' pourrait être considéré ici comme un 'fit' de médiation. Mais, compte tenu du nombre de variables impliquées, il est difficile de retenir cette solution. En fait, nous avons affaire à trois sous-systèmes constituant un système global. Les CD, les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques constituent trois sous-systèmes en interaction.

Le Groupe constitue aussi une capacité dynamique en ce qui concerne les capacités marketing, juridiques, financières, qui ont conduit à la création puis la gestion d'un des meilleurs produits sur le marché de l'assurance vie français. Le groupe influence aussi la stratégie de BC, toutefois de façon assez faible. Mais cette chaîne de capacités est assez indépendante de celle de BC. Elles se rejoignent surtout au niveau de l'avantage concurrentiel.

9.2.3 L'alignement stratégique entre TI et affaires chez BC

Nous utilisons ici le modèle de l'alignement stratégique de Henderson et Venkatraman (1993) que nous avions retenu lors de notre analyse critique de la littérature (chapitre 4).

C'est la stratégie d'affaires qui prime chez BC, même si la stratégie TI existe depuis la fin des années 80 et en constitue le premier outil. Interrogé sur ce point, le DG nous répond : "La stratégie d'affaires. C'est le business qui prime avant tout".

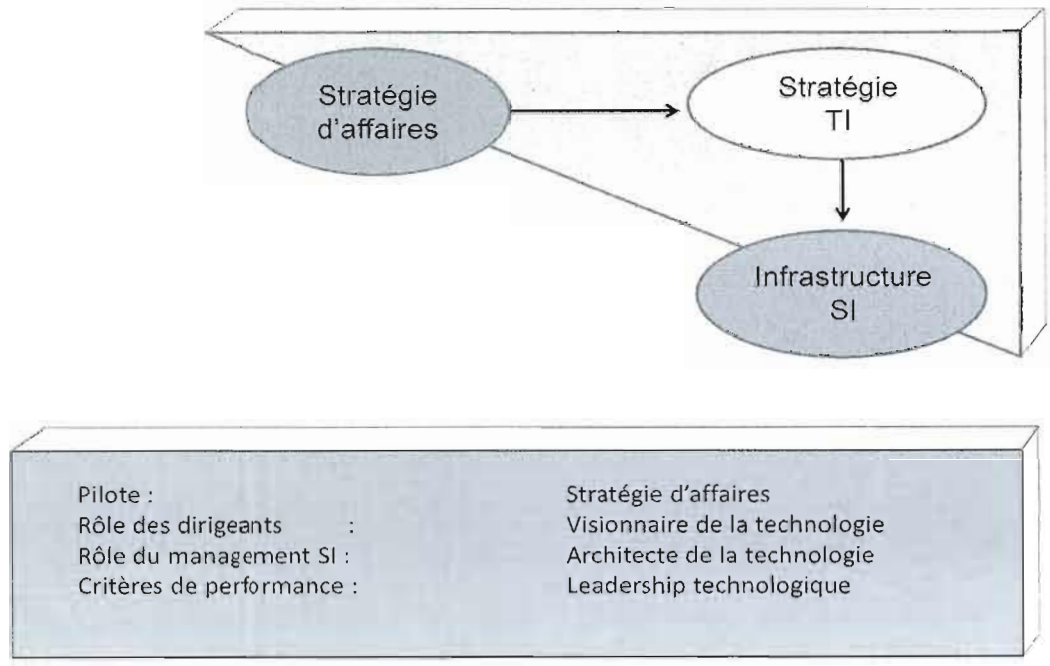
Le top management est à la fois visionnaire d'affaires (stratégie de synergie commerciaux – boutiques – marketing - TI), visionnaire technologique (développement des TI et utilisation comme levier des affaires), et formule la stratégie. Mais, pour le DG, le principal rôle est de

"définir la stratégie".

Quel est le principal rôle du ou des manager(s) des TIC : être le catalyseur, être le leader de l'exécution, être l'architecte de la technologie, ou implanter la stratégie ? Le DG répond : « Être l'architecte. C'est un mix entre Fost [le responsable informatique] et moi. C'est comme ça que fonctionne Fost et il fonctionne bien comme ça. Il n'est pas dans la proposition. Il est dans une situation où il nous dit "pour que l'édifice soit harmonieux et solide, il faut que je fasse ci, que je fasse ça", un peu comme un architecte qui dit "je veux bien vous rajouter un étage, mais ça risque de déséquilibrer l'ensemble". Lui nous le dira de façon systématique et c'est le seul à pouvoir le faire. » Cela confirme les résultats de notre première étude du terrain : la fonction TI/SI implante la stratégie, mais surtout est l'architecte de la technologie. Ce n'est pas le catalyseur de la société : ce sont le directeur général et le marketing qui jouent ce rôle. Le leader de l'exécution est la fonction marketing.

Quels sont les critères de performance de la fonction TIC : être le leader des affaires, la satisfaction client, assurer un leadership technologique, ou le rapport coûts / services ? "Assurer un leadership technologique. Notre marge brute est assez conséquente, donc on n'a pas ce genre de préoccupations. Le coût est secondaire, on a les moyens. Et la satisfaction client se joue ailleurs, c'est d'autres paramètres qui vont être mis en œuvre." (DG) Cela confirme notre étude préalable : les critères de performance de la fonction TI/SI sont le leadership technologique par rapport à ses principaux concurrents et à un moindre degré ceux d'un centre de coûts et services. La satisfaction client constitue un critère de performance surtout pour le marketing et le commercial qui sont aussi en charge du leadership d'affaires.

Globalement, la perspective d'alignement de BC correspond donc à celle de la transformation technologique (figure 15).



Source : Henderson et Venkatraman (1993)

Figure 15 La perspective de la transformation technologique

Conclusion

Dans le modèle complexe identifié chez BC, nous pouvons et devons donc distinguer plusieurs types de 'fit' suivant les relations étudiées :

- un 'fit' de covariation entre les capacités opérationnelles et les capacités dynamiques ;
- un 'fit' de covariation entre les capacités opérationnelles ;
- un 'fit' de covariation entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques ;
- un 'fit' de covariation entre les capacités stratégiques ;
- un 'fit' de déviation par rapport à un profil entre les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel soutenu ;

En fait, BC constitue un système où les sous-systèmes des capacités opérationnelles et des capacités dynamiques interagissent, où le sous-système des capacités opérationnelles influence celui des capacités stratégiques, et où le sous-système des capacités dynamiques conçoit le sous-système des capacités stratégiques. Ce système s'organise au moyen d'alignements de covariation entre capacités. La relation entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel correspond en revanche à un alignement de déviation par rapport à un profil.

Cette complexité et cette diversité des alignements, l'existence, voire l'interaction de sous-systèmes, constituent une découverte et contribue à expliquer l'hétérogénéité des résultats des

firmes dans l'utilisation de leurs TI/SI et leurs projets informatiques. Le modèle est complexe et le chemin indirect de l'utilisation des TI/SI à l'avantage concurrentiel.

9.3 Le modèle de l'entreprise BC

L'analyse des capacités nous permet de dresser un modèle de la façon dont sont constituées les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel chez BC. Nous le décomposons en plusieurs schémas : le modèle des capacités, celui de l'avantage concurrentiel, et celui des relations complémentaires. Nous définissons aussi un modèle de l'influence de l'environnement chez BC.

9.3.1 Modèle des capacités et de l'avantage concurrentiel de l'entreprise

Modèle des capacités

L'ensemble des analyses exposées précédemment peut être synthétisé sous forme de schéma constituant une représentation du modèle des capacités de l'entreprise (figure 16). On y retrouve les trois principaux sous-systèmes de capacités.

Comme il vaut mieux parler d'une influence du sous-système des capacités opérationnelles sur le sous-système des capacités stratégiques, nous n'avons indiqué qu'une seule flèche entre l'ensemble des capacités opérationnelles et l'ensemble des capacités stratégiques. Entre les capacités dynamiques et les capacités opérationnelles, compte tenu de nos observations sur l'interaction des deux sous- systèmes, la flèche est cette fois-ci à double sens.

Afin de simplifier et rendre lisible le schéma, les multiples interactions positives entre capacités opérationnelles sont représentées par un symbole en forme de soleil. Le même principe s'applique aux multiples interactions entre capacités stratégiques.

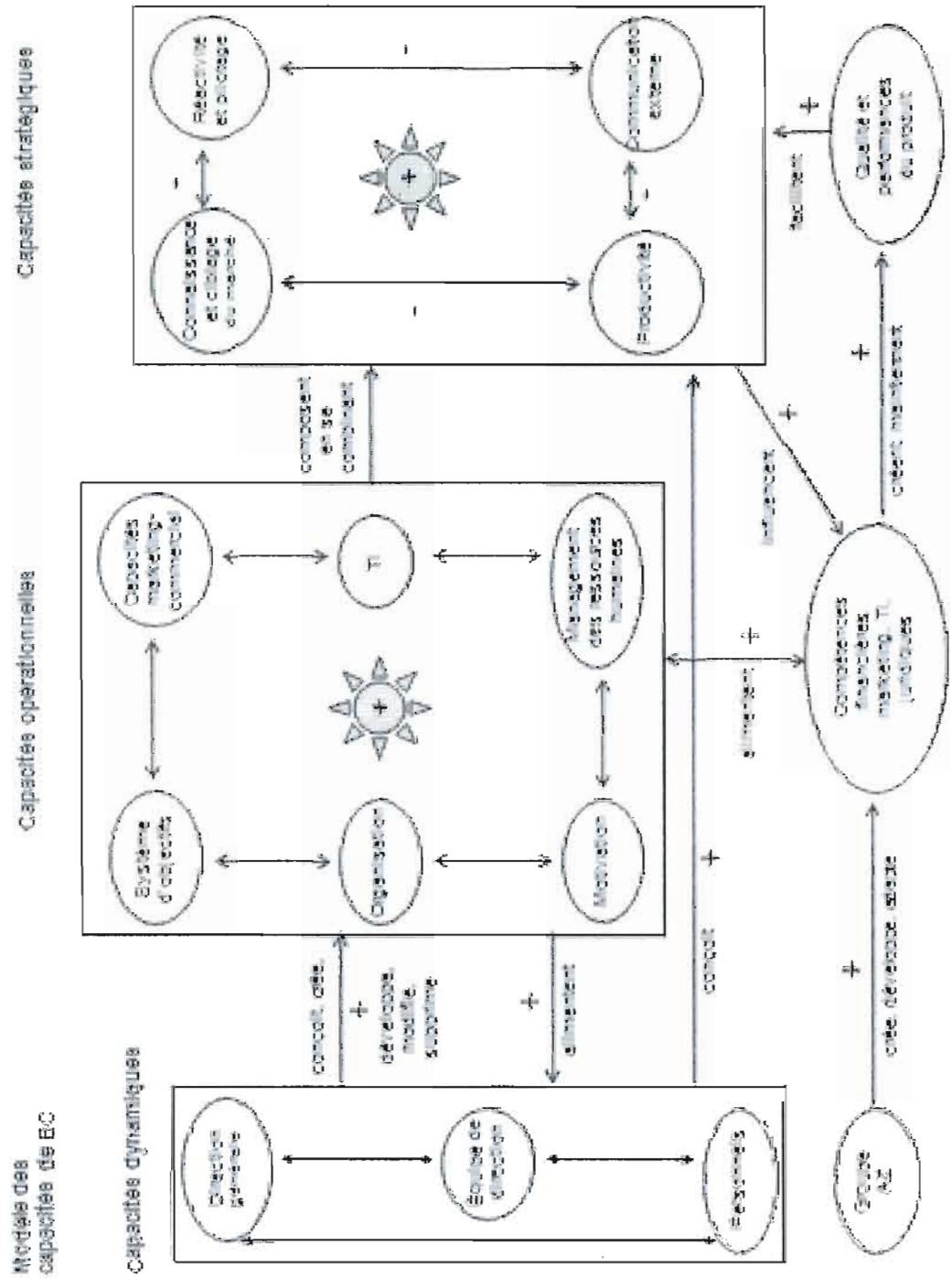


Figure 16 Modèle des capacités de BC

Modèle de l'avantage concurrentiel

Ces capacités stratégiques spécifiques à la firme créent ensemble l'avantage concurrentiel de BC (figure 17). Cet avantage compétitif se retrouve dans les très bons résultats de la firme : croissance du chiffre d'affaires et de la part de marché, très bons résultats financiers (voir le tableau des performances financières dans les données de TZ), excellente productivité. En fait, globalement, le sous-système des capacités stratégiques crée, maintient, développe l'avantage concurrentiel. Celui-ci à son tour crée les performances commerciales dont la réputation du contrat constitue la base et qui sont amplifiées par la synergie de l'ensemble des capacités stratégiques. Les performances commerciales nourrissent les performances financières qui sont amplifiées par la productivité. Comme nous l'avions noté, les profits nés de l'avantage concurrentiel ne sont pas appropriés ou dilapidés par d'autres acteurs (clients, actionnaires, concurrents, etc.). "Là c'est pas du tout le cas. Je ne vois pas de pertes en ligne." (dirigeant GIE). Ce que confirme le très haut niveau des performances financières de BC. La relation entre avantage concurrentiel et performances n'est donc pas modérée par ce type de facteurs.

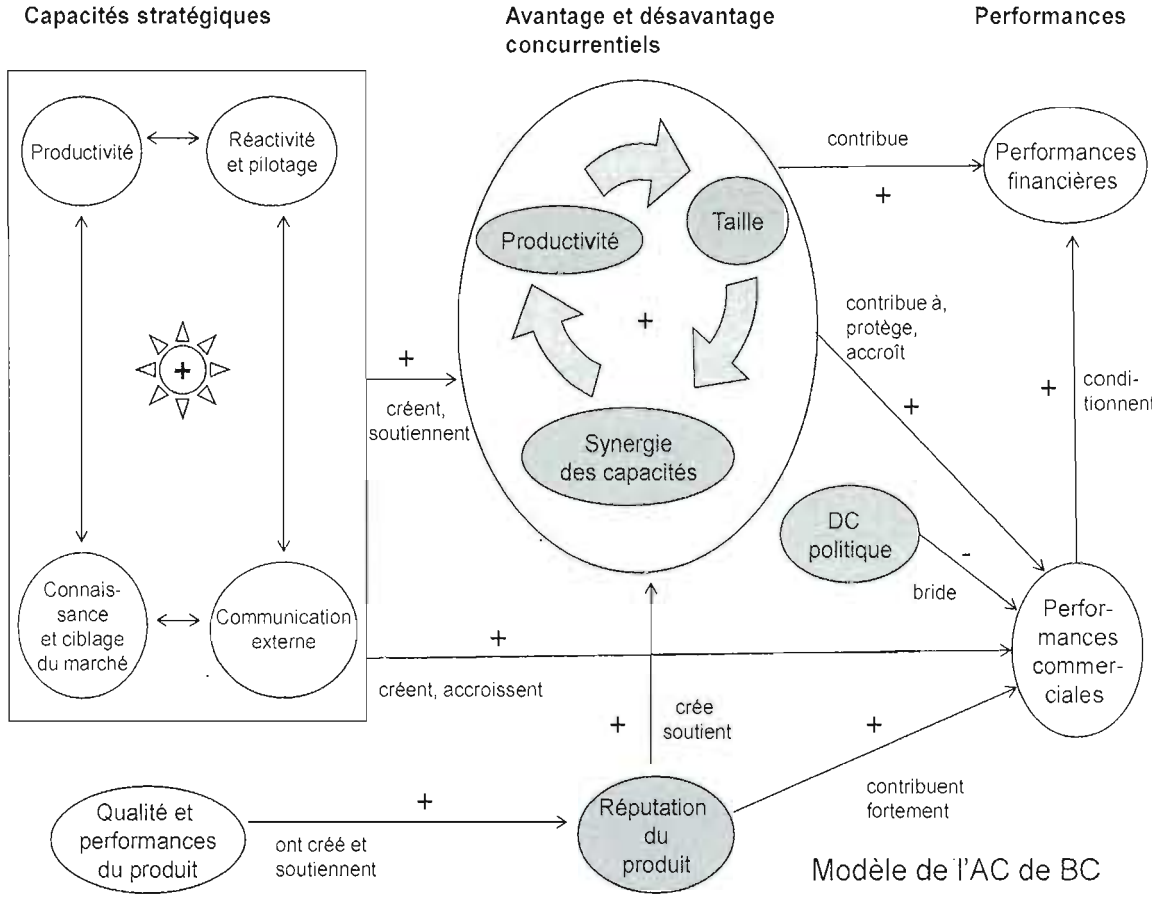


Figure 17 Modèle de l'avantage concurrentiel de BC

Il est à noter que, conformément aux tableaux ci-dessus, les relations représentées sont toutes positives. On pourrait suspecter quelque artefact. Nous nous sommes posé la question. Mais les performances très élevées de l'entreprise rendent plausible un tableau aussi positif. Par ailleurs, dans les interviews les questions posées abordaient aussi les aspects négatifs. Enfin les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel de BC sont confirmés par les principaux concurrents. Une telle univocité des relations est donc réaliste. Enfin, certains aspects négatifs passés ont été évoqués : flottements de l'organisation commerciale, résistance au changement des commerciaux. Les problèmes actuels ont aussi été signalés : certaines frictions internes, le manque de possibilité de mobilité pour les commerciaux peut influencer négativement la motivation de certains d'entre eux, limites des TI.

Il existe cependant une relation négative, celle du désavantage concurrentiel de position dominante avec la performance commerciale. Nous avons vu que la taille, la puissance de BC faisaient peur et que le groupe AZ essayait de limiter le développement de BC.

Pour approfondir et confirmer (ou infirmer) cette représentation, un premier schéma a été soumis lors d'une réunion spécifique à l'équipe de direction au complet augmentée d'une conseillère commerciale ainsi que d'une DRH et d'une statisticienne nouvellement recrutées.

Le groupe s'est déclaré d'accord sur l'ensemble du schéma à l'exception de deux points. D'une part la qualité de la communication n'était pas à la fois interne et externe mais seulement externe, la communication interne pouvant être sensiblement améliorée. D'autre part, certains membres du groupe pensaient que c'est l'ensemble de l'équipe de direction qui avait une influence sur les capacités, pas seulement la DG, le Marketing et les Ventes. Comme le chercheur s'interrogeait lui-même à ce sujet, c'est une des raisons qui est à l'origine du questionnaire sur la contribution des capacités pour approfondir, confirmer ou infirmer les découvertes précédentes. Au vu des rétroactions et des résultats des questionnaires, le chercheur a modifié son schéma en conséquence.

9.3.2 Influence de l'environnement sur BC

L'environnement influence non seulement les composantes de notre cadre de recherche tiré de la théorie de la ressource, mais aussi les relations entre ces composantes.

Influence sur les capacités, l'avantage concurrentiel et les performances

L'environnement influence les éléments de ce schéma : capacités, avantage concurrentiel et performances. Premièrement, plus l'environnement est turbulent et complexe, plus il sollicite les capacités dynamiques. Il modifie la perception et la connaissance qu'en ont les acteurs, notamment en ce qui concerne le marché. Par exemple, lors de la crise liée à l'affaire X, la perception des réactions des clients (retraits d'argent, fermeture de comptes, interrogations, etc.) a amené la direction à changer très rapidement le système d'objectifs, d'évaluation et de rémunération. En stimulant les capacités dynamiques, l'environnement a donc un effet positif sur celles-ci.

Deuxièmement, l'environnement impacte les capacités opérationnelles. Quelques exemples suffisent à le montrer. Le système de TI a été conçu et mis en place au départ avec l'aide d'une

société de conseil extérieure. L'assureur SR impose à la stratégie de BC une contrainte de chiffre d'affaires en unités de compte. L'association et le Groupement limitent l'expansion de BC et donc l'implantation d'agences en défendant les autres courtiers de façon à garder un équilibre politique. L'influence de l'environnement sur les capacités opérationnelles est donc à la fois positive et négative.

Troisièmement, l'environnement entraîne une évolution des capacités stratégiques. Les évolutions du marché mais aussi fiscales et législatives obligent à revoir régulièrement la connaissance et le ciblage du marché ainsi que le pilotage et la réactivité. Ainsi des postes de responsables régionaux ont été créés pour mieux assurés ce pilotage. Elles contraignent à faire évoluer la combinaison Commercial – Marketing – TI – système d'objectifs - organisation pour répondre aux défis des concurrents et à l'évolution des demandes des prospects et clients. La 'fiche découverte' a ainsi été créée pour pallier le manque d'informations sur les clients comparé à la munificence d'informations dont disposent les banques. L'environnement exerce donc sur les capacités stratégiques un effet à la fois négatif (par exemple, en les rendant obsolètes) et un effet positif en les stimulant.

Quatrièmement, l'environnement influence aussi l'évolution de l'avantage concurrentiel. La croissance exponentielle d'Internet a amené BC à introduire un élément de plus dans son maillage commercial : les moteurs de recherche, nouveau canal de prospection, synergique avec les agences, les commerciaux, et le marketing. Il s'agit là d'une opportunité pour BC dont le réseau national est beaucoup plus à même que les concurrents de concrétiser les contacts prospects. La munificence du marché renforce l'avantage concurrentiel de BC dont la taille la met en position d'en bénéficier beaucoup plus que ses concurrents. Mais la montée en puissance de courtiers en ligne de plus en plus concentrés, soutenus par de grands groupes, qui baissent les frais des contrats, vient diminuer l'avantage concurrentiel de BC. Par ailleurs, la position dominante de BC et le groupe AZ créent un désavantage concurrentiel politique : le groupe AZ veut brider le développement de BC pour ne pas en devenir trop dépendant.

Cinquièmement, la rivalité concurrentielle croissante n'impacte pas trop négativement les performances commerciales ni les performances financières de BC en raison de son avantage concurrentiel soutenu, comme en témoignent ses comptes. Certes, la rivalité concurrentielle, du fait de la baisse des frais d'entrée, tend à impacter négativement les performances commerciales et financières. Mais le modèle d'AZ lui permet d'en limiter les effets. Cependant, le groupe AZ a finalement décidé fin 2007 de baisser ses frais d'entrée, mais peu après a augmenté ses frais de gestion. L'impact global risque donc d'être neutre sur le moyen terme.

Influence sur les relations entre les composantes du schéma

L'environnement influence aussi les relations entre les éléments du schéma. Via les capacités dynamiques, il influence indirectement la relation entre celles-ci et les capacités opérationnelles. Mais il impacte également directement la relation. Plus l'environnement est turbulent et complexe, plus les capacités dynamiques reconfigurent les capacités opérationnelles. L'explosion du phénomène Internet a conduit BC à l'intégrer dans ses TI pour sa communication avec le marché mais aussi pour prospecter. La munificence du marché a incité BC à développer les capacités marketing et commercial en ouvrant de nouvelles agences.

Plus l'environnement est turbulent, complexe et munificent, plus les capacités opérationnelles sont mises à contribution pour alimenter les capacités stratégiques. Par exemple, plus Internet est

utilisé, plus la réactivité et le pilotage sont nécessaires car les internautes constituent un segment de marché pour lequel la rapidité de réponse est une exigence de base. Plus la législation est turbulente et complexe, plus les besoins de communication externe s'accroissent et plus les capacités opérationnelles sont sollicitées. Plus la croissance du marché est forte, plus les capacités opérationnelles sont sollicitées pour alimenter les capacités stratégiques. Par exemple, plus il y a de demandes de prospects et clients, plus le volume de réactivité doit être important, et plus les commerciaux, le marketing et les TI sont sollicités.

Bien évidemment, plus l'environnement est munificent, plus les capacités stratégiques peuvent faire grossir l'avantage concurrentiel et les performances commerciales. En revanche, plus l'environnement est turbulent et complexe, plus les capacités stratégiques sont susceptibles d'être remises en cause et de moins contribuer à l'avantage concurrentiel et aux performances commerciales. Ainsi, dans un contexte où le législateur imposerait de valider les choix d'investissement par écrit au client, la compétence clé de productivité de BC serait un handicap, si on considère que BC fait beaucoup de ventes à distance. Il est beaucoup plus difficile et même impossible pour un commercial BC de voir ses 3000 clients dans l'année, au contraire d'un commercial avec 300 clients d'un réseau traditionnel. L'impact sera faible pour ce réseau traditionnel. En revanche, BC serait concernée "au cœur" de son organisation ; il lui faudrait innover. Donc une décision législative peut avoir un impact différent selon l'organisation de chaque courtier. Cela diminuerait l'effet de la capacité stratégique 'productivité' sur l'avantage concurrentiel. Cela peut aussi élargir la rivalité concurrentielle, et affaiblir le positionnement concurrentiel de BC.

Enfin, plus le marché est munificent, plus l'avantage concurrentiel de BC peut augmenter la performance commerciale. Plus le secteur se concentre, plus l'avantage concurrentiel de BC lié à la taille peut impacter positivement les performances commerciales car BC est un acteur de la concentration dans le monde AZ et a une expérience réussie de la croissance externe. En revanche, la concentration dans le monde non AZ a tendance à diminuer l'effet de l'avantage concurrentiel de BC sur la croissance des ventes. L'effet de l'environnement sur la relation entre l'avantage concurrentiel et la performance peut donc être positif comme négatif. Dans le cas de BC, l'aspect négatif risque de l'emporter : BC est bridé dans son développement commercial par le groupe AZ, alors que les grands de la banque et de l'assurance ont créé des géants du courtage en ligne.

Nous synthétisons ces réflexions sur l'influence de l'environnement sur BC sous la forme d'un schéma (voir figure18).

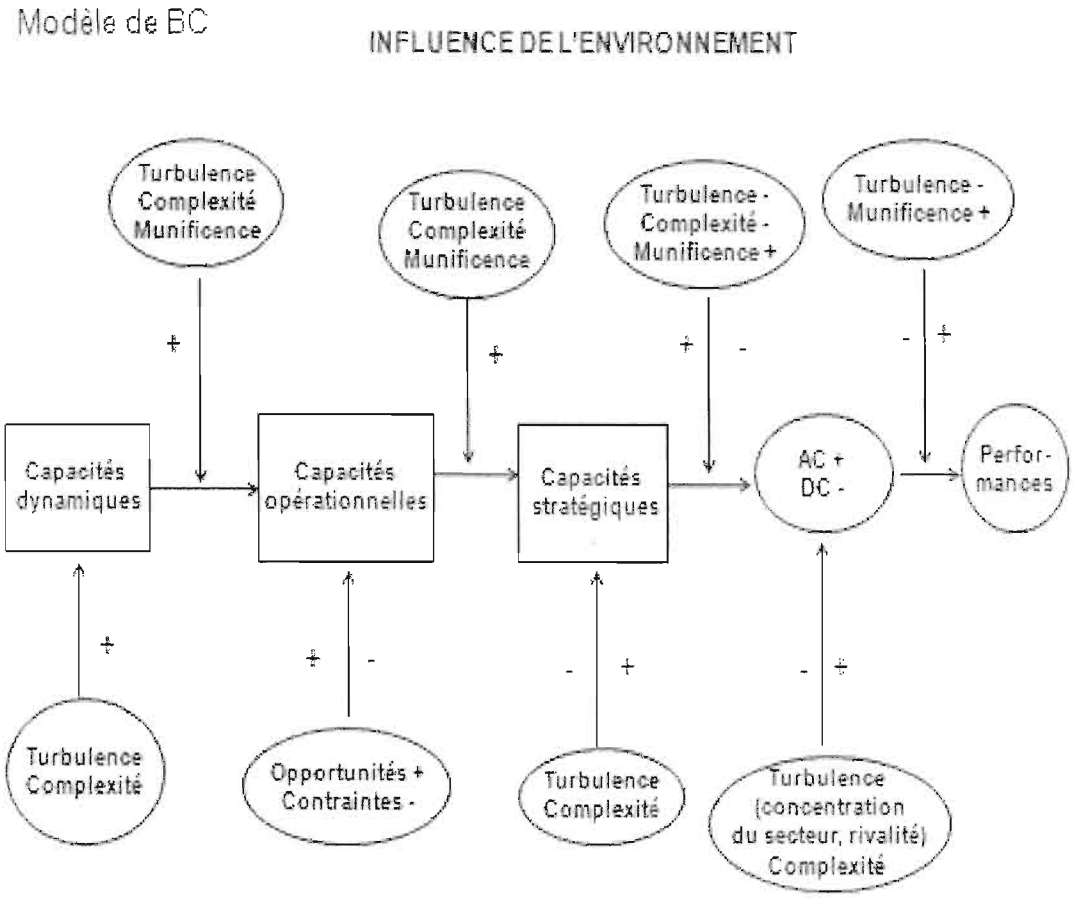


Figure 18 Influence de l'environnement sur le modèle de BC

9.3.3 Relations complémentaires chez BC

En complément du schéma des capacités de BC, nous nous interrogeons sur certaines autres relations possibles : les boucles de rétroaction, un effet direct des TI sur la productivité et la performance.

Les boucles de rétroactions

Certains effets rétro actifs ou boucles de rétroaction peuvent-ils être constatés ? Les données font apparaître que, parmi l'ensemble des variables, les performances ont un effet en retour sur les capacités (figure 19).

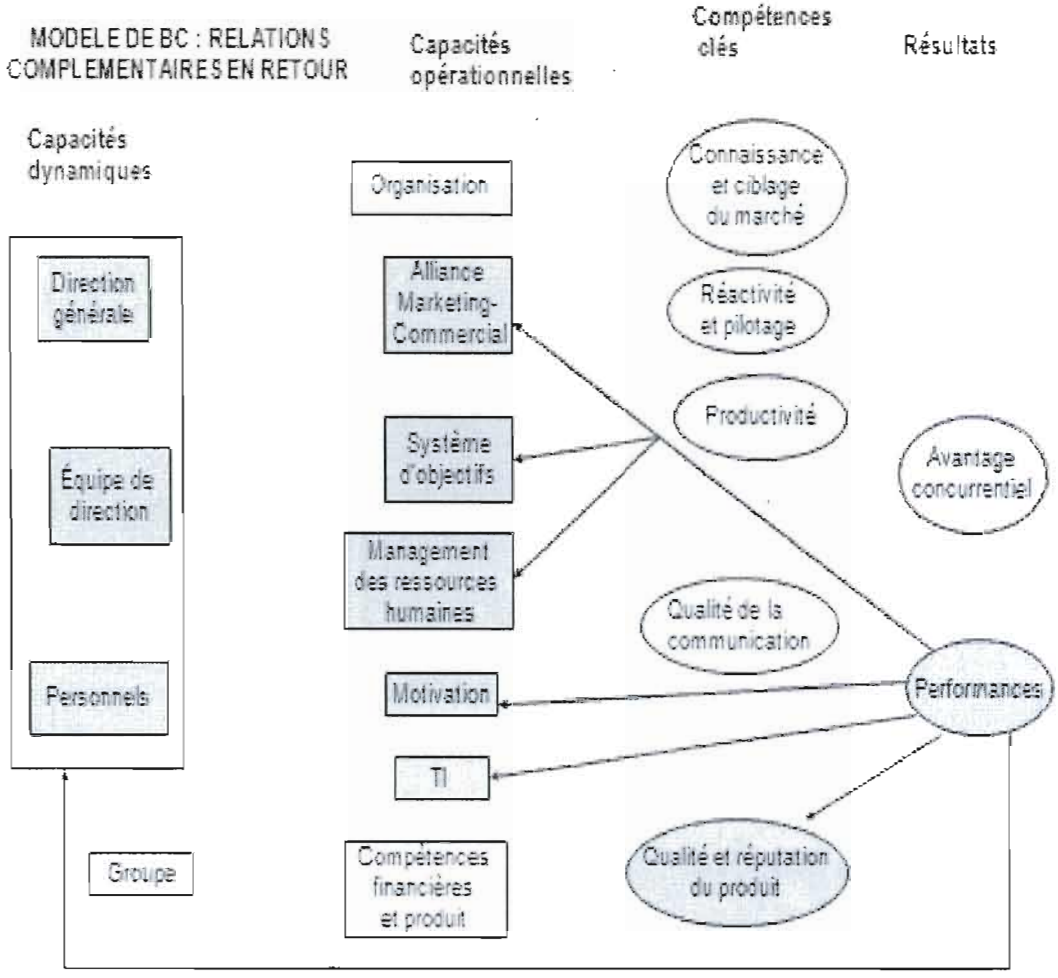


Figure 19 Effets en retour des performances dans le modèle de BC

Tout d'abord, les performances élevées obtenues renforcent la motivation des équipes directement en leur montrant le résultat très positif de leur travail et de leur engagement. "Comme nous sommes une petite équipe, c'est très motivant de voir l'impact de son travail" (responsable marketing). Mais c'est vrai aussi indirectement : les performances financières de l'entreprise autorisent en effet une politique généreuse de rémunération et d'avantages divers (part variable, intéressement, congés, comité d'entreprise, ...). Même si cela correspond plutôt aux « facteurs d'hygiène » de Herzberg, cela signifie que cette politique de récompenses empêche certains facteurs de démotivation de jouer et contribue à renforcer certains facteurs de motivation. "Ils bénéficient de ces bons résultats grâce à l'intéressement et ça doit motiver les gens. Je pense qu'il y a plusieurs cercles vertueux qui ont été mis en place. Je crois que ça marche pas mal comme ça. Il y a plus de cercles vertueux que vicieux." (dirigeant GIE).

Les performances obtenues tendent à renforcer les salariés dans l'idée que les politiques

définies et réalisées (stratégie, marketing, organisationnelle, etc.) sont les bonnes et donc à entretenir leur motivation pour leur mise en œuvre. Les performances fortes réalisées renforcent aussi l'alliance marketing – commercial en montrant, notamment aux conseillers commerciaux, que cette politique est très efficace. Les résultats atteints, qu'ils soient positifs ou négatifs, sont très rapidement pris en compte par la stratégie et le système d'objectifs qui sont modifiés en conséquence. Les objectifs peuvent changer de degré mais aussi de nature. Par exemple, l'entreprise est passée d'un objectif de développement des fonds recueillis à l'objectif « rassurer les clients » lors de l'affaire X. Enfin, l'autofinancement dégagé a permis d'investir dans les TI régulièrement depuis vingt ans pour développer un outil sur mesure qui, en se combinant aux autres capacités de l'entreprise, a créé les capacités stratégiques. La société a autofinancé la croissance externe, l'ouverture de nouvelles boutiques et le recrutement de commerciaux et ainsi permis l'accroissement et la densification du réseau national.

Bien sûr, les performances retentissent aussi sur la façon dont la direction donne l'impulsion au reste de l'entreprise, notamment sur l'orientation et l'objet de l'effort collectif, et la façon de changer les capacités.

Quid d'un effet direct des TI sur la productivité et la performance ?

Rappelons que notre revue de littérature a montré que nombre d'auteurs penchent pour un effet direct des TI sur les performances. Quid de l'hypothèse d'une influence directe des capacités TI sur la performance ?

Nous avons vu que l'effet des TI sur la performance commerciale est indirect. Nous avons vu aussi que l'effet des TI sur la productivité est très important, mais malgré tout indirect puisque la productivité est le résultat de la combinaison des TI avec les autres capacités opérationnelles, notamment les capacités marketing, commerciales et organisationnelles.

Les interviews ont mis en évidence un nombre très réduit (2) de personnes au Service informatique. Selon la société, au GIE ce nombre serait 10 fois supérieur. Par rapport à des services informatiques moins bien gérés, l'économie serait donc de 18 postes. Les charges de personnel étaient de 5 200 000 euros en 2003 pour 84 salariés. En première approximation, on peut donc estimer que BC économiserait (5,2/84) x 18 = 1,11 millions d'euros par rapport à une société traditionnelle, uniquement grâce à la façon dont est géré son service TI/SI. Ce montant est plus élevé encore si l'on prend le coût du poste de travail. Or, ces 1, 11 millions représentent 22 % des 5,05 millions de bénéfice net. Comme le dit un dirigeant du GIE : " le produit [informatique] est simple. Mais je suis un peu bluffé de ce qu'ils en tirent."

Mais la comparaison avec le GIE n'est pas fondée car il s'agit d'un organisme fournissant des prestations de gestion, administratives, juridiques, commerciales aux courtiers, à l'association et à l'assureur. Sa mission et son statut sont donc très différents de celle d'un courtier qui n'a qu'un rôle commercial. "C'est une structure administrative. Ils n'ont pas d'impératif de rentabilité."

Il reste à vérifier s'il existe une différence significative d'effectifs du service TI/SI entre BC et ses concurrents pour un volume et une qualité de prestations similaires. Si cette différence est vérifiée, on pourrait donc affirmer que les capacités TI/SI chez BC exercent une influence positive directe sur la performance financière. Les vérifications opérées montrent que l'effectif du service informatique dans les autres cas étudiés est de 1 seule personne. Mais il s'agit de sociétés beaucoup plus petites. L'équipement de BC est aussi plus important et plus coûteux : AS/400 contre PC, Intranet sécurisé contre Internet, etc. BC dépense aussi beaucoup plus en achat

d'espaces sur les moteurs de recherche. Finalement, le ratio coût/efficacité du service de BC est meilleur que celui de ses concurrents, les coûts informatiques étant rentabilisés par une masse de commerciaux, marketers et clients beaucoup plus importante. Par exemple, BC emploie 64 commerciaux contre 1,5 chez GH, 3,5 chez TZ, et 12 chez LM. L'effet sur les performances financières est donc beaucoup plus indirect que direct.

9.4 Discussion et conclusions

Cette section a pour objet de conclure sur la contribution des capacités TI/SI et sur les liens entre capacités et avantage concurrentiel chez BC.

9.4.1 A propos de la contribution des capacités TI/SI chez BC

Dans cet article, nous discutons de la portée de la contribution des capacités TI/SI et de la manière dont elle s'opère.

Des effets très positifs avec certaines limites

Nous avons vu que chez BC les capacités TI/SI ont des effets positifs très importants sur les capacités opérationnelles, sur les capacités stratégiques et contribuent au fonctionnement des capacités dynamiques. Inversement, l'étude du cas n'a pas montré d'effets négatifs des TI/SI. Aucun inconvénient, aspect négatif ou désavantage concurrentiel des TI/SI, n'a été cité.

Il existe cependant des limites diverses à la contribution des capacités TI/SI. La première limite est technique : il y a contradiction entre une recherche permanente du meilleur rapport coût-efficacité et celle d'un leadership technologique. "S'ils n'ont pas une stratégie de tests sur les technologies nouvelles, ils risquent de se faire dépasser, de s'isoler dans une technologie qui est pour moi un peu vétuste." (dirigeant GIE) Deuxièmement, la saisie des données prend 20 à 30 % du temps des commerciaux et de la qualité des données dépend l'efficacité de l'utilisation de la base de données ensuite. Troisièmement, l'avantage concurrentiel et la performance sont le résultat d'un ensemble de facteurs, dont les TI/SI ne sont qu'une partie.

Des liens indirects

Les contributions des TI/SI se font-elles directement ou indirectement ?

1. L'effet des TI sur les capacités stratégiques est indirect. Les capacités TI se combinent aux autres capacités opérationnelles de la firme pour créer et soutenir les capacités stratégiques. Elles sont une composante du sous-système des capacités opérationnelles. Il s'agit donc bien d'une influence indirecte.

2. Les capacités TI/SI n'influencent pas directement les capacités stratégiques de la firme. Comme nous l'avons vu, les capacités TI/SI ne jouent pas un rôle moteur, un rôle d'initiative, elles ne définissent pas les capacités stratégiques ; en revanche, en se combinant aux autres capacités opérationnelles, elles amplifient leur efficience.

3. Les capacités TI/SI n'influencent pas directement les performances financière, commerciale et de productivité de la firme. Cette influence est indirecte. Les capacités TI/SI influencent indirectement les performances via les compétences clés et l'avantage concurrentiel. Comme remarqué par un responsable : « Dire que les TI/SI permettent une meilleure réalisation des objectifs, non, je ne vois pas forcément de lien direct. C'est plutôt au niveau général. »

Comment les TI/SI contribuent aux capacités stratégiques

Les TI chez BC contribuent fortement à chacune des capacités stratégiques (note moyenne de 4,17 sur 5). Cette étude permet aussi d'expliquer comment les TI/SI contribuent aux capacités stratégiques. C'est en se combinant de façon spécifique avec certaines autres capacités bien précises que les TI/SI créent les capacités stratégiques. Les TI/SI ne jouent pas un rôle moteur en l'occurrence. En témoigne le modèle d'alignement stratégique de BC qui est celui de la transformation de la technologie : ce n'est pas la stratégie TI qui est le pilote, mais la stratégie d'affaires. Nous avons vu que les moteurs sont en fait la Direction, le Marketing, les Ventes, les RH depuis peu. Mais nous avons pu également constater que les TI/SI jouent un rôle démultiplicateur, amplificateur fondamental dans le succès de BC. L'utilisation des TIC est à l'origine de la productivité notamment. Elles sont le moyen de la qualité de la communication en facilitant celle-ci, la rendant plus fluide, plus rapide, plus multiple, plus ciblée. Elles rendent possible une division du travail et une spécialisation à large échelle. Que seraient la centralisation au siège et la différenciation au niveau des agences sans les TI/SI ? Le couplage Marketing – Commercial n'aurait pu atteindre la même envergure sans les traitements informatisés des données du marché et les moyens informatiques de communication. La connaissance du marché et le ciblage seraient restés embryonnaires. Autrement dit, les TI/SI ne créent pas par eux-mêmes les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel, mais en constituent malgré tout un ingrédient indispensable. En raison de leur effet démultiplicateur, on aurait pu considérer les TI comme une variable modératrice de l'effet des capacités opérationnelles sur les capacités stratégiques. Mais les interactions entre les TI et les autres capacités opérationnelles sont si nombreuses et si importantes qu'il nous est apparu qu'en fait il s'agit d'un sous-système des capacités opérationnelles, qui compose et développe les capacités stratégiques.

La contribution des TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu

1. Les TI/SI jouent un rôle important dans l'avantage concurrentiel soutenu chez BC. Leur contribution à la création de l'avantage concurrentiel est jugée forte et moyenne au soutien de l'avantage concurrentiel. L'apport des TI/SI est donc plus fort à la création de l'avantage concurrentiel qu'à son soutien, ce qui est conforme à la théorie. Cette contribution, comparée à ce que pourrait laisser prévoir la théorie, est plus forte pour la création de l'avantage concurrentiel, mais inférieure pour le soutien de l'avantage concurrentiel soutenu.

2. Cette contribution à l'avantage concurrentiel soutenu n'est pas le fait de quelques capacités TI/SI particulières, mais de l'ensemble des capacités TI/SI. On ne peut pas dire que les TI sont seulement des commodités. L'infrastructure comme les talents techniques, le développement, et l'efficience des TI contribuent à l'avantage concurrentiel soutenu. Certes, certains matériels sont standard (les PC, l'AS/400). Mais l'AS/400 les distingue des autres courtiers qui ne sont équipés

que de PC. Surtout, les développements logiciels liés à la base de données leur sont spécifiques. Les talents managériaux permettant d'adapter les TI/SI de façon évolutive, fine et précise aux besoins d'affaires de BC, sont idiosyncrasiques et le résultat d'un long travail en commun avec le Marketing et les Ventes. Ce qui crée la différence par rapport à d'autres firmes, ce sont donc les talents techniques mais aussi les talents managériaux.

9.4.2 A propos des capacités et de l'avantage concurrentiel chez BC

Nous concluons dans cet article sur les capacités, la constitution et le caractère soutenable de l'avantage concurrentiel, et son caractère durable chez BC.

A propos des capacités

1. Les capacités dynamiques résident dans les ressources humaines qui sont donc l'origine et le moteur de la création, du développement et de la modification des capacités de l'entreprise. Ce processus se produit grâce à l'orientation (la stratégie), l'impulsion et l'animation données par la direction générale ainsi que par l'interaction entre la DG, les responsables et les différents personnels de l'entreprise, notamment les forces commerciales et marketing. Les capacités dynamiques façonnent les capacités opérationnelles et conçoivent les capacités stratégiques.

2. Dans les capacités opérationnelles chez BC, il faut souligner l'importance des ressources humaines. Elles sont un ingrédient primordial dans la constitution des capacités stratégiques. L'élément humain est primordial dans le pilotage et la réactivité, dans la productivité, la communication externe, la connaissance et le ciblage du marché. Le management des ressources humaines via la politique de relations humaines, la formation, le recrutement, le système de récompenses et sanctions influence fortement les capacités stratégiques. La motivation est aussi un constituant fondamental de ces capacités stratégiques.

3. Mais ce sont les TI qui amplifient considérablement l'efficacité et l'efficience des autres capacités opérationnelles.

4. C'est la combinaison de six capacités opérationnelles différentes, pas seulement des capacités humaines ou des TI, qui crée les quatre capacités stratégiques de la firme et ainsi l'avantage concurrentiel.

5. Les capacités stratégiques influencent directement l'avantage concurrentiel, en le créant et/ou en le soutenant, comme le montrent l'analyse des entretiens et documents et la matrice des « liens entre les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel ». Cette hypothèse fondamentale de la TR est donc confirmée par notre étude de cas.

6. L'avantage concurrentiel influence directement les performances commerciale, financière, et de productivité de la firme, comme le montre la matrice des « liens entre les capacités stratégiques, l'avantage concurrentiel et les performances ». On constate que le niveau élevé de ces capacités stratégiques s'accompagne d'un niveau élevé de performances, qu'elles soient

commerciales, productives ou financières. Comme, par ailleurs, le DG et un dirigeant du GIE nous ont confirmé qu'il n'y avait pas dissipation des bénéfices de l'avantage concurrentiel du fait d'une appropriation de la rente par d'autres acteurs que l'entreprise, aucune variable modératrice ne vient diminuer l'effet de l'avantage concurrentiel sur les performances.

7. Le modèle découvert chez BC s'avère complexe. Il est composé de cinq sous-systèmes : capacités dynamiques, capacités opérationnelles, capacités stratégiques, avantage concurrentiel, performances. A l'intérieur de ces sous-systèmes jouent généralement des alignements comme covariation. Entre ces sous-systèmes, on constate un alignement :
- par covariation entre capacités dynamiques et capacités opérationnelles,
- par covariation entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques,
- par déviation par rapport à un profil entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel.

Prises globalement, les capacités opérationnelles jouent un rôle médiateur entre capacités dynamiques et capacités stratégiques, de même que les capacités stratégiques entre capacités opérationnelles et avantage concurrentiel.

Finalement, l'avantage concurrentiel et les performances ne sont obtenus que par et grâce à ces interactions positives intra et inter sous-systèmes.

Un avantage concurrentiel doit être durable face à l'environnement et soutenable face à la concurrence. Qu'en est-il chez BC et comment l'expliquer ?

Comment expliquer la constitution et le caractère soutenable de l'avantage concurrentiel chez BC ?

Le caractère soutenable de cet avantage concurrentiel dépend des possibilités de mobilité, d'imitation ou de substitution de ces capacités stratégiques par la concurrence. Nous avons examiné ces facteurs et en avons fait un schéma de synthèse dans le chapitre 2, qui va nous servir d'outil d'analyse. Si l'on confronte ce schéma (figure 20) aux données, on constate qu'un certain nombre de "mécanismes" s'appliquent au cas de BC.

La réputation de sa marque et de son produit constitue une première protection très efficace. Cette réputation a été construite sur deux décennies et demie maintenant et s'appuie sur des performances du produit de tout premier plan sur toute cette période. C'est, bien sûr, une capacité stratégique très difficile à imiter par les concurrents non AZ. Par définition, elle n'est pas transférable. Des droits de propriété protègent la marque et le produit, mais en théorie ce dernier reste imitable. Ces droits ne constituent donc qu'une barrière restreinte à l'imitation du produit. En revanche, les compétences financières de l'assureur semblent constituer une protection car elles sont collectives et ont fait la preuve de leur constance dans la durée. Mais cela n'est vrai que dans une certaine mesure comme en témoigne la montée en puissance et en compétence de la concurrence des courtiers en ligne.

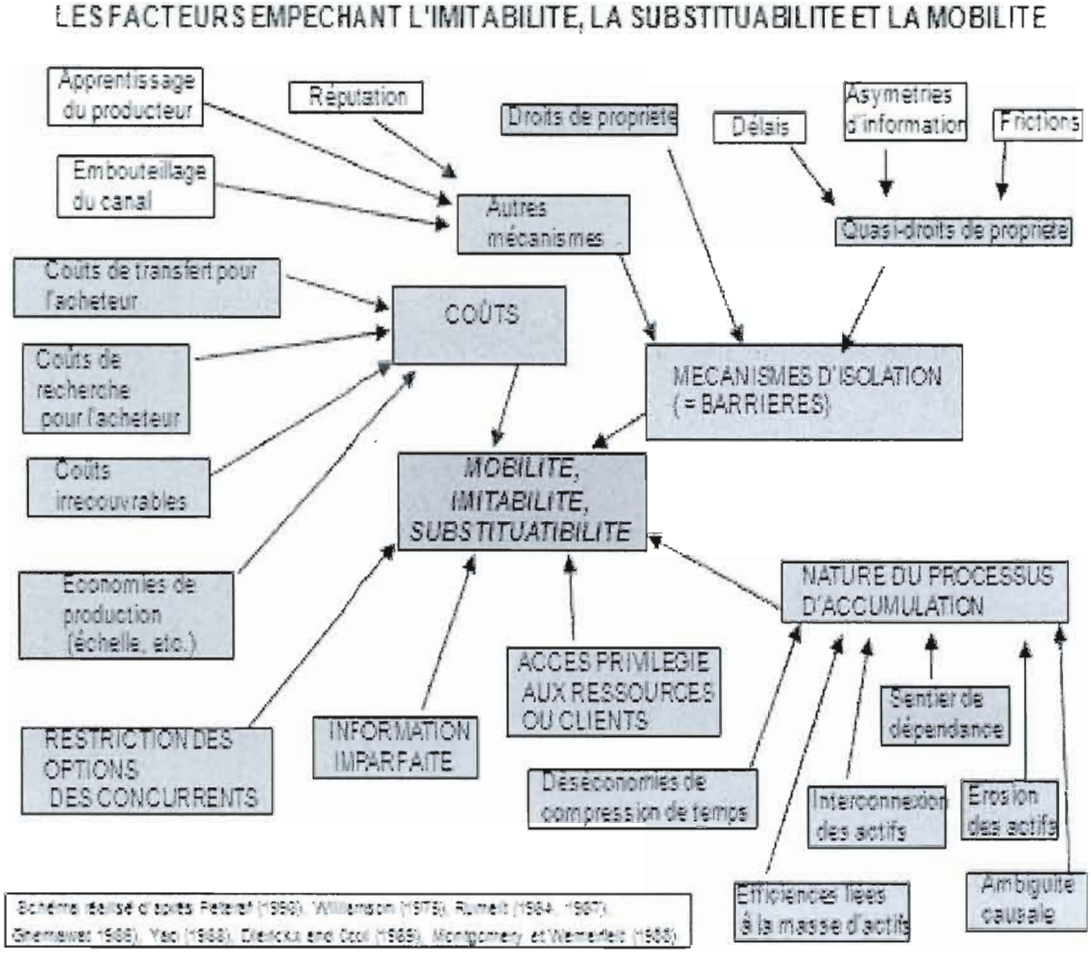


Figure 20 Facteurs empêchant l'imitabilité, la substituabilité, la mobilité

Pour le client, changer de contrat et de fournisseur est possible en théorie, mais cela entraîne alors pour lui des coûts de transaction. Ce changement entraîne des frais de recherche du nouvel assureur, et de façon plus générale des coûts de transaction. Les frais liés aux versements sont généralement à repayer au nouvel assureur. Même si le nouveau contrat ne prévoit aucun frais de versements, des droits d'entrée dans les SICAV peuvent être décomptés. Surtout, les frais de gestion des autres assureurs sont très généralement supérieurs à ceux d'AZ. Enfin, il existe des coûts irrécouvrables : l'antériorité fiscale et les avantages fiscaux attachés au contrat précédent. Cet ensemble de coûts constitue un frein indéniable à un passage à la concurrence pour le client de BC. En revanche, cela ne s'applique pas aux prospects, bien sûr.

A cela s'ajoute les économies de production réalisées par BC. Plus le nombre de clients s'accroît, plus le nombre de commerciaux augmente, plus les développements logiciels, les achats d'espace sur les moteurs de recherche, le maillage d'agences et les savoir-faire du

marketing et des responsables commerciaux sont rentabilisés. Les TI/SI jouent un rôle particulièrement important pour ce facteur.

La clientèle et la base de données informatisée de BC lui confèrent aussi un avantage, celui d'un accès privilégié à ses clients et à leur réseau relationnel. La relation, voire la confiance, tissée au fil des ans, est très difficilement imitable par les concurrents non AZ pour cette clientèle. Le taux de fidélité très élevé des clients de BC en témoigne. Les conditions juridiques de l'appartenance au groupe AZ précisent que les clients appartenant à un courtier ne peuvent pas devenir clients chez un autre courtier AZ. L'importance du nombre de clients de BC renforce l'importance de ce facteur.

De ce fait, BC restreint dans le même temps les options de ses concurrents. En ayant développé une couverture nationale d'agences, BC restreint aussi les options d'ouvertures de boutiques par ses concurrents.

La nature du processus d'accumulation représente également une des sources de l'avantage concurrentiel de BC. L'ambiguïté causale de son succès est évidente puisque celui-ci est le résultat d'interactions complexes entre différents sous-systèmes de capacités et même à l'intérieur de ces sous-systèmes. Il a d'ailleurs fallu le travail d'un chercheur durant plusieurs années pour en dévoiler les liens. Le sentier de dépendance a été bien mis en lumière lors des interviews. Les TI/SI, les processus d'affaires et le marketing actuels sont le fruit de vingt ans de développements et d'améliorations constants. Par exemple, pour créer l'alliance Marketing – Commercial, « il a fallu un gros effort de pédagogie. Il a fallu beaucoup de travail, des contrats à changer, d'explications. Ces résultats sont le produit de tournées en région, d'un développement du service marketing, de moyens informatiques, d'améliorations continues et d'explications, de pédagogie. »

Les capacités stratégiques d'une entreprise ne diminuent pas à l'usage. Au contraire, elles sont renouvelées et affinées suite à leur utilisation (Prahalad et Hamel, 1990). C'est par leur mise en application dans les activités clés de l'entreprise, par la création de routines, mais aussi l'expérimentation de certains processus distinctifs, que s'effectue l'apprentissage de nouvelles connaissances. L'historique du centre d'appels en est un bon exemple avec les expérimentations, les erreurs mais aussi les apprentissages qui ont permis de nourrir le système actuel. Et c'est grâce à de tels apprentissages que les activités sont réalisées de façon plus efficiente. C'est ce qui s'est passé chez BC où le personnel cherche constamment à « améliorer les choses ».

L'interconnexion des actifs et les efficiences liées à la masse d'actifs ressortent de façon très claire des données. C'est l'ensemble des capacités et notamment les capacités stratégiques, leur combinaison synergique qui crée l'avantage concurrentiel. « Aujourd'hui si on avait que le réseau, donc les 38 agences qu'on a, si on arrêtait le marketing, on aurait plus du tout la même façon de se développer et, de même, hein, si demain on ferme les 38 agences et qu'on met un centre d'appel au siège on n'aurait pas du tout la même façon non plus de se développer ». « Oui, c'est cet ensemble [cette combinaison de ressources] qui crée la performance. Par exemple, Intranet est assez récent chez nous, mais contribue à la performance. » PL - « Quelles combinaisons des autres ressources de l'entreprise (techniques, financières, marketing, etc.) constatez vous avec le commercial ? » Conseillère commerciale - « C'est tout un ensemble, il y a l'effet boutique plus l'étude de l'emplacement plus l'informatique plus les responsables régionaux. De plus il y a le fait de nous intéresser à la société. On peut participer et faire évoluer.

Et on nous fait comprendre que les enjeux sont majeurs. »

Enfin, tout concurrent qui voudrait imiter BC rapidement s'exposerait à des déséconomies de compression de temps. L'expérience, le savoir faire, les routines accumulées depuis deux décennies par BC et trois décennies par AZ ne peuvent être « reproduites » à court, voire moyen terme. Cela suppose un investissement supplémentaire très conséquent, susceptible très probablement de rendre l'opération non rentable. En outre, le succès est loin d'être garanti, ce serait plutôt l'inverse, compte tenu du sentier complexe de dépendance qui a été suivi. Les combinaisons très idiosyncrasiques effectuées par BC, impliquant des interactions humaines compliquées et multiples durant toutes ces années, sont pratiquement inimitables telles quelles.

En outre, les cycles de capacités (Helfat et Peteraf, 2003) ont emprunté certaines bifurcations successives bien spécifiques parmi une multiplicité d'autres chemins possibles, rendant l'imitation très délicate.

Ces causes diverses de l'avantage concurrentiel chez BC montre la difficulté pour les concurrents de l'imiter et donc le caractère soutenable de leur avantage concurrentiel.

En revanche, il reste théoriquement possible pour les concurrents de substituer d'autres solutions équivalentes. Mais cela suppose aussi un chemin de dépendance historique. Et les solutions externes (sous-traitance, externalisation) ne résolvent pas le problème de la combinaison avec les ressources internes. Ce problème est même accru car il est plus difficile de combiner des ressources internes (organisationnelles, marketing, commerciales, humaines) avec celles d'un sous-traitant dont on n'a pas le contrôle, dont la culture est très généralement différente (autre activité, autre secteur) et dont les intérêts et la politique divergent de ceux du client. Comme exposé par Roy (1999), le recours à ces ressources externes peut comporter de graves inconvénients : « Pour d'autres, tels Strassman (1995) et Ketler et Walstrom (1993), l'impartition présente des risques importants dans la mesure où cette opération peut réduire la capacité de l'entreprise à s'adapter et à innover.[138] Ces risques sont de plusieurs ordres: flexibilité réduite, perte de ressources technologiques irremplaçables, diminution de la capacité d'apprentissage, perte de contrôle sur la qualité des systèmes d'information et perte de compétences essentielles (Earl, 1996 ; Lacity et Hirschheim, 1993b ; Ketler et Walstrom, 1993). » [139]

---

[138] « Contrairement aux connaissances techniques [TI], la plupart des compétences organisationnelles [SI] nécessaires pour mener à bien des projets de développement stratégiques sont le fruit d'un plus ou moins long apprentissage des activités clés de l'entreprise et impliquent une habileté à coordonner et à intégrer les efforts de divers groupes au sein de l'organisation. La spécification des besoins, parce qu'elle nécessite une connaissance approfondie du domaine d'application et une communication intense avec les utilisateurs, les gestionnaires des autres fonctions et avec les membres de l'équipe de développement, est un exemple d'une activité nécessitant ce type de compétences (Byrd, Cossick et Zmud, 1992). Ces compétences sont difficiles à codifier et ne peuvent être transmises aisément d'un individu à un autre ou d'une entreprise à une autre si ce n'est en déplaçant le personnel possédant ces compétences. Dès lors, comme ces «experts» ne font plus partie de l'organisation, mais sont «loués» par l'impartiteur, leur connaissance intime de l'organisation et de ses activités de base ne peut que s'amenuiser avec le temps et l'absence d'interactions soutenues avec le personnel de l'entreprise cliente. C'est ce qui fait dire à Chesbrough et Teece (1996) que peu d'entreprises «virtuelles» ayant imparti l'ensemble de leurs activités ont survécu et prospéré. Au contraire, les meilleures d'entre elles ont soutenu et protégé avec soin les compétences internes leur assurant l'accès à des avantages compétitifs soutenus. » (Roy, 1999).

[139] « Le développement de systèmes [TI/SI], par sa nature même, exige un échange d'information et un niveau de coordination entre les diverses parties (utilisateurs, spécialistes informatiques, décideurs) qu'il

Quant à la mobilité de ses capacités, BC court un risque réduit. Certes, une ressource comme le responsable TI peut changer d'entreprise. Mais les capacités de BC valent surtout par leurs interactions avec les autres capacités. Une capacité étant une combinaison de ressources, sa mobilité est malaisée. Enfin, les capacités de BC sont très idiosyncrasiques. La mobilité d'une capacité n'est donc ni facile ni probable.

Le caractère durable de l'avantage concurrentiel chez BC

Le risque lié à l'environnement est plus important que celui lié au soutien de l'avantage concurrentiel, comme l'a montré l'affaire X. Rien ne garantit que les chocs de l'environnement ne détruisent pas un jour l'avantage concurrentiel de BC. Cependant, force est de constater que jusqu'à maintenant BC a réussi à maintenir celui-ci même lors de la crise liée à l'affaire X : choc venu d'une crise de l'environnement interne du Groupe, relayé par l'environnement externe (les media et la concurrence).

Il s'agissait de l'environnement proche. Mais l'environnement plus lointain peut jouer aussi comme par exemple des changements technologiques ou de législation de l'assurance vie.

Conclusion :

Nous avons appris que la création, le développement et le soutien de l'avantage concurrentiel chez BC sont le résultat des interactions complexes qui ont eu lieu au sein de la firme entre les sous-systèmes des capacités dynamiques, des capacités opérationnelles, des capacités stratégiques et de l'avantage concurrentiel. Les TI y jouent un rôle essentiel d'amplification de la valeur des autres capacités. mais ne valent que par leur combinaison avec ces autres capacités.

Nous avons appris également que les théories de la ressource et de l'alignement s'avèrent constituer des sources explicatives tout à fait probantes dans le cas de BC. Elle démontrent comment les TI/SI, combinés à d'autres ressources, peuvent créer les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel puis soutenir celui-ci. On voit bien que les TI/SI ne créent pas à eux seuls, loin s'en faut, ces capacités stratégiques, mais aussi que sans les TI/SI. ces capacités stratégiques n'existeraient pas, ou en tout cas, pas à un niveau aussi élevé. Cette étude de cas vient confirmer l'utilité de ces théories pour éclairer la contribution des TI/SI à l'avantage concurrentiel.

---

peut être difficile d'atteindre dans le cadre d'une entente d'impartition, surtout s'il s'agit de développement d'applications reliées aux activités clés de l'entreprise. Comme Chesbrough et Teece (1996) le soulignent, une approche fondée sur les mécanismes du marché soulève d'importants risques sur le plan stratégique. Selon eux, il est peu probable que des entreprises indépendantes, reliées par contrats, puissent atteindre un niveau de coordination suffisant pour réaliser le type d'innovation que représente le développement de systèmes stratégiques. Dans ce contexte, chaque entreprise s'attend à ce que les autres parties à l'entente en fassent plus, tout en cherchant des moyens pour tirer les meilleurs profits possibles de l'entente. Dans de telles circonstances, l'échange d'information peut être réduit ou biaisé, chacun des partenaires essayant de se garantir une position favorable par rapport à l'autre. Dans la plupart des cas, le libre échange d'information nécessaire au développement d'applications innovatrices reliées aux activités clés de l'entreprise sera plus facile et sécuritaire à l'intérieur de l'entreprise qu'entre entreprises indépendantes. Les inévitables conflits et les multiples choix qui devront être faits pendant l'activité de développement ont plus de chance d'être résolus par le processus de gestion interne de l'entreprise que par les mécanismes d'arbitrage du marché. » (Roy, 1999).

CHAPITRE X

DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE GH

Ce chapitre vise à donner au lecteur les données issues du codage des entretiens et des autres sources de données sur l'entreprise GH, de façon à ce qu'il puisse ensuite comprendre les analyses et en vérifier le bien-fondé. Nous exposons tour à tour : l'historique, la stratégie et la vision de l'environnement de la société GH ; les processus, TI/SI et capacités de l'entreprise ; la contribution des TI/SI, les avantages et désavantages concurrentiels, les performances de GH. Le codage de ces données est retracé de façon détaillée en annexe V.

10.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement de GH

Nous présentons dans cette section l'historique de GH et de ses TI/SI, l'évolution de sa stratégie et sa vision de l'environnement.

10.1.1 Historique de GH

Quel est l'historique de l'entreprise GH ?

Créée en 1991, son activité a concerné dans une première phase l'assurance-vie, l'assurance et l'immobilier. Dans une deuxième phase, en 1992, y a été adjointe l'activité de marchand de biens et en 1993 également d'agent immobilier. La société fonctionnait avec des agents commerciaux. L'entreprise "a bien marché" jusqu'en 2000. Elle s'était déjà dotée d'un site Web immobilier. D'où l'idée en 2000 d'un site AZ d'assurance vie, GH.com pour arriver à la démarche du site Internet et de la commercialisation en ligne du produit AZ. Amélioré, ce site a généré "beaucoup de visites, beaucoup de clients" (G)[140]. C'est la troisième phase de la société. Aujourd'hui, 95% de l'activité de l'entreprise est réalisé avec le produit AZ et il reste 5% d'immobilier. Mais c'est toujours "une micro entreprise : on n'est que deux" : le gérant et le 'webmaster' [141] (G).

Quel est l'historique des technologies et systèmes d'information ?

[140] (G) signifie citation du gérant et (W) citation du 'webmaster'
[141] Administrateur du site Internet

La stratégie et le modèle d'affaires (implicites) de la société étaient donc de miser à fond sur Internet.

Le responsable informatique a développé le système informatique et le site Web de façon autodidacte. "Le site, nous, on le fabrique." "Électronicien au départ", il a "pris des bouquins", "appris la programmation" et "tout fait tout seul" (W). Mais l'électronique, en fait "c'est très différent de la programmation". L'inconvénient, c'est que c'est assez proche, mais les signes changent. "Donc on se trompe d'autant plus facilement. On peut passer à côté." Avec le système D, il y a des choses qui ne sont pas documentées. "Quand on crée un programme, on a envie que ça marche vite. On n'a pas envie de perdre de temps. Mais au bout de quelques mois", on se dit "je suis perdu, mais qu'est-ce que j'ai mis là ?..." "On perd un temps fou." (W)

"Et puis après, bon, ça a été une adaptation. Enfin, au niveau de la mise en place, etc., c'est une adaptation au fur et à mesure" "en fonction de la demande de l'adhérent." (G) L'évolution du site s'est faite "toute seule" depuis 2000, en ajoutant de nouvelles pages. "On a essayé de suivre les mouvements, d'étoffer un peu le site." (W) L'enrichissement du site Web s'est fait au fur et à mesure. "On fait... on améliore, on innove, on va voir les sites étrangers, on regarde comment ça se passe, la concurrence" (G).

Les deux acteurs de cette entreprise estiment être devenus "vraiment professionnels" en 2004 seulement. "Maintenant, on est outillés. Maintenant, le client, il reçoit quelque chose de professionnel." Ils ont "progressé au fur et à mesure en fonction des priorités". (G)

L'historique des technologies et systèmes d'information est lié, bien sûr, aussi à l'évolution de l'environnement. Notamment, maintenant, "plus il y aura d'Internet en France et plus il y aura d'ADSL et plus les gens s'abonneront... C'est ça qui nous influence aussi." (G)

10.1.2 L'évolution de la stratégie de GH

Sont exposés ici successivement la définition de la stratégie, la stratégie d'activité, les voies et modes de développement, les structures, et la gouvernance.

La stratégie de la société se révèle avoir été tout à fait émergente et empirique. Pour le dirigeant, il n'y même pas eu de stratégie : "Ah, c'est pas du tout élaboré. Non, il n'y a pas eu de stratégie...". "On n'a pas fait de bilan. Enfin, si, après." (G) Elle a émergé en fonction des interactions entre ces deux personnes et l'environnement : et notamment avec la concurrence, le marché, la législation, la technologie, et surtout les internautes et les clients. "Ca a été une adaptation. Enfin, au niveau de la mise en place, etc., c'est une adaptation au fur et à mesure" "vraiment en fonction de la demande de l'adhérent" (G). Selon ces deux acteurs, on ne peut parler de grandes phases depuis 2000 dans la stratégie, mis à part la mise en place initiale et puis la phase d'exploitation et de résultats.

Une deuxième composante – sous-jacente et implicite - de la stratégie est la constitution d'un fichier clients informatisé qui donne sa valeur à la société. "Là-dessus, notre stratégie, notre mine, c'est notre fichier clients" (G), facilement revendable à un courtier national parce que non limité géographiquement et parce que l'acheteur n'aura pas de boutiques à racheter ni de commerciaux à reprendre.

Les données permettent cependant de voir que GH a adopté une stratégie de focalisation

différenciée s'adressant aux internautes. Sa voie de développement est la spécialisation avec un peu de diversification vers la clientèle traditionnelle via les apporteurs d'affaires. Son principal mode de développement est la croissance interne, mais également les partenariats avec AZ depuis le début et avec les apporteurs d'affaires depuis 2006. GH a une structure fonctionnelle minimale et sa gouvernance est familiale au sens le plus simple du terme puisqu'il s'agit d'une firme unipersonnelle. Son mode de gouvernance est hiérarchique, mais aussi contractuel en raison du contrat avec le groupe AZ et secondairement des contrats avec les apporteurs.

10.1.3 Vision de l'environnement de GH

Nous présentons ici l'environnement tel que perçu par GH : le groupe AZ, la turbulence, la concurrence, l'influence environnementale sur les activités et les performances de GH. Cet apport nous permettra de mieux comprendre comment l'environnement influence les capacités, leurs combinaisons et l'avantage concurrentiel chez GH.

Le groupe AZ

L'appartenance au groupe AZ est fondamentale de leur point de vue. "La marque. C'est le plus important pour nous." "Nous, on travaille grâce à l'image AZ." "50% de notre travail, c'est grâce à AZ. C'est parce que AZ a trente ans, qu'ils ont travaillé bien et qu'ils ont une bonne image de marque, qu'ils ont des bons résultats. AZ, c'est notre moteur." (G) Par exemple, les prospects qui ont contacté le GIE sont affectés par celui-ci au courtier local le plus proche. Il y a ainsi une chance sur six en gros pour que ce soit chez GH.

Même si la crise qu'a connu AZ a eu des répercussions sur leur société, son dirigeant ne veut retenir que le côté positif : cela a fait connaître encore un peu plus AZ et son produit. Cependant, la crise de l'affaire X et le jugement délivré ont joué négativement.

Le site Web du GIE constitue une aide, mais est, selon eux, nettement moins bon que le leur : "il était juste pour avoir... dire qu'il y avait un site et trouver des correspondants." (W) D'ailleurs le GIE a copié constamment leur site : "Ils ont repris tous nos trucs". "D'année en année ils reprennent ce qu'on a fait. On est des précurseurs". (G) "Toutes les niches qu'on avait trouvées, ils les ont toutes...copiées." (W) Le problème est qu'un prospect peut aller chercher de l'information sur le site du GIE, puis choisir un autre distributeur que GH. Le site du GIE est donc à la fois une aide à la communication et à la vente, mais aussi tout de même une concurrence, surtout à l'époque où ils marquaient en gros "site officiel".

"Nous sommes liés à l'action et aux règles du GIE, par exemple les frais d'entrée. AZ a connu une baisse de 20 à 25 % des nouveaux adhérents en 2006. Nous avons suivi le mouvement." (G)

Par ailleurs, le GIE a souvent une influence démotivante. « De façon plus générale, nous subissons les contraintes bureaucratiques du GIE ; c'est beaucoup de lourdeur et un manque d'esprit commercial. Ils ne sont pas commerciaux. Ils ont des stagiaires par exemple, qui ne sont pas assez formés et qui n'ont pas l'esprit commercial. On m'a déjà répondu : "J'ai pas le temps ; je m'occupe du CE"[Comité d'Entreprise]. Ils ne connaissent que certains délégués. On nous a déjà dit : "GH ? Connais pas." » (G) "Ils ont une attitude trop bureaucratique. Par exemple, ils ont refusé le dossier d'une cliente et lui ont renvoyé parce qu'elle avait joint un chèque insuffisant, alors qu'il devait y avoir un gros reversement derrière. Et tout cela sans nous prévenir, alors que

c'était à nous de traiter le problème. On a l'impression d'être dans deux boîtes différentes. Plusieurs fois les personnes [du GIE] qui répondent nous ont dit qu'elles ne nous connaissaient pas alors que nous sommes délégués ... Une autre fois, un stagiaire a reçu une inscription pour nous, mais comme il ne nous connaissait pas, l'a transmise à BC. Et nous n'avons pas pu la récupérer." (W)

Turbulence de l'environnement

Cette turbulence est évaluée, d'après le questionnaire présenté en 6.2.4 dans le chapitre sur la méthodologie, selon l'échelle suivante :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

La turbulence du marché est évaluée à 3,5 sur 5

		X		

L'intensité concurrentielle à 4,32 sur 5

			X	

La turbulence technologique à 3,08 sur 5

		X		

La moyenne totale à 3,63 sur 5

					X			
1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5

Les réponses au questionnaire donnent une turbulence du marché de 3,5 (sur 5), une intensité concurrentielle de 4,32, une turbulence technologique de 3,08, la moyenne globale étant de 3,63 (voir résultats détaillés en annexe W). En conclusion, on peut dire que l'environnement est perçu par GH comme turbulent.

La concurrence

La concurrence, pour GH, c'est avant tout leurs confrères délégués de chez AZ, même si cette concurrence est organisée dans le cadre du groupe AZ. Les prospects sont affectés d'après le critère de localisation. Les cadeaux faits aux clients (style bouteille de champagne) doivent être limités à 30 euros. Mais leurs confrères ont plus une orientation boutique et commerciaux. GH est le seul à faire du tout Internet. Par exemple, chez BC "leur site n'est pas fait pour qu'on ait directement du contact Internet", "c'est plus un site pour leurs commerciaux ...", "c'est plus un but de prestige". (W)

Une autre concurrence s'est développée ces dernières années avec l'essor d'Internet : celle des courtiers d'assurance vie en ligne qui proposent des frais d'entrée réduits et même à 0 %. Quand les performances sont suffisamment différentes (comme dans les fonds investis en actions), les droits d'entrée ont une moindre importance pour le client. Mais quand les performances sont voisines, les frais d'entrée peuvent constituer le critère différentiel pour la prise de décision du

client. Cette concurrence peut causer des pertes importantes dans la collecte. "Voilà, c'est ça. J'ai perdu un client de 6 millions d'euros" (G). Ainsi, "chez Terfis[142], ils ont une augmentation du nombre d'admissions qui est énorme" (W). "On a moins de nouveaux clients que l'année dernière, mais c'est toujours en progression." (G) "Je pense que les frais d'AZ vont baisser l'année prochaine." (G) Mais au GIE, "ils étaient contre qu'on parle de frais"(W). "Finalement, le résultat est meilleur, mais on le présente mal" (W). GH a adopté une position différente dans ce domaine, et affiche sur son site Web un tableau comparatif montrant que sur 10 ans, les frais de gestion compensent largement la réduction des frais d'entrée.[143] "Il faudrait que le client regarde les frais d'entrée et les performances, les frais de gestion et les performances." (W) Finalement, "la concurrence Internet n'a cessé de s'amplifier et en 2006 nous n'avons pas augmenté notre chiffre de collecte par Internet et nos nouveaux adhérents Internet ont chuté de 24 %." (G).

Il y a aussi la concurrence des autres formes de placement (immobilier, Bourse, etc.), mais cela ne préoccupe pas vraiment les responsables de GH car il s'agit d'une concurrence indirecte. Et ce d'autant plus, qu'en tant que délégué AZ, ils ne peuvent vendre que le produit AZ. En outre, "quand on a un très bon produit, c'est difficile de croire en un autre" (W), "et puis quand on a une centaine de supports différents, c'est difficile de le vendre sur Internet" (W). "On a essayé", "ça ne marchait pas" (G).

Enfin, un point important à signaler est que les concurrents du secteur, surtout les concurrents les plus directs, se copient entre eux. GH voit son site, ses pochettes, etc. copiés, mais copie à son tour quand elle en a l'occasion. "On améliore, on innove, on va voir les sites étrangers, on regarde comment ça se passe chez la concurrence" (G). La disponibilité, la réactivité de GH peuvent aussi être imitées ou faire l'objet de substitution, selon eux.

Influence de l'environnement sur les activités et les performances

L'environnement influe de multiples manières sur leur activité et leurs performances. "Nous subissons des contraintes très fortes de l'environnement." "Tout influe chez nous". "Le climat politique, c'est sûr que plus les gens se sentent mal, plus ils vont investir". (G) "Le climat social, moins il est bon, plus on épargne parce que plus on se dit : 'La retraite, qu'est-ce qui va se passer ?' ". "A chaque fois qu'il y a une modification de la fiscalité, c'est bon pour nous" parce que "la fiscalité a plus touché d'autres formes de placement". "Et s'il y avait un problème au niveau de l'assurance-vie, une claque, oui..., il y aurait une levée de boucliers. AZ représente quand même... plus de 630 000 adhérents en Europe, alors ..." (G)

Même l'apparition de nouveaux produits peut constituer une opportunité plus qu'un problème. Ainsi, le PERP a constitué une occasion de différencier positivement l'assurance vie. "On a fait plus de contrats parce qu'on ne faisait pas le PERP" "parce qu'il y a de bonnes raisons" (G). "On a fait une publicité sur le PERP ... et les gens qui tapaient 'PERP', ils tombaient sur notre site" (W).

---

[142] Un courtier d'assurance vie en ligne qui connaît un grand succès commercial. Filiale d'un groupe bancaire, Terfis dispose de moyens importants qui lui permettent de faire beaucoup de publicité. Son site Internet est bien conçu, clair, complet, fonctionne correctement. Ce courtier propose un contrat multisupports avec un fonds en euros et une offre multi gestion de qualité en unités de compte. Les frais d'entrée sont de 0 % et les frais de gestion de 0,90 %. Les arbitrages par Internet sont gratuits. En 2008 les frais de gestion ont été abaissés à 0,75 %.

[143] Les frais d'entrée sont prélevés une fois pour toutes au moment du versement. Les frais de gestion sont prélevés annuellement sur l'encours.

"Nous, on a fait de la pub pour exploiter... l'argumentation" (G) "en montrant l'avantage de l'assurance-vie" (W). "On n'y est pour rien, mais on l'a exploitée". (W)

Même le temps climatique influe : "quelquefois, un week-end pluvieux, pour nous, c'est bon" (G) parce que les gens surfent plus sur Internet. Le temps libre est positif également pour la collecte : "Les gens épargnent pendant les vacances aussi", "en vacances, on peut aller plus sur Internet" (W). En sens inverse, la contrainte budgétaire limite les nouvelles adhésions : "il faut 500 euros quand même, entre 500 et 800 euros." (G)

En conclusion, "Tout ça, c'est des environnements qui influent. Tous". (G)

10.2 Capacités TI/SI, processus et capacités chez GH

Nous présentons maintenant, d'après les données de codage, les TI/SI, les processus d'affaires et organisationnels, et les capacités de façon à en obtenir une description qui nous permette d'éclairer comment les capacités TI/SI et autres capacités peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel et aux performances chez GH.

10.2.1 Les capacités TI/SI chez GH

Les TI par eux-mêmes

Les TI/SI présentent la caractéristique originale et majeure d'être orienté Internet "à 100 %" (G), ce qui est logique puisque c'est l'idée qui est à l'origine de la stratégie de la société. Pour être plus précis, Internet est le canal de prospection unique de la société, si l'on met à part les contacts fournis par le GIE. "Le client ne vient que par Internet chez moi". (G)

Le matériel informatique est constitué d'un portable et d'un gros PC chez le Webmaster, achetés "chez Lidl ou chez Aldi"[144], mais "de la dernière technologie". "Tous les ans, on change". "On change l'imprimante tous les six mois. On a deux imprimantes en permanence. Une qui fait les enveloppes, une qui fait les bulletins." (G) Cela permet de personnaliser les dossiers clients tous les jours.

Sur le plan Internet, GH fait appel à un hébergeur qui prend 100 euros par mois. Même si celui-ci se révèle fiable de façon générale, il rencontre néanmoins de temps en temps des problèmes. L'hébergeur devient alors un problème pour GH car toute indisponibilité de son site signifie une perte de chiffre d'affaires. "Disons que si l'informatique se plante... Là, on a notre hébergeur qui va déménager, on va être embêtés" (W). "Il y a du chiffre d'affaires en moins" (G). "C'est hyper important pour nous de l'avoir 24h sur 24h." (W) "Le client qui arrive, qui veut placer une grosse somme et qui doit se connecter, et le système n'existe plus" (W). "Ce jour là, on l'a pas" (G). Il faudrait doublonner le système, mais "c'est trop cher" (W). Les deux dirigeants ont beau se battre avec l'hébergeur à ce sujet, celui-ci ne comprend pas l'importance de la disponibilité du site pour GH. "C'est pourquoi je me bats avec l'hébergeur, et il ne comprend pas" (W). Le problème est cependant relatif dans la mesure où le nombre de pannes n'est pas très élevé. "On se disait : est-ce que ça vaut le coup ?" (G). "A la limite, ils auraient plus de pannes...

[144] Magasins de 'hard discount'

On ne va pas leur reprocher de ne pas en avoir, mais ils auraient plus de pannes, je pense qu'on aurait foncé sur le ... principe" (d'un doublon du système) (W).

Une caractéristique très importante et très originale des technologies et systèmes d'information dans cette société est qu'elle a créé et déposé une cinquantaine de noms de site Internet, "des noms qui sont aussi stratégiques pour le placement" (W) en utilisant des mots comme épargne, retraite, assurance vie, handicap, ... Par rapport au modèle d'affaires, cela joue sur un point critique qui est de drainer les visites d'internautes vers le(s) site(s) de la société au détriment de sites concurrents. La société dispose ainsi de mots clés et de noms sites variés pour attirer à elle les visites d'internautes, prospects potentiels.

Les coûts des TI

La fabrication du site, même si elle est jugée pas trop chère, correspond au temps passé par le responsable informatique sur cette activité, donc à une part importante, des salaires, charges sociales, frais, poste de travail, etc. du collaborateur concerné. Cela représente donc un coût conséquent au moment de la création du site, puis un coût récurrent compte tenu de la politique et de la nécessité d'améliorer et d'adapter le site en permanence. L'hébergeur coûte déjà 100 euros par mois.

GH supporte aussi un coût pour être bien positionnée dans les pages des moteurs de recherche. "Si on veut être un bon site marchand, il faut être dans la première page [...] on a un budget mensuel de 2.000 euros", après 3000-3500 euros à une époque. "Ces 2.000 euros vont nous donner en gros 12 à 13 prospects par jour, par exemple. Sur ces 13 prospects, on va faire un client". (G) C'est le clic efficace qui compte. Sur Internet, c'est plus difficile à contrôler. Mais "on contrôle quand même par nos mots-clefs. Si on choisit 'assurance-vie', ce mot-clef-là va générer beaucoup trop de clics. (G) « Pour 10 clics on a une demande de documentation" et "pour dix demandes de documentation, on a un client, donc... 100 clics pour avoir un client. Donc 400 euros le client". (W)

S'y ajoutent, bien sûr, les coûts de documentation, téléphone (100 euros par mois d'abonnement), fax, locaux, d'affranchissement (1.700 euros/mois), salaires (2000 euros + 40 % de charges sociales), avantages en nature, frais de voitures et de déplacement.

A partir de là, la rentabilité des clients dépend du versement moyen, du reversement moyen, du revenu récurrent versé par AZ sur les encours et de la durée du contrat qui est en moyenne de 15-20 ans.

L'utilisation des TI/ SI

Le site Web est adapté autant que possible aux centres d'intérêt, aux questions des clients. Mais "il ne faut pas en mettre trop parce que les gens sont un peu noyés. Si c'est spécifique, après, ils posent des questions" (G). Le chercheur a pu constater par lui-même avant les interviews que le site était rapide, clair et pratique pour un internaute visiteur.

Par ailleurs, l'utilisation des canaux de communication est variée (site Web, mails, courrier, fax, téléphone et visites) "suivant le besoin et suivant le client, suivant ce qu'il veut" (G).

Mais le mail est souvent utilisé parce que "l'internaute, attention, lui, il préfère par mail généralement" (G). Non seulement Internet constitue le principal moyen commercial de

l'entreprise, mais, dixit le directeur, "le meilleur des commerciaux, c'est le Webmaster. Parce que lui, il répond à beaucoup plus de personnes que moi".

L'équipe correspond à deux profils différents mais complémentaires : il y a le commercial et l'informaticien, qui correspondent à deux utilisations différentes du SI. Le Webmaster (W) - "Non, mais en plus, on a deux caractères totalement... Lui, c'est le primaire de base..." Le gérant (G) - "Ah oui. Moi, c'est tout de suite. Tac-tac". W – "Lui, il a un client qui veut quelque chose, il commence à appeler, il a même pas lu la question. Moi, je lui dis: 'Attends. On appellera demain.' Moi, j'ai une certaine inertie. G – "Ah, toi, tu as de l'inertie, toi". W – "Lui, il y a des périodes, c'est douze idées à la minute, donc, derrière, moi, je programme, donc je ne peux pas changer toutes les trente secondes". "Moi, je suis pas commercial du tout". "Je vais à une réunion, je... j'ai horreur de ça". G - "Mais le produit, il se vend sur Internet, il se vend par tel truc que tu fais. Des réponses sur mail. Tu le vends" (le gérant). W - "Oui, c'est-à-dire, moi, je fais le commercial par mail". G - "Ah oui. Ça, il fait un bon commercial par mail". Alors que le gérant préfère les conversations téléphoniques, les réunions et les visites. Mais il consulte le système chaque matin pour voir où en est le chiffre d'affaires : "ça, pour nous, c'est un bon moteur".

Malgré des petites divergences de vues ou conflits, le chercheur constate que les deux personnes communiquent et s'entendent bien (rires, ton de la voix, plaisanteries, idées semblables sur l'essentiel, communication constante, etc.). Une conception et une utilisation cohérentes du SI en sont certainement facilitées. Le fait de n'être que deux est aussi à la base de cette cohérence.

Comme indiqué précédemment, l'utilisation du site Web par l'internaute dépend de la disponibilité du site. En cas de problème, il n'est pas possible de prévenir l'internaute. Mais "c'est parce qu'il y a des gens compétents aussi dans l'hébergement qu'on travaille bien" (G).

10.2.2 Les processus commerciaux et organisationnels et leur évolution

Nous abordons successivement les processus commerciaux, les processus organisationnels, leur évolution.

Les processus commerciaux

Le groupe AZ joue un rôle et exerce une influence importants dans le processus commercial. D'une part, AZ fixe les cadres juridique, produit et gestion dans lequel s'exerce l'activité de GH. Les règles de concurrence (rabais sur frais, cadeaux, etc.) sont fixées entre courtiers AZ. Les délégués ne peuvent vendre que le contrat AZ. Les comptes des adhérents, les successions sont gérés par le GIE.

Mais le GIE et l'Association interviennent encore plus directement dans le processus commercial grâce à la forte notoriété et la très bonne image de marque d'AZ, ainsi que par le volume et la qualité de la communication avec les adhérents. Le GIE intervient également en répartissant les contacts prospects (qu'il reçoit) entre distributeurs selon leur localisation, en conseillant prospects et clients, en réglant les successions.

Chez GH, le processus commercial est généralement le suivant. Cela commence par une génération de prospects via le positionnement dans les moteurs de recherche sur Internet.

En gros, 1 clic sur 10 génère une demande de dossier et 10 demandes de dossier 1 client.

"Les gens cliquent quand même plus rapidement sur : 'Je désire recevoir une documentation gratuite.' [...] 'Comme ça je suis sûr de l'avoir chez moi et je peux compulser tranquillement'." (G)

Les envois de dossiers sont faits "à la maison" "le soir", "une vingtaine de pochettes par jour", avec "une lettre d'accompagnement" et "une enveloppe T pour qu'ils n'aient pas de frais pour eux". "On personnalise le dossier tous les jours". "On a optimisé nos retours en créant nous-mêmes nos pochettes, parce que c'est nous qui créons nos pochettes". "A chaque fois qu'il y a une demande comme ça, ça part le soir. Il faut que le client l'ait le lendemain". (G)

Ensuite, le client peut soit demander des renseignements complémentaires par téléphone ou par mail, soit renvoyer le dossier avec un chèque, soit demander une visite. Dans ce dernier cas notamment, la disponibilité et la réactivité du gérant sont très grandes. Mais parfois peut-être trop : "Elle [une cliente] a mis 800 euros, on a 3 % là-dessus hors frais" (W). "Et c'est une cliente qui m'a coûté 500 euros de trajet quand même" (G). Les reversements et un éventuel parrainage suffiront-ils à amortir un tel coût. Le webmaster en doute : " Avant qu'elle soit amortie, celle-là...". Il apparaît donc qu'il existe un manque de qualification des prospects dans certains cas.

Quant à la relance clients, "en retard" pour le moment, elle est faite normalement tous les deux mois ou trois mois "par courrier" encore, mais "elle va se faire par mail bientôt" (G).

Le processus commercial est marqué autrement, comme nous l'avons vu, par la différence et la complémentarité des deux acteurs de l'entreprise. L'un est commercial, réactif, fonceur, extraverti, aime les contacts humains directs. L'autre est informaticien, secondaire, réfléchi, introverti, n'aime pas les contacts commerciaux directs et préfère les contacts humains indirects (par mail par exemple). "Ah oui. Lui, il [le webmaster] va être technique, il va répondre aux gens qui ne veulent pas, justement, aller voir dans une agence." "Le numéro vert arrive sur mon portable. Il est transféré. Si on fait mon numéro vert, je suis toujours... Bon, je le prends à 8h/8h30 le matin jusqu'à, allez, maximum 21h, le numéro vert. Donc je l'ai en permanence. Que je sois en vacances ou pas." (G) De ce fait, le processus commercial est émaillé de petits conflits entre eux sur la manière de procéder, sans que cela semble porter atteinte à l'essentiel. Pierre [le gérant] -- "Déjà à deux, on se dit 'Tu me fais ....'" Bertrand [le webmaster] – "Oui. Souvent, oui". Cependant, la relation hiérarchique subsiste et se traduit entre autres par une délégation fréquente de tâches du gérant au webmaster, notamment pour l'envoi de mails.

Plusieurs points importants sont à signaler du point de vue de la vente et de la négociation. Concernant le style de vente, il s'agit d'une vente 'douce'. "Parce qu'il y a certaines personnes qui ont peur du commercial, du vendeur d'assurance-vie qui va les faire signer. Alors, je dis: 'Non. Moi, je ne suis pas comme ça.' Maintenant, on en est rendus au stade où ça devient confortable. On n'est pas obligés d'acculer le client à signer." (G)

Le problème des frais d'entrée suppose une argumentation démontrant bien l'influence des frais de gestion sur la performance à long terme et surtout la qualité de communication, d'information et de conseil à laquelle ces frais correspondent chez AZ. Autrement dit, le client paye une qualité de service à travers ces frais. Mais dans quelle mesure nos deux conseillers y parviennent-ils ?

Le processus commercial se termine (temporairement) par la signature et le renvoi par le client du dossier, accompagné d'un chèque.

Le processus va dépendre aussi donc du type de client. Certains veulent avoir un contact avec un conseiller commercial. D'autres le craignent au contraire et préfèrent traiter à distance. Mais, comme nous l'avons vu, tant la complémentarité des deux conseillers que la variété des moyens de communication du SI permettent de répondre à ces deux types d'exigences client. Par ailleurs, bien sûr, la réussite dépend des possibilités financières des clients et de leur rentabilité individuelle pour GH (compte tenu des dépenses effectuées). Pour pallier ce problème, il faut signaler la création d'apporteurs d'affaires, "un à Roubaix et un à Tarbes, aux opposés de la France". "Ça me servira parce que peut-être que, plus tard, je me déplacerai moins." (G) Mais les apporteurs n'utilisent pas les technologies et systèmes d'information de GH. "C'est leur système à eux." "Ils sont indépendants." (G)

Le processus commercial se poursuit généralement dans les années suivantes par des reversements, souvent aussi par des parrainages ou des recommandations.

La contribution des TI/ SI au processus commercial examinée ci-dessus ainsi que dans la partie 'utilisation des TI/ SI', s'avère donc cruciale, voire vitale puisque les TI/SI sont consubstantiels au processus d'affaires.

Les processus organisationnels

Comme vu précédemment, l'organisation est de type artisanal, très empirique, s'adaptant au jour le jour, et fondée sur une collaboration très complémentaire dirigeant commercial – webmaster informaticien (mais "commercial par mail" aussi).

L'évolution des processus

"L'évolution, ça a été vers plus de professionnalisation" (G). De façon empirique, par essais et erreurs, guidés par les demandes des internautes et des clients, l'évolution des processus de travail consistait à "suivre les mouvements, étoffer un peu le site" en s'adaptant à la demande et en prenant des idées chez les concurrents. Un apprentissage de 3-4 ans les a conduits à devenir "vraiment pros" à partir de 2004. Cette évolution s'est réalisée à travers une collaboration permanente entre deux acteurs complémentaires, échange non exclusif de petits conflits.

10.2.3 Les capacités de l'entreprise GH

Sont examinées successivement les capacités opérationnelles, les capacités stratégiques, les capacités dynamiques.

Les capacités opérationnelles

Les TI, comme nous l'avons vu, constituent une première capacité opérationnelle.

Les ressources humaines ont déjà été évoquées dans 'l'utilisation des TI/ SI' et dans les processus commerciaux. Les capacités commerciales des deux hommes sont donc inclues dans

ces capacités humaines. Il convient d'y ajouter que le système de rémunération est motivant pour le responsable informatique qui dispose, en plus de sa rémunération et de son intéressement, d'avantages en nature (logement et voiture). "Ca fait qu'il est très motivé" (G). Quant au gérant, sa rémunération "correspond à l'essentiel du bénéfice (car il s'agit d'une EURL), aux frais de voiture, aux frais de restaurant". Sa motivation est donc directe par rapport aux résultats de l'entreprise, sans parler de celle inhérente à l'entrepreneur. Dans ce système de ressources humaines, il faut noter aussi le rôle de la culture qui est caractérisée par "l'honnêteté par rapport au client, la compétence, la connaissance de l'approche client, commerciale quoi, et puis l'approche informatique".
La motivation représente une capacité opérationnelle importante. PL – "Êtes-vous motivés ?" W – "Oui." PL – "A quel point ?" W – "Très motivés. On a envie de 'casser la baraque'." PL – "Comment ? Par quoi ?" W – "Par l'envie de prouver que ce que l'on fait, c'est la bonne démarche." PL – "D'où vient cette motivation ?" W – "C'est le caractère, le tempérament. On a toujours été à notre compte. Le premier moteur n'est pas l'argent."

Une autre capacité est la communication interne, jugée "bonne" (W). Comme il s'agit d'une micro-entreprise de deux personnes, la communication est directe, fluide, constante. Cela favorise une grande cohérence, beaucoup plus facile à obtenir à deux qu'avec dix, cinquante ou cent personnes, groupes où il y en aura toujours quelques-unes qui ne seront pas 'en ligne'.

Dans les capacités financières, on peut noter l'absence d'endettement et une évolution positive du bénéfice année après année depuis la création pour atteindre 80 000 euros en 2005.

Les capacités stratégiques

Rappelons que nous avons défini le concept de capacité stratégique comme "un ensemble de savoirs, de technologies, d'actifs physiques et de compétences en organisation du travail, qui permet à l'entreprise de délivrer de la valeur et de proposer un avantage particulier à la clientèle".

Il faut distinguer ce qui vient du groupe AZ et ce qui vient de l'entreprise elle-même.

L'image de marque AZ est un élément fondamental. "A 50%, c'est l'image AZ quand même, la capacité stratégique". De façon plus générale, l'ensemble des apports du GIE, de l'association, de l'assureur, contribue à la capacité stratégique de GH.

En ce qui concerne GH à proprement parler, la première capacité stratégique est la combinaison commercial –technologies et systèmes d'information. Il s'agit bien d'un "ensemble de savoirs et de technologies". Cette combinaison délivre de la valeur et apporte à la clientèle un double avantage particulier.

Le premier avantage (et deuxième capacité stratégique) est la disponibilité et la réactivité grâce au numéro vert (qui arrive sur le portable du gérant), à Internet, et à l'attitude et au comportement des deux 'dirigeants'. "J'ai un salarié Webmaster qui ne s'occupe que de ça tous les jours, qui est derrière la bécane parce que tous les jours il faut répondre aux mails". "Il ne se passe pas une demi-heure sans qu'on aille sur le site. Que ce soit lui ou moi. C'est notre outil de travail. Donc nous, il faut qu'il soit en permanence en état de marche". "Même le week-end. Parce qu'un client, il vous appelle un samedi, un dimanche matin" (G). Les deux "associés" répondent le samedi, le dimanche aussi, ce qui n'est pas le cas chez les concurrents. "Bon, je le prends à 8h/8h30 le matin jusqu'à, allez, maximum 21h, le numéro vert. Donc je l'ai en permanence. Que

je sois en vacances ou pas." (G) Il s'agit donc d'une disponibilité dans les deux sens de la communication à la fois par Internet et par téléphone. "On est 100% disponibles" (G). "Par exemple, on est 2ème sur Yahoo dans le classement de ses courtiers par AZ parce qu'on a réagi dans l'heure au départ pour répondre à l'AZ et donner notre prix" (W). Par ailleurs, la communication interne apporte des avantages aux clients. "Ça marche dans les deux sens entre nous : par exemple, Pierre me fait part des appels téléphoniques qu'il reçoit pour que je réponde par mail ; et je fais part de mails que je reçois pour que Pierre rappelle des clients ou prospects par téléphone" (W). Tout cela répond donc bien à la définition d'une capacité stratégique.

Le deuxième avantage apporté à la clientèle (et troisième capacité stratégique) est l'information, la communication, le conseil. Pochettes, site Web, relances sont devenus "vraiment professionnels" pour fournir l'information qui est donnée "en fonction des centres d'intérêt des prospects" (G). La communication est multi canaux en fonction des préférences des clients. Il est à noter que cette façon de vendre est bien adaptée aux motivations, aux caractères et aux types de comportement de nos deux conseillers commerciaux. Le gérant se déplace très volontiers pour voir un prospect ou client, même lointain, même si ce n'est pas rentable. Il trouve "confortable" de ne pas être "obligés d'acculer le client à signer." "Parce qu'il y a certaines personnes qui ont peur du commercial, du vendeur d'assurance-vie qui va les faire signer. Alors, je dis: "Non. Moi, je ne suis pas comme ça". "Non, je suis là pour vous ré-informer." (G) Il s'agit d'une 'vente soft" respectant le client, pas d'une vente au 'forcing'. L'important est de "s'adapter à la demande de l'adhérent". La culture de l'entreprise est à base d'honnêteté et de compétence. Quant au webmaster, son précédent métier était de tenir un magasin d'électronique, donc une fonction commerçante. Mais ce n'était pas de la prospection. "Le contact client ce n'était pas de forcer les gens. Moi, les gens, ils venaient chez moi acheter. J'avais un magasin hi-fi télé. Les gens, ils venaient, ils savaient ce qu'ils voulaient." (W) Il s'agit donc d'un technicien avec une expérience commerciale. Cette combinaison de talents est particulièrement utile pour la création puis l'enrichissement du site Web. Qui plus est, cette expérience est bien adaptée au marché des internautes intéressés par l'assurance vie et le produit AZ. Ce sont des gens qui savent généralement déjà ce qu'ils veulent. Et ils ne souhaitent pas se retrouver face à face avec un vendeur d'assurance vie accrocheur et roublard. D'où la préférence pour une communication par mails. Cette double compétence du webmaster est donc particulièrement adaptée au besoin de ce segment du marché.

Les deux profils, caractères, tempéraments différents sont finalement "un avantage pour le client car il est servi plus vite et mieux. Par exemple, dans le questionnaire que le prospect doit remplir sur Internet, nous mettions le numéro de téléphone à la fin et généralement ce n'était pas rempli. Je l'ai mis en 3ème position en gras et, bien que ce ne soit pas obligatoire, les prospects nous le donnent. Ça permet à Pierre [le gérant] d'avoir beaucoup plus de gens à rappeler. C'est pareil pour le courrier : je suis plus synthétique, j'effectue un travail de préparation. Pierre, en revanche, assure le contact (téléphonique ou physique), pas moi. Chacun fait ce qu'il aime : moi je réponds par mail, Pierre par téléphone." (W).

Le fichier clients qui est "une mine" constitue-t-il une capacité stratégique ? Effectivement, comme signalé, un client, une fois acquis, le reste en moyenne 15-20 ans, souvent jusqu'à son décès. "On n'a pas perdu un client en quatre ans" (G). Éventuellement, son ou ses héritiers reconduisent le contrat. C'est une source de revenus récurrents grâce aux frais de gestion. Par ailleurs, par le jeu des reversements, des parrainages et du bouche à oreille, c'est une source de

nouveaux revenus. Le fichier contient nom, âge, sexe, adresse, profession, téléphone, versements, opérations, du client. Il inclut le statut matrimonial parfois, mais pas le profil (famille, patrimoine, objectifs, problèmes, etc.) du client. Mais le fichier apporte-t-il un avantage aux clients ? Ce pourrait être le cas dans la mesure où il permettrait de mieux les connaître et mieux les servir. Mais "le fichier clients n'est pas exploité. Nous avons envisagé une Newsletter, mais il faut s'occuper du contenu" (W). Aucune référence n'est faite par ailleurs à l'utilisation du fichier dans les interviews. A aucun moment, il n'est question de marketing non plus. Nous devons donc en conclure que ce n'est pas une capacité stratégique.

Ces capacités stratégiques et leurs liens avec les capacités opérationnelles et l'avantage concurrentiel de GH sont illustrées par des verbatim en annexes Y et Z dans le chapitre suivant sur l'analyse des données de GH.

Les capacités dynamiques

Le questionnaire[145] donne les résultats suivants (voir annexe X). L'orientation marché est évaluée à 4,56 (sur 5), la capacité absorptive à 4,72, la capacité de coordination à 4,56, l'esprit collectif à 4,56, et les capacités morales à 4,55. Globalement, la capacité de 'reconfigurabilité' est évaluée à 4,33. L'étude du terrain confirme ces évaluations. L'interaction avec le marché est constante et intense ; les deux acteurs se préoccupent en permanence de l'adéquation de leurs produits, prix et services aux clients. Ils savent acquérir, intégrer et exploiter connaissances internes et externes. La coordination des deux personnes et leur esprit collectif son constants comme nous l'avons vu et portent sur les tâches, activités, problèmes, analyses, solutions, décisions, etc. Enfin, la création d'une petite entreprise, l'adaptation quotidienne aux changements de l'environnement, montrent bien leur motivation et leur force morale.

GH a donc des capacités dynamiques très fortes. Les différentes composantes ont des scores très proches et très élevés allant de 4,55 à 4,72. Les capacités dynamiques chez GH présentent donc à la fois une grande force et une grande cohérence. Il n'y a pas de maillon faible. C'est d'autant plus important que ces différentes composantes interagissent entre elles.

10.3 Contribution des capacités TI/SI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances chez GH

10.3.1 Les capacités TI influent fondamentalement sur les capacités stratégiques

Les capacités TI sont une composante indispensable de la combinaison Commercial – TI/SI : de ce fait, elles influent directement sur la constitution et l'efficacité de cette capacité stratégique. PL – "L'utilisation, donc, de ces TIC (technologies d'information et de communication) influence-t-elle les capacités stratégiques de votre entreprise ?" Gérant – "Ah oui. A 100%." Webmaster - "La technologie, ça influence." Le modèle d'affaires étant tout Internet, forcément cela a une influence directe sur les performances "parce que c'est vraiment direct" (G). Nous avons vu effectivement qu'Internet était notamment l'unique canal de prospection, si l'on fait

[145] Les répondants au questionnaire ont déjà été indiqués en 6.2.4.

abstraction des contacts fournis par le GIE.

De ce point de vue la propriété de 50 noms de site réservés constitue une capacité unique. Les technologies et systèmes d'information sont indispensables à la gestion et la différenciation des 50 sites contrôlés par la société. "Donc j'ai fait tous les sites comme ça pour pouvoir simplement refaire exactement la même page mais, si je la renvoie sur dix sites, elle va être un peu différente". "Tu as l'impression d'être sur un autre site". (W).

10.3.2 Les TI/SI combinés au Commercial créent l'AC

Les technologies et systèmes d'information contribuent à la disponibilité et la réactivité. Ils contribuent aussi à la qualité de la communication externe depuis que les hommes et le système sont bien équipés et rôdés. Les technologies et systèmes d'information sont indispensables à la création, à la mise à jour, l'enrichissement et l'exploitation du fichier client informatisé. Enfin, Internet étant à l'origine et au cœur du processus commercial, les technologies et systèmes d'information sont une des deux composantes inextricables de la combinaison commercial – technologies et systèmes d'information.

10.3.3 Contribution aux performances

Sont examinées ici les performances commerciales, financières et de productivité, et la contribution des technologies et systèmes d'information aux performances.

Performances commerciales

La performance commerciale est remarquable (voir tableau 24). La collecte de fonds a été décuplée en 2001 (mais 2000 était l'année de démarrage), puis doublé ou triplé chaque année jusqu'en 2004, a stagné en 2005 puis augmenté de 28 % en 2006. De même que les adhésions de nouveaux clients, le chiffre d'affaires (CA), c.-à-d. les commissions perçues sur la collecte des fonds et sur les encours, a plus que doublé chaque année. Mais il est vrai que l'entreprise, créée en 2000, partait de zéro en assurance vie et qu'il est plus facile de doubler le CA dans ces conditions que lorsque la société atteint une taille plus importante. Les résultats de la société jusqu'en 2004 prêtent à confusion car ils incorporent l'activité assurance vie qui croît et l'activité immobilier qui va décroissant.

La concurrence sur Internet s'est accrue aussi, "parce qu'on était tout seuls jusqu'en 2004"(G). Cela semble être confirmé par un infléchissement très net de la collecte en 2005 ; en fait, la collecte a même baissé de 2,5 % en 2005. La croissance du CA serait encore de 35 % au mieux en 2005, mais grâce à la croissance des commissions sur encours générée par la forte progression de la collecte en 2004. "On va basculer à un moment donné où le chiffre d'affaires ne va plus être fait par le nouveau client mais par l'ancien qui va donner une autre croissance mais peut-être dans un an ou deux" (G). "Après une collecte de 7,8 M d'€ en 2005, nous allons faire 10 M en 2006, soit + 20 % , mais la croissance ne vient pas d'Internet, elle vient des anciens clients et des apporteurs d'affaires." (G).

Tableau 24 Évolution de la performance commerciale et financière de GH

Années	Collecte (en millions)	Taux de croissance collecte	Chiffre d'affaires	Taux de croissance du CA	Bénéfice net	Taux de croissance bénéfice	Bénéfice net / Collecte	Bénéfice net / CA
2000	0,05 M *	*	496 900 * ¤	12 % * ¤	28 200 * ¤	* ¤	* ¤	6 % * ¤
2001	0,5 M	+ 1000 %	498 500 ¤	0 % * ¤	7 775 ¤	* ¤	¤	1,5 % ¤
2002	1 M	+ 100 %	553 400 ¤	+ 11 % ¤	4 800 ¤	- 38 %	0,48 % ¤	0,87 % ¤
2003	2,5 M	+ 150 %	250 200 ¤	- 55 % ¤	9 400 ¤	+ 96 %	0,38 % ¤	3,76 % ¤
2004	8 M	+ 320 %	341 900 [1] ¤	+ 37 % ¤	48500 ¤	+ 416 %	0,61 % ¤	14 % ¤
2005	7,8 M	- 2,5 %	461 600	+ 35 %	80 000	+ 65 %	1,03 %	
2006	10 M [2]	+ 28 %						

D'après les documents comptables. * Non significatif : année de démarrage de l'assurance vie.

¤ Non significatif : mixité des résultats de l'immobilier et de l'assurance vie.

[1] L'assurance vie représente désormais 57 % du chiffre d'affaires, l'immobilier 43 %.

[2] Prévision

Performances financières

Le résultat courant rapporté au chiffre d'affaire est passé de 1,5 % en 2001 à 14 % en 2004, le résultat d'exploitation de 6 % à 14 %. On constate donc une amélioration nette de la rentabilité d'exploitation et courante au fil des années.

L'évolution positive du bénéfice net est très marquée (voir tableau 24). Malgré la mixité des résultats avec l'immobilier, on peut observer à partir de 2003 un décollage et une montée en puissance très forte du bénéfice net et du taux de rentabilité par rapport à la collecte et par rapport au chiffre d'affaires. On peut comparer le ratio de 14 % de bénéfice net /CA en 2004 à celui de 6 % en 2000 alors que l'immobilier représentait la quasi-totalité de l'activité. Cela s'explique par le développement de l'activité d'assurance vie et par les revenus croissants et récurrents procurés par les commissions sur encours. "Il y a un lien direct entre performances commerciales et financières. C'est lié : plus on a de clients, plus la performance financière est élevée. Sinon, par ailleurs, il y a la gestion des coûts qui joue sur la performance financière." (G) Cependant, la rentabilité reste très faible, comparée aux concurrents. Si l'on considère que le bénéfice net sert en fait à rémunérer le gérant (il s'agit d'une EURL), alors la performance financière reste modeste pour le moment, par comparaison avec des sociétés beaucoup plus grosses et plus anciennes.

Sur le plan financier, la société a une situation solide. Le bilan ne compte aucune dette à moyen et long terme. Le ratio d'excédent brut d'exploitation rapporté à l'endettement global s'est amélioré de 0,16 à 3,82 de 2002 à 2004, et le ratio de ressources permanentes sur le total de bilan de 0,76 à 0,82. La solvabilité à court terme est passée de 0,003 à 0,26 de 2001 à 2003 et l'autonomie financière de 0,22 à 1 de 2001 à 2004. La trésorerie est positive depuis 2004 après avoir été négative les années précédentes. Le score composite de Conan et Holder est passé de -

1,84 en 2001 à 112,16 en 2004. Un score de 3 à –5 indique une situation dangereuse, une entreprise défaillante avec une probabilité de défaillance de 70 % à 90 %. Sachant qu'un score entre 9 et 16 indique une bonne situation financière et une entreprise saine, on voit que GH bénéficie maintenant d'une excellente solidité. Sa probabilité de défaillance est très largement inférieure à 10 %.

Productivité

Nous considérons que le 'webmaster' et le dirigeant se partagent pour moitié entre leur activité commerciale et leurs autres activités d'informaticien pour l'un, de direction pour l'autre. La société dispose de l'équivalent d'un commercial.

Tableau 25 Évolution de la productivité par commercial chez GH

Années Critère	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Collecte par commercial (en millions d'euros)	0,05	0,5	1	2,5	8	7,8	10

On constate que la productivité s'est considérablement accrue au fil des années (tableau 25), mais qu'elle était aussi étroitement liée au modèle internet adopté. La banalisation de ce modèle par la concurrence a entraîné une baisse de la collecte et donc de la productivité en 2005. L'ouverture du modèle d'affaires à des canaux indirects a permis à la productivité de réaugmenter de 28 % en 2006 ; mais ce n'est pas véritablement dû aux efforts des commerciaux de la société.

Une contribution surtout directe des TI/SI aux performances

Comme le modèle d'affaires est fondé sur Internet, que la société est mono entrée en prospection avec Internet comme unique canal de prospection, les technologies et systèmes d'information ont selon ses dirigeants une influence directe sur la performance commerciale. La société ne fait pas de 'couponing'. Quant à la publicité dans les journaux, le dirigeant en a fait en 2004 : "j'ai dû avoir trois clients et j'ai misé des sommes folles" (G). La seule publicité qui est faite l'est sur Internet. Enfin, les dizaines de noms de site réservés et le positionnement payant dans les pages des moteurs de recherche sont indispensables pour drainer les visites d'internautes. "Nous, c'est à 5% chez le client quand même, mais... à 95%, c'est direct ..." (G) par Internet essentiellement. La performance est "fonction du contenu qu'on met" (W) sur Internet. Les visites ne servent qu'à "rassurer le client"(W), "le ré informer"(G), ou "pour discuter les frais" (G). "Ils ont déjà pris leur décision" "en fonction des infos qu'ils ont eues par le système d'information". Mais "ils veulent savoir quand même ce qu'il y a derrière. " (W).

PL – "Un client, il va consulter votre site Web, si j'ai bien compris, il va demander une documentation complète via le site Web...". G – "Et il la reçoit." PL – "À partir de là... il a pris sa décision, il vous demande le contrat, il le remplit, il le signe, il vous le renvoie." G – "Oui, c'est ça". PL – "Et là, donc, sans même que vous ayez à intervenir." G – "Oui, c'est ça".

Inversement, nous avons vu que lorsque l'hébergeur connaît des problèmes techniques, d'accès, de déménagement, de disponibilité ou autres, le chiffre d'affaires de GH s'en ressent

immédiatement. G - "Nous, si on n'a plus de technologie,... il n'y a plus de fonds de commerce". W – "On n'existe plus". La technologie est indispensable aussi pour créer et gérer les 50 sites réservés.

Les TI/SI numérisés ont donc un impact direct sur l'avantage concurrentiel et les performances.

Les technologies et systèmes d'information en contribuant à la productivité influencent-ils la performance financière ? "Oui car cela procure une automatisation de la prospection et des réponses par mail. On serait incapable de fonctionner sans les TI. Bientôt on aura aussi la souscription en ligne, ça nous fera encore gagner du temps et de l'argent." (G)

Toutefois, l'imitation du site Web de GH par les concurrents AZ et la montée en puissance d'autres courtiers en ligne à 0 % de frais d'entrée limitent de plus en plus la performance commerciale comme les résultats de 2005 semblent l'indiquer.

10.3.4 Avantage concurrentiel et désavantage concurrentiel chez GH

Nous traitons ici de la nature et la portée de l'avantage et du désavantage concurrentiels de GH.

Avantage concurrentiel

Si la capacité stratégique apporte un avantage aux clients, l'avantage concurrentiel apporte un avantage à l'entreprise par rapport aux concurrents. C'est le principal critère qui différencie les deux concepts.

De ce point de vue, l'image de marque AZ constitue certainement un avantage concurrentiel par rapport à la concurrence non AZ, mais certainement pas par rapport aux autres courtiers AZ, notamment les délégués, car cet avantage vient du groupe AZ. GH génère-t-elle un avantage concurrentiel par elle-même ?

"On l'avait [l'avantage concurrentiel] avec Internet. Maintenant tout le monde le fait. Il faut tout le temps trouver quelque chose de nouveau." (W) Comme nous l'ont dit nos interlocuteurs, leur site est constamment copié, même par le GIE. G - "Ils nous copient. Ils ont repris tous nos trucs. D'année en année ils reprennent ce qu'on a fait. On est des précurseurs" W - "Toutes les niches qu'on avait trouvées, ils les ont toutes..." G – "Ils les ont copiées." Même les pochettes et le dossier ont été copiés. "Mais eux, ce qui marche, ils nous le prennent. AZ, au siège, ils nous ont pris tout le dossier. Tout. Tout". (G) Nous remarquons cependant que d'autres courtiers étudiés nous ont dit la même chose : le GIE leur a pris leurs idées, les a copiées. Internet, le site Web, les pochettes de GH ne peuvent donc être un avantage concurrentiel soutenu, même s'ils ont pu constituer un avantage concurrentiel temporaire dans le passé. Ainsi GH obtient 1 client pour 30 demandes de dossier en 2006 contre 1 pour 10 en 2004.

"Sinon, c'est le coût de fonctionnement : nous n'avons pas de boutiques. Mais le coût de fonctionnement devient de plus en plus important sur Internet si on veut être bien placé. Certes, il y a un coût à ne pas dépasser en raison du règlement d'AZ. Mais c'est vrai sur Yahoo, pas sur Google (à 1,10 €, on est 4ème). Donc l'avantage du coût de fonctionnement s'érode aussi." (W) Les facteurs de l'avantage et du désavantage concurrentiels chez GH sont détaillés en annexe AA.

Autrement dit, GH a suscité des avantages concurrentiels "d'intensité moyenne", mais

temporaires et non soutenables. (G et W) "Cela vient du business model, de la stratégie Internet" qui ont été vite imités par les concurrents. Cela se reflète dans l'évolution de la part Internet dans l'acquisition de nouveaux clients". "Mais nous avons de plus en plus d'autres canaux de prospection : les notaires et les apporteurs d'affaires ont représenté 20 % des nouveaux clients en 2006". Du point de vue de l'effet d'Internet sur les performances, "il y a eu une évolution : de moyen en 2005, il est passé à faible en 2006". "Sauf en 2006 : si nous avons fait + 20 % de CA de juillet 2005 à juin 2006, nous avons fait 0 % de croissance de CA Internet de décembre 2005 à décembre 2006, et - 24 % de nouveaux adhérents Internet du 1er janvier 2006 au 1er novembre 2006. " (G)

La disponibilité et la réactivité constituent-elles un avantage concurrentiel ? On pourrait dire qu'elles n'ont rien d'exceptionnel. Cette capacité est citée aussi par d'autres confrères et nos interlocuteurs ont reconnu qu'elle pouvait être imitée. Toutefois, ils répondent aux clients pendant le week-end, même le dimanche et pendant les vacances. Le chercheur a pu le vérifier fortuitement alors qu'il téléphonait au gérant et que celui-ci était à la plage en vacances au mois d'août. Cela fait une différence dans ce cas par rapport aux concurrents. Aucun des autres délégués ne répond le dimanche par exemple. "La petite taille de notre entreprise nous donne un avantage concurrentiel pour la réactivité et pour la résolution des conflits, c'est plus facile à deux"(W). En fait, comme nous l'avons vu, la disponibilité et la réactivité constituent une capacité stratégique contribuant à l'avantage concurrentiel.

Avantage concurrentiel soutenu

La propriété de 50 noms réservés de sites représente en revanche non seulement un avantage concurrentiel mais même un avantage concurrentiel soutenu puisque ces noms sont déposés. "Les noms de domaine présentent un double avantage : ils drainent les clics, mais en même temps ils bloquent la concurrence." En revanche, cet avantage concurrentiel soutenu peut malgré tout être imité partiellement ou faire l'objet de substitutions ponctuelles. G – "Le problème, c'est qu'on ne peut pas tout couvrir parce qu'il y a GH avec tiret, GH sans tiret... W - ou .fr ou .org..." G – "Mais .com nous suffit. - .com, c'est quand même le plus..." W- "Regarde 'la référence'. Ils nous l'ont piqué..." G – "Ils nous ont piqué 'la référence'..." W – "... 'la référence .fr' " G – "Mais on avait fait 'la référence .com' C'est le concurrent, il s'est mis 'assurance.fr' ". G – "Sur un certain nombre de noms, on est tranquilles".

Le fichier clients est captif pour l'entreprise. Mais, bien sûr, ce fichier constitue un avantage très limité du fait de sa petite taille. Les autres courtiers AZ disposent du même type d'avantage avec leur propre fichier. Comme GH possède un volume de clients bien inférieur à ceux de TZ, LM et surtout BC, en fait, il s'agirait plutôt, en pratique, d'un désavantage concurrentiel même si, sur un plan théorique, leur fichier clients constitue un avantage concurrentiel soutenu.

En conclusion, bien que GH dispose sur un plan théorique de deux avantages concurrentiels soutenus, ceux-ci n'ont guère de portée pratique car trop limités.

Désavantage concurrentiel

Une entreprise peut inversement souffrir de désavantages concurrentiels. Voir annexe AA.

La taille de l'entreprise, notamment son effectif commercial, est un premier désavantage concurrentiel. "C'est un désavantage concurrentiel pour les moyens, les boutiques, le budget, la

pub" (W). C'est "un inconvénient parce que nos moyens et notre couverture du territoire national sont très insuffisants" (W). Certes, "notre taille ne bride pas notre productivité car notre outil est adapté à Internet : le nombre de clics générés est adapté au nombre de commerciaux, c.-à-d. 2" (W). Mais l'investissement informatique réalisé (en logiciel surtout), les processus mis au point dans le temps, ne sont rentabilisés que sur deux commerciaux alors qu'ils le sont sur une dizaine ou plusieurs dizaines de commerciaux chez d'autres concurrents. Il est donc logique que la productivité par commercial soit mécaniquement beaucoup plus forte chez BC que chez GH. Liée à la taille de l'entreprise et ses moyens financiers, mais aussi à sa stratégie, l'absence de boutiques constitue aussi un désavantage. "Les boutiques, par rapport à BC, et le fait de ne pas être présent à Paris sont un désavantage"(G). "Nous obtenons 1 client pour 30 demandes de dossier. BC, c'est sûrement plus car avec leur réseau de boutiques, ils peuvent mieux concrétiser toutes les demandes." (W) Aucune synergie boutiques–Internet ne peut être obtenue chez GH. La taille est donc "un désavantage stratégique et soutenu", "très étendu" qui "est dû à la stratégie tout Internet"(G et W). "PL - Quel est son effet sur les performances ? W - Très fort par rapport à BC. Très faible par rapport au concurrent mono-boutique qui est désavantagé sur Internet car les prospects nationaux peuvent voir sur son site qu'il n'a qu'un seul emplacement."

L'explication de ce problème de taille est à trouver à la fois dans la jeunesse de la société et dans sa stratégie. "Notre société est jeune, elle a été créée en 2000. Ça explique notre faible taille en termes d'effectifs. Mais pas en termes de chiffre d'affaires car nous avons connu une très forte croissance." (G) Mais l'absence de boutiques, le nombre très limité de commerciaux, le mode artisanal, expliquent aussi la 'limitation' de croissance qu'a connue la société.

L'examen des performances (bien que ce ne soit une preuve théorique que sous certaines conditions) vient conforter cette analyse. La rentabilité (bénéfice net / chiffre d'affaires) n'est toujours que de 0.82 % en 2005 et n'a guère évolué. Même si le bénéfice a crû de manière importante au fil des années, il correspond en fait à la rémunération du gérant. Comparée à une sarl ou une SA, où le dirigeant serait salarié, l'EURL ne fait donc aucun bénéfice après rémunération du gérant. Si cette société disposait d'un véritable avantage concurrentiel, serait-ce encore le cas 5 ans après sa création ou bien s'agit-il simplement d'une question de taille et d'ancienneté ?

Son mode organisationnel est "l'artisanat". "Puisque c'est une micro entreprise. On n'est que deux". (G) Le Webmaster a appris seul la programmation "dans les bouquins". Cet artisanat se traduit par "un manque d'organisation". Le gérant dit : « Mon organisation, elle est vraiment foireuse. Je peux vous le dire. Je n'ai pas d'organisation. Je note sur un papier. Je suis dans la voiture. je note sur un journal. Je m'arrête sur une aire de repos, je téléphone à Bertrand, je dis: "Tiens. Tu fais ci, tu fais ça." Bertrand m'a dit: "Je vais t'acheter un dictaphone" depuis quatre ans. Mais je dis: "Non, non." Je le note. Vous voyez. Toc-toc. J'essaie de... C'est fait. On a réglé le problème, c'est réglé. Et souvent le problème quand vous m'avez eu, c'est que j'ai pas d'agenda dans le... Je l'ai dans le coffre. Alors, je dis mince. Alors, je prends un papier, je dis: "Rappeler Monsieur Luc." Moi, je suis artisan. Ça représente des sommes. » (G) "C'est l'inconvénient d'être deux. Il y a un manque de rigueur au niveau des processus de travail, des petits bouts de papier qui se perdent par exemple. On a trop d'idées, on veut faire un tas de choses et on n'arrive pas à suivre." (W) La taille et le mode organisationnel limitent forcément les gains en productivité et en efficacité par rapport à des concurrents plus gros, mieux organisés, et disposant de compétences plus variées (en marketing par exemple). "La cause en est nous-mêmes et notre manque de rigueur." (W) C'est un désavantage considéré comme "opérationnel et soutenu" (G et

W).

Les frais d'entrée constituent un deuxième désavantage concurrentiel. La concurrence des courtiers en ligne a adopté le même modèle d'affaires que GH. Certains courtiers en ligne pratiquent du 0 % de frais d'entrée et leur succès montre bien que la clientèle y est sensible. Les délégués AZ contraints à pratiquer du 3 % de frais d'entrée subissent donc de ce point de vue un désavantage concurrentiel sensible par rapport à cette forme de concurrence, même s'il est possible de contre argumenter, car les frais d'entrée sont beaucoup plus visibles par la clientèle que d'autres critères. PL – "Il y a un risque que ces clients-là partent à la concurrence ou fassent des reversements ailleurs. Un client peut avoir deux contrats, chez vous et ailleurs, et puis il dit: 'Qu'est-ce que je fais, là ? Je fais quoi ? Je verse chez AZ ou je verse chez A-F ou chez Terfis ou chez Machin ?' " G – "Oui, oui.". Mais la communication du groupe AZ jusqu'en 2007 a été déficiente sur ce point, AZ se refusant à entrer dans cette polémique. "Ils étaient contre qu'on parle de frais." (W)

Le groupe AZ, s'il constitue généralement un point fort, n'en est pas moins dans certains cas une source de désavantage concurrentiel comme le montre l'affaire X. Cette affaire très médiatisée a été très exploitée par la concurrence. Elle a inquiété les épargnants, entraîné une certaine décollecte, freiné la collecte. Certaines lourdeurs du GIE entravent aussi l'action de GH et constituent une source de démotivation ou en tout cas de perte d'efficience. Bien sûr, ce désavantage concurrentiel se limite à la sphère des courtiers non AZ. Il est également d'une portée temporaire ou limitée, et beaucoup plus que contre balancé par la qualité et la réputation du contrat AZ.

CHAPITRE XI

ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE GH

Nous examinons successivement les liens entre les capacités et avec l'avantage concurrentiel et la performance, la nature et degré des alignements, le modèle de l'entreprise GH, avant de procéder à une discussion et aux conclusions.

11.1 Liens entre capacités, avantage concurrentiel et performances chez GH

Nous examinons tout à tour les relations suivantes :
- les relations entre les capacités opérationnelles,
- les liens entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques,
- les relations entre les capacités stratégiques,
- les liens entre les capacités stratégiques, l'avantage concurrentiel et la performance,
- les liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités.

11.1.1 Relations entre les capacités opérationnelles chez GH

Celles-ci, révélées par le codage des interviews, sont donc le système de ressources humaines avec sa très forte complémentarité des acteurs, la motivation de haut niveau de ceux-ci, une communication interne constante et de qualité, des TI tournées vers Internet.

Tableau 26 Relations entre les capacités opérationnelles chez GH

Action de : sur :	Ressources humaines	Motivation	Communication interne	TI Internet
Ressources humaines	Il y une forte interaction entre les compétences et les façons de faire du gérant et du webmaster.	La forte motivation du webmaster lui a permis de se transformer d'électronicien en informaticien (changement de compétence).	La communication interne fait évoluer les connaissances et compétences (TI, commerciales, etc.) des deux hommes.	La stratégie Internet et l'usage intensif des TIC a obligé le webmaster à devenir informaticien.
Motivation	Le tempérament d'entrepreneur des deux hommes leur donne une forte motivation pour leur activité	La motivation de l'un renforce la motivation de l'autre.	La communication interne intense entre les deux hommes entretient leur motivation en favorisant l'obtention de bons résultats et en empêchant	L'idée d'une prospection par Internet est à la base de la motivation pour créer cette société. Le succès de cette

			la démotivation qui pourrait provenir des relations hiérarchiques, de conflits, du système de rémunération, etc.	stratégie a entretenu la motivation. Le gérant consulte l'ordinateur chaque matin pour voir où en est le chiffre d'affaires : "ça, pour nous, c'est un bon moteur".
Communication interne	Le profil différent (compétences, caractères et qualités) des deux dirigeants enrichit la communication interne et la stimule.	La forte motivation est le moteur d'une communication interne tournée vers les affaires et la réalisation des objectifs commerciaux et financiers	Il y a interaction entre les différents canaux de communication : messagerie, téléphone, face à face.	La messagerie est un moyen important de la communication interne.
TI Internet	La formation d'électronicien, le développement de la compétence informatique du webmaster et l'expérience commerciale des deux hommes, ont façonné le développement des TIC.	La forte motivation des deux hommes a façonné le développement du site Web, la recherche du meilleur rapport coût / efficacité des moteurs de recherche, l'usage de la messagerie.	La communication interne intense a permis le développement et l'amélioration des TI, leur adaptation constante au marché et à la concurrence	Internet, base de données, messagerie, etc. sont étroitement liés et en interaction constante.

L'examen des relations entre capacités opérationnelles (tableau 26) montre que des interactions existent entre toutes les capacités opérationnelles qui constituent donc en fait un système.

11.1.2 Liens entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques chez GH

Ces capacités opérationnelles se combinent pour donner les capacités stratégiques, à savoir une très forte disponibilité - réactivité, une combinaison efficace du Commercial et des TI/SI, une information, une communication et un conseil de qualité. Ces liens sont détaillés en annexe Y. Le système de ressources humaines est une composante indispensable de ces trois capacités stratégiques. C'est particulièrement visible dans la combinaison 'Commercial – TI/SI' où le Webmaster apporte la dimension technologique et le gérant la dimension commerciale. La très forte motivation de ces deux acteurs anime ces capacités stratégiques, en est le moteur au quotidien. La communication interne permet l'adaptation permanente de ces capacités stratégiques et donc de suivre les évolutions du marché et de l'environnement. Enfin, les TI, centrales dans la stratégie de GH, sont au cœur de ces trois capacités stratégiques. Le système de TI mis en place est le résultat de toute une expérience marketing et commerciale qui l'a façonné, comme l'indique l'exemple du numéro de téléphone mis en gras au début du formulaire disponible sur Internet. Commercial et TI/SI ne jouent pas indépendamment l'un de l'autre, ils s'influencent, se combinent avant de produire le résultat commercial : conception du site Web, argumentaire et contre-argumentaire mis sur le site, échanges de courriels, rappels téléphoniques,

etc. Nous avons vu que le succès commercial résulte aussi de la coopération, la communication internes, ainsi que de la disponibilité et la réactivité. C'est donc l'ensemble des capacités stratégiques qui compte, pas seulement les TI.

11.1.3 Relations entre les capacités stratégiques chez GH

Il est à noter que les capacités stratégiques ne sont pas indépendantes : elles sont elles-mêmes en interaction.

La combinaison des capacités Commercial – TI joue directement sur l'information, la communication et le conseil, que ce soit à travers le site Web, la messagerie, le téléphone ou les entretiens. Inversement cette combinaison est influencée, modifiée par toutes les données que le marché communique lors de ces dialogues. Ainsi le site Web est constamment modifié pour mieux s'adapter au marché. La façon de faire du commercial a évolué avec le marché : la société envisage maintenant l'ouverture d'une boutique après avoir été tout Internet.

La combinaison des capacités Commercial – TI contribue aussi à la réactivité et la disponibilité. Par exemple, le webmaster prévient le gérant qu'un prospect désire un rendez-vous et le gérant l'appelle aussitôt. La messagerie permet des réponses plus rapides et plus nombreuses aux prospects et clients que le courrier. Le site Web fournit des informations de base sur la société, l'offre, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Inversement, la volonté d'être réactif et disponible a conduit le webmaster à être aussi "un commercial par mail" et le gérant-commercial à utiliser intensivement les TI.

La réactivité et la disponibilité influent sur la valeur temps de l'information, de la communication, et du conseil: plus on tarde à les fournir, plus leur valeur diminue. La rapidité de la réponse est notamment très importante pour l'internaute. Inversement, on ne peut réagir à certains évènements ou évolutions que si la communication de la firme avec l'extérieur les a révélés.

11.1.4 Liens entre les capacités stratégiques, l'avantage concurrentiel et la performance chez GH

Ces liens entre les capacités stratégiques, l'avantage concurrentiel et la performance, sont détaillés en annexe Z.

Les capacités stratégiques créent un avantage concurrentiel lié à deux éléments : le fichier clients et les noms de domaine réservés, qui sont spécifiques à la firme et ne peuvent lui être pris. Peut-on objecter que les TI ont créé directement cet AC des noms de domaine ? Non, car la valeur de ces noms résulte aussi de l'idée commerciale, marketing à l'origine de leur création. Là aussi, c'est une combinaison de compétences et moyens commerciaux et TI qui a créé l'AC.

Cet avantage concurrentiel contribue aux performances commerciales de la firme, grâce aux commissions, aux reversements et aux parrainages. Mais les performances de ventes sont aussi le résultat direct de l'exercice des capacités stratégiques pour l'acquisition de nouveaux clients. Et surtout cet avantage concurrentiel est très limité dans sa portée. Le portefeuille client est très restreint en effet. Et les noms de domaine peuvent attirer des internautes, mais supposent le

concours d'autres ressources pour transformer un prospect en client.

L'étude montre aussi que GH souffre d'un désavantage concurrentiel. Cette micro entreprise artisanale, récente de surcroît, est très limitée dans ses moyens financiers et commerciaux. Cela bride forcément le volume et la croissance des ventes. La taille minime de l'entreprise restreint la productivité aux deux acteurs, et donc bride la performance financière.

En dehors de la firme, le groupe AZ, de par ses compétences financières, produit, juridiques, etc. a développé un produit de grande qualité, doté d'une image très positive sur le marché, et ainsi une excellente réputation du contrat. Cette renommée contribue directement aux performances commerciales en apportant un fort support aux efforts de vente, mais aussi indirectement via le fichier client qu'elle a aidé à constituer.

11.1.5 Liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités chez GH

Le gérant et le 'webmaster' représentent les capacités dynamiques de la société, dont nous avons vu qu'elles étaient très élevées dans toutes les dimensions. Cependant la reconfigurabilité, bien que forte, est un peu en retrait avec 4,33. Comment expliquer ce léger décalage ? Comme indiqué dans la réponse à certaines questions, le score du GIE serait beaucoup plus faible. Les acteurs de l'entreprise considèrent que le GIE les entrave souvent dans leurs efforts d'évolution, d'amélioration, de changement. Autrement dit, leur reconfigurabilité ne dépend pas que d'eux, mais aussi en partie du GIE qui serait un frein et non pas un accélérateur de l'effet de leurs capacités dynamiques.

Ces fortes capacités dynamiques sont à l'origine de et ont certainement notablement contribué à l'essor commercial de la firme depuis sa création, mais indirectement au travers des capacités opérationnelles de la firme. Les capacités dynamiques créent, modifient, adaptent les capacités opérationnelles. Ainsi, les cinq types de capacités dynamiques ont modifié les compétences des "associés" et le système de rémunération. Ils contribuent à entretenir la motivation. Ils conditionnent le contenu, la qualité et l'intensité de la communication. L'orientation marché a inspiré la configuration TI de la firme et toute son évolution ; la capacité absorptive a permis aux TI de s'adapter aux évolutions de l'environnement technologique, concurrentiel, marché, réglementaire ; la coordination entre les deux acteurs a donné lieu à une redéfinition constante et une nouvelle mise en œuvre des TI ; leur esprit collectif a permis de créer une synergie entre les capacités complémentaires des deux hommes pour développer des TI au service du commercial ; leurs capacités morales leur ont fait surmonter les obstacles découlant de la création d'une organisation TI nouvelle sur le marché à l'époque et d'une création de petite entreprise.

Les capacités dynamiques ont influencé la conception des capacités stratégiques. Certes, il ne s'agissait pas d'un projet bien analysé, planifié, exécuté, mais plutôt d'une stratégie émergente au jour le jour en réaction aux réponses et signaux du marché. "On a essayé de suivre les mouvements, d'étoffer un peu le site." (W) "Ah, c'est pas du tout élaboré. Non, il n'y a pas eu de stratégie..." (G) Mais c'est bien là le rôle des capacités dynamiques : adapter les compétences d'une firme aux exigences d'un environnement turbulent. Cela a été réalisé de façon empirique et pragmatique, par tâtonnements, en suivant un chemin de dépendance durant plusieurs années, grâce à des interactions sociales et technologiques complexes, sans que les rapports causaux

soient très clairs. "Ah, c'est de l'empirique." "On est devenus professionnels l'année dernière. [en 2004, soit 5 ans après la création de l'entreprise] Vraiment pros." "Maintenant, on est outillés. Le client, il reçoit quelque chose de professionnel." (G) Les capacités dynamiques ont bien contribué à créer de nouvelles routines et de nouvelles configurations de ressources adaptées à l'évolution de l'environnement.

Quant à l'effet sur les performances financières, il est encore plus indirect, comme nous l'avons vu, puisqu'il dépend du modèle d'affaires ('business model') et de l'accumulation des performances commerciales au cours du temps.

Comment peut-on expliquer ces fortes capacités dynamiques ? L'orientation marché peut s'expliquer aisément par l'expérience commerciale des deux acteurs, leur conscience que le développement commercial était et reste vital pour l'entreprise, les fonctions commerciales qu'ils exercent tous deux, le lien très étroit entre performance commerciale, performance financière et rémunération. Leur haut niveau de capacité absorptive s'explique par leur très forte motivation d'affaires et par leurs interactions constantes avec le marché. Leur coordination et leur esprit collectif très forts s'expliquent par le fait qu'ils ne sont que deux dans l'organisation, leur communication intense, leur complémentarité, leur forte motivation de réussir, leur volonté de détecter et traiter les problèmes. Leurs capacités morales tiennent à leur caractère, leur tempérament et leur expérience d'entrepreneur, leur interaction et leur motivation. Enfin, globalement, un environnement turbulent stimule plus les capacités dynamiques qu'un environnement stable. Les capacités dynamiques sont donc nourries par les capacités opérationnelles, elles en ont besoin pour fonctionner. Comment, par exemple, l'orientation marché, la capacité absorptive, la coordination, l'esprit collectif, les forces morales seraient-elles aussi élevées chez GH sans une forte motivation ? C'est là un point important peu souligné dans la littérature.

Finalement, nous constatons donc que si les capacités dynamiques conditionnent les autres capacités, elles sont elles-mêmes influencées par les capacités opérationnelles. Autrement dit, nous retrouvons à nouveau des relations d'interaction fortes et complexes, mais cette fois-ci entre les capacités dynamiques et les autres types de capacités.

11.2 Les alignements chez GH

Nous examinons successivement le degré des alignements entre capacités et avec l'avantage concurrentiel, puis la nature de ces alignements et enfin l'alignement stratégique entre TI et affaires, en utilisant les outils théoriques que nous avons retenus lors de notre revue de littérature.

11.2.1 Degré des alignements chez GH

L'analyse du questionnaire sur la contribution des capacités permet de valider ou invalider les découvertes réalisées lors de la première phase d'interviews. Il sert aussi à explorer plus en détail les relations trouvées lors des entretiens individuels. Globalement, il permet donc de mieux comprendre comment l'avantage concurrentiel est créé dans la société, comment et pourquoi

différentes capacités y contribuent.

Nous évaluons tout à tour le degré de l'alignement des capacités dynamiques et des capacités opérationnelles, des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques, des capacités stratégiques et de l'avantage concurrentiel soutenu, des capacités TI/SI avec l'avantage concurrentiel soutenu.

Alignement des capacités opérationnelles et des capacités dynamiques

Les principales capacités opérationnelles suivantes de l'entreprise ont été recensées : le système de ressources humaines, la motivation, la communication interne, les TI. Les acteurs recensés sont les suivants : le gérant, le responsable informatique (webmaster), les interactions entre ces acteurs.

Tableau 27 Niveau d'influence des différents acteurs sur les capacités opérationnelles de GH

Ce niveau d'influence est évalué selon l'échelle suivante :

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

Capacités → opérationnelles Acteurs	1. Système de ressources humaines	2. Motivation	3. Communi-cation interne	4. TI
Gérant	4 (4+4) *	4,5 (4+5)	4,5 (4+5)	3,5 (3+4)
Responsable informatique	4,5 (4+5)	4 (4+4)	4,5 (4+5)	4,5 (5+4)
Les interactions entre acteurs	4,5 (4+5)	4 (4+4)	4,5 (4+5)	4.5 (4+5)
Moyennes	4,33	4,17	4,5	4,17

* Les chiffres entre parenthèses correspondent aux notes données par les deux répondants.

Les deux acteurs ainsi que les interactions entre eux ont tous une influence fortement ou très fortement marquée sur les quatre capacités opérationnelles de l'entreprise (tableau 27). Il est à noter que les trois influences sont à des niveaux très proches pour chaque capacité, confirmant que, dans la pratique, les deux acteurs constituent bien "deux associés" collaborant étroitement mais aussi confrontant leurs idées et leurs décisions.[146] Ces résultats sont tout à fait conformes au niveau très élevé de capacités dynamiques qu'avait révélé notre questionnaire sur celles-ci (cf. le chapitre sur les données du cas GH).

Degré d'alignement des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques

Les capacités stratégiques recensées sont les suivantes : 1. disponibilité, réactivité ; 2.

[146] « Officiellement, il y a le chef et l'employé. En réalité, nous sommes deux associés. Il prend rarement des décisions sans m'en parler. Et il dit "notre entreprise." » (W)

combinaison Commercial –TI ; 3.Information, communication, conseil

Tableau 28 Niveau de contribution des capacités opérationnelles aux capacités stratégiques chez GH

Cette contribution est évaluée selon l'échelle suivante :

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

Capacités stratégiques → Capacités opérationnelles	Disponibilité, réactivité	Combinaison Commercial -TI	Information, communication, conseil	Moyennes
Système de ressources humaines	4 (4+4)	4,5 (4+5)	4,5 (4+5)	4,33
Motivation	4,5 (5+4)	4,5 (4+5)	4 (4+4)	4,33
Communication interne	4,5 (5+4)	4,5 (4+5)	4,5 (4+5)	4,5
TI	5 (5+5)	4 (4+4)	4 (4+4)	4,33
Moyennes	4,5	4,38	4,25	**4,37**

On trouve une grande homogénéité des résultats à un niveau élevé : toutes les capacités opérationnelles apportent une contribution forte, voire très forte aux capacités stratégiques. Voir tableau 28. Ces résultats confirment l'analyse effectuée précédemment.

Alignement des capacités TI/SI avec l'avantage concurrentiel soutenu (ACS)

L'alignement des composantes des TI/SI avec l'avantage concurrentiel soutenu est retracé en détail dans le tableau 29. L'ACS est un avantage concurrentiel qu'un ou des concurrents ont échoué à reproduire. Ont été définis comme ACS : 1. le portefeuille clients et 2. les noms de domaine.

Tableau 29 Niveau de contribution des composantes des TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu chez GH

Cette contribution est évaluée selon l'échelle suivante :

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

Catégorie de l'attribut	Création de l'avantage : existence de :			Non 'soutenabilité' de l'avantage* : existence de :		
Attributs → Capacités TI/SI	Valeur	Rareté	Appropri-abilité	Imitabilité	Substitu-abilité	Mobilité
EXTERNE -INTERNE						
Management de la relation externe	4,5 (4+5) **	3,5 (3+4)	4,5 (4+5)	4 (4+4)	4 (4+4)	2,5 (2+3)
Capacité de réponse	4,5	3,5	4	4	4	2

au marché	(5+4)	(3+4)	(4+4)	(4+4)	(4+4)	(2+2)
INTEGRATION EXTERNE-INTERNE						
Les partenariats affaires – TI/SI	5 (5+5)	3,5 (4+3)	3,5 (3+4)	3,5 (3+4)	3,5 (3+4)	2,5 (3+2)
Le management de la planification et du changement des TI/SI	4,5 (4+5)	3 (3+3)	3,5 (3+4)	3 (3+3)	3,5 (3+4)	2 (2+2)
INTERNE–EXTERNE						
L'infrastructure TI/SI	4 (4+4)	3 (3+3)	2,5 (3+2)	3,5 (3+4)	3,5 (3+4)	2 (2+2)
Les talents techniques TI/SI	4,5 (4+5)	3 (3+3)	3,5 (4+3)	3 (3+3)	3 (3+3)	2 (2+2)
Le développement TI/SI	4,5 (4+5)	3 (3+3)	3,5 (3+4)	3 (3+3)	3 (3+3)	2 (2+2)
L'efficience des opérations TI/SI	4,5 (4+5)	3,5 (4+3)	3,5 (3+4)	3 (3+3)	3,5 (3+4)	2,5 (2+3)
Moyenne	4,5	3,25	3,44	3,37	3,5	2,19

* Attention : plus la note est élevée, plus la contribution est faible.

** Les chiffres entre parenthèses correspondent aux notes données par les deux répondants.

MOYENNES

Catégorie de l'attribut → Capacités TI/SI	Création	Soutien (notes inversées)	Moyenne ACS
EXTERNE -INTERNE			
Management de la relation externe	4,17	2,5	3,34
Capacité de réponse au marché	4	2,67	3,34
INTEGRATION EXTERNE-INTERNE			
Les partenariats affaires – TI/SI	4	2,83	3,42
Le management de la planification et du changement des TI/SI	3,67	3,17	3,42
INTERNE–EXTERNE			
L'infrastructure TI/SI	3,17	3	3,09
Les talents techniques TI/SI	3,67	3,33	3,5
Le développement TI/SI	3,67	3,33	3,5
L'efficience des opérations TI/SI	3,83	3	3,42
Moyennes	3,77	2,98	**3,38**

Le management de la relation externe contribue le plus à la création de l'AC, suivi de la capacité de réponse au marché et des partenariats affaires-TI. C'est donc la dimension 'Externe-Interne' qui joue ici le plus grand rôle. Cependant on constate une homogénéité des résultats entre capacités TI/SI pour la création de l'AC : les notes vont de 3,17 (moyen) à 4,17 (fort). mais 7

notes sur 8 correspondent à une contribution forte (note proche de 4), seule l'infrastructure TI/SI a une contribution moyenne (3,17). Globalement les capacités TI/SI contribuent fortement (note de 3,77 plus proche de 4 que de 3) à la création de l'AC.

La soutenabilité se situe en revanche à un niveau moyen (2,98), ce qui est conforme à la théorie. Les notes par capacités TI/SI s'étalent de 2,5 à 3,17 et correspondent donc toutes à un niveau moyen. Ce sont les talents techniques TI/SI et le développement TI/SI qui contribuent le plus avec des notes de 3,33, et plus généralement la dimension 'Interne-Externe'.

Du coup, la contribution des TI/SI à l'ACS globalement se situe aussi à un niveau moyen (3,38). Les notes par capacités vont de 3,09 (infrastructure TI/SI) à 3,5 et correspondent donc toutes à une contribution moyenne. Ce sont les talents techniques TI/SI et le développement TI/SI qui contribuent le plus avec des notes de 3,5 (à la limite du niveau fort), suivis par les partenariats affaires – TI/SI, le management de la planification et du changement des TI/SI et l'efficience des opérations TI/SI (notes de 3,42).

Alignement des capacités stratégiques avec l'avantage concurrentiel soutenu (ACS)

Les trois capacités stratégiques sont considérées comme contribuant exactement de la même manière (notes identiques) à chacun des critères de l'ACS. Voir tableau 30. Elles apportent une contribution très forte par la valeur (4,5), puis par l'appropriabilité et la non mobilité (4). Leur imitabilité et leur substituabilité constituent leurs points faibles. Leur forte contribution à la création de l'AC est plus élevée que celle à son soutien, qui est exactement moyenne. Globalement ces trois capacités stratégiques contribuent moyennement (proche de fortement) à l'ACS.

Tableau 30 Niveau de contribution des capacités stratégiques à l'avantage concurrentiel soutenu chez GH

Critères de l'ACS → Capacités stratégiques	Valeur	Rareté	Appro-priabilité	Non Imitabilité *	Non Substitu-abilité *	Non Mobilité *
Disponibilité, réactivité	4,5 (4+5)	3 (3+3)	4 (4+4)	2,5 (3+2)	2,5 (3+2)	4 (4+4)
Combinaison commercial -TI	4,5 (4+5)	3 (3+3)	4 (4+4)	2,5 (3+2)	2,5 (3+2)	4 (4+4)
Information, communication, conseil	4,5 (4+5)	3 (3+3)	4 (4+4)	2,5 (3+2)	2,5 (3+2)	4 (4+4)
Moyennes	4,5	3	4	2,5	2,5	4

* Notes inversées

Cette contribution est évaluée selon l'échelle suivante :

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

Synthèse

Critères de l'ACS → Capacités stratégiques	Création	Soutien	ACS
1. Disponibilité, réactivité	3,83	3	3,42
2. Combinaison commercial -TI	3,83	3	3,42
3. Information, communication, conseil	3,83	3	3,42
Moyennes	3,83	3	3,42

11.2.2 Nature des alignements chez GH

Nous utilisons ici la typologie de Venkatraman (1989) pour déterminer la nature des alignements entre capacités opérationnelles elles-mêmes, entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques, entre capacités stratégiques elles-mêmes, entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel, entre capacités dynamiques et capacités opérationnelles.

Nature de l'alignement des capacités opérationnelles entre elles

Le raisonnement qui a été appliqué à BC s'applique ici de la même manière. Les capacités opérationnelles pour être efficaces et efficientes doivent se renforcer l'une l'autre et non pas se contrecarrer. C'est le cas chez GH (cf. tableau 26). Les 'fits' correspondant à un petit nombre de variables ou à des relations répondant à un critère spécifique doivent être écartés. Nous avons chez GH une configuration de covariation ou cohérence interne parmi un ensemble de variables sous-jacentes théoriquement reliées. Par exemple, la motivation soutient la communication interne qui en retour maintient la motivation en permettant de résoudre les conflits par le dialogue t la négociation. Les TI facilitent la communication interne, mais le dialogue entre les deux dirigeants permet d'adapter les TI aux évolutions externes. Le système de capacités opérationnelles correspond donc à un alignement de covariation.

La relation entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques

L'analyse des relations deux à deux montre que chaque capacité stratégique est influencée par chaque capacité opérationnelle au sein d'un système complexe. Il n'est donc pas possible de retenir les types de fit qui ne concernent que deux variables : le fit comme modération et le fit comme jumelage doivent être écartés. On pourrait considérer qu'il s'agit d'un ensemble de relations bivariées. Mais ce serait faux, bien sûr, dans la mesure où chaque relation bivariée n'expliquerait qu'une partie minoritaire de la relation. Par exemple, les TI n'expliquent qu'une partie de la combinaison Commercial – TI/SI qui nécessite aussi l'intervention de la communication interne, de la motivation et du système de ressources humaines (voir les matrices

explicatives des effets, annexe Y). Par ailleurs, l'ensemble des relations bivariées des capacités opérationnelles avec une compétence clé n'est pas seulement la somme de celles-ci, mais constitue un système où la synergie joue entre elles : les capacités opérationnelles se combinent et se renforcent l'une l'autre, comme nous l'avons vu.

Les fits comme médiation et comme covariation peuvent s'appliquer à plusieurs variables et donc de ce point de vue pourraient concerner notre modèle. C'est encore plus vrai a fortiori pour les fits comme déviation par rapport à un profil et comme gestalt qui peuvent s'appliquer à de nombreuses variables.

Mais, par ailleurs, sur la partie droite de la figure 9, « le fit est spécifié sans référence à une variable de critère, même si, par la suite, ses effets sur un ensemble de variables de critère pourraient être examinés » (Venkatraman, 1989, p. 430). C'est le cas de ces relations entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques: elles ne supposent pas de référence à un critère spécifique, même si le lien avec la performance peut ensuite être examiné en aval. Les formes de fit situées sur la partie gauche de la figure 9, peuvent donc être éliminées : à savoir les fits comme modération, comme médiation, comme déviation par rapport à un profil, qui toutes supposent la référence directe à un critère.

Une analyse conceptuelle confirme que le fit comme médiation ne peut pas être retenu ici. Les capacités opérationnelles examinées ont une influence directe sur les capacités stratégiques, comme l'ont montré les matrices processus- résultantes. Le système de ressources humaines, par exemple, est une composante incontournable de la combinaison Commercial - TI/SI. De la même façon, la motivation est indispensable à la réactivité et la disponibilité. Il n'existe donc pas de variables médiatrices entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques.

Enfin on ne peut pas non plus parler de fit comme déviation par rapport à un profil. Il n'existe pas de profil type des capacités stratégiques, celles-ci étant, par définition, idiosyncrasiques à la firme. Chaque firme va avoir sa configuration particulière de capacités stratégiques. De la même manière, il n'existe pas non plus de profil idéal de capacités opérationnelles. Chaque firme développe les siennes propres. Et des combinaisons différentes de capacités d'une firme à l'autre peuvent conduire à une compétence clé semblable. Par exemple, il est possible pour deux firmes d'obtenir une compétence clé de communication et de conseil par des voies et moyens différents.

Il ne nous reste donc que deux formes de fit : comme gestalt et comme covariation. Le nombre de variables en cause ne saurait les distinguer. Venkatraman indique (1989, p. 439) de multiples variables pour la gestalt et de quatre à de multiples variables pour la covariation. Seule la spécificité de la forme fonctionnelle peut les distinguer, la gestalt étant plus générale. Les deux semblent pouvoir s'appliquer à notre cas. Cependant la covariation semble mieux s'appliquer. « Le fit comme covariation est similaire à une mégastratégie [...] ou à une stratégie comme configuration ou courant de décisions majeures et mineures [...] ». C'est bien le cas chez GH où les capacités sont le fruit de décisions majeures comme la stratégie Internet et de décisions mineures comme l'adaptation quasi quotidienne du site Web. En outre, en regroupant des attributs à partir d'un ensemble d'observations, notre démarche s'inscrit donc plutôt dans la perspective de la covariation. Par ailleurs, « cette perspective [la covariation] requiert une précision beaucoup plus grande dans la configuration de consistance logique entre les facteurs et l'explication du lien logique sous-jacent parmi les attributs » (p. 436). C'est le cas ici puisque des facteurs précis sont déterminés et qu'ils sont reliés logiquement entre eux de façon forte comme éléments synergiques d'une mégastratégie.

Le lecteur peut constater qu'il n'y a pas d'inconsistance logique entre ces capacités opérationnelles ; par définition, bien au contraire, elles sont les composantes de base, complémentaires et synergiques, des capacités stratégiques.

Nous avons donc en fait un alignement comme covariation entre les deux ensembles de variables que sont les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques.

Nature de l'alignement entre capacités stratégiques

Nous avons vu que les capacités stratégiques interagissent entre elles. Le même raisonnement qui a été utilisé pour l'alignement des capacités opérationnelles entre elles s'applique ici. Nous avons affaire à un alignement de covariation entre capacités stratégiques.

Nature de l'alignement entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel

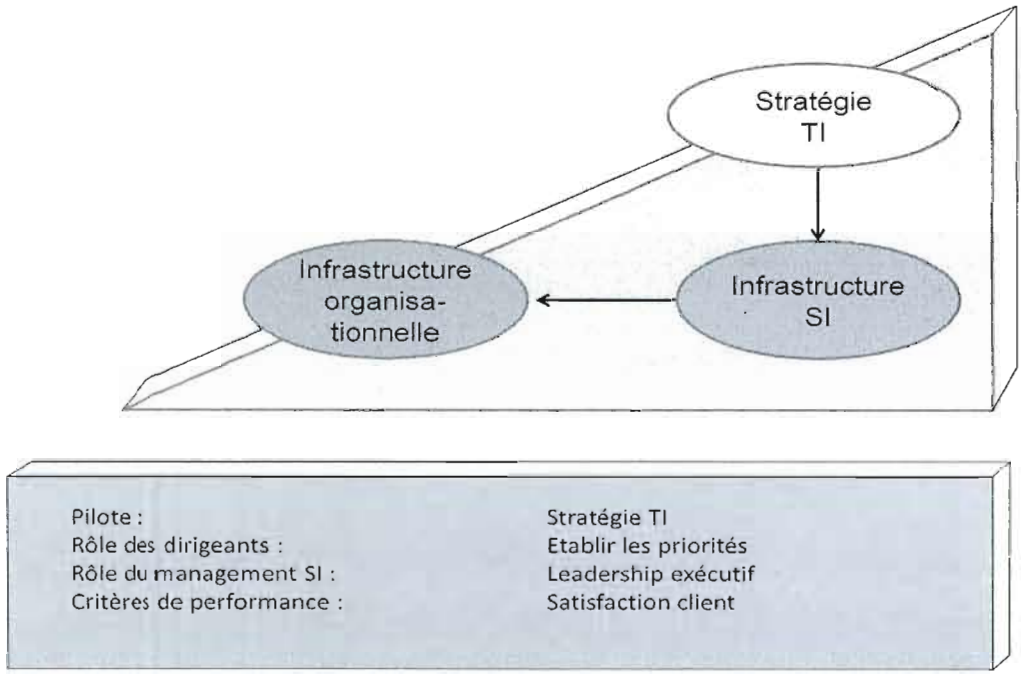
La problématique est la même que dans le cas BC. Le même raisonnement s'applique. Comme pour BC, il s'agit ici d'un alignement comme déviation par rapport à un profil.

Nature de l'alignement entre les capacités dynamiques et les capacités opérationnelles

Le même raisonnement que nous avons développé dans le cas BC s'applique ici. Nous avons affaire ici à deux ensembles de variables, liées par une relation de dépendance. Il s'agit d'un alignement comme covariation.

11.2.3 Alignement stratégique entre TI et affaires chez GH

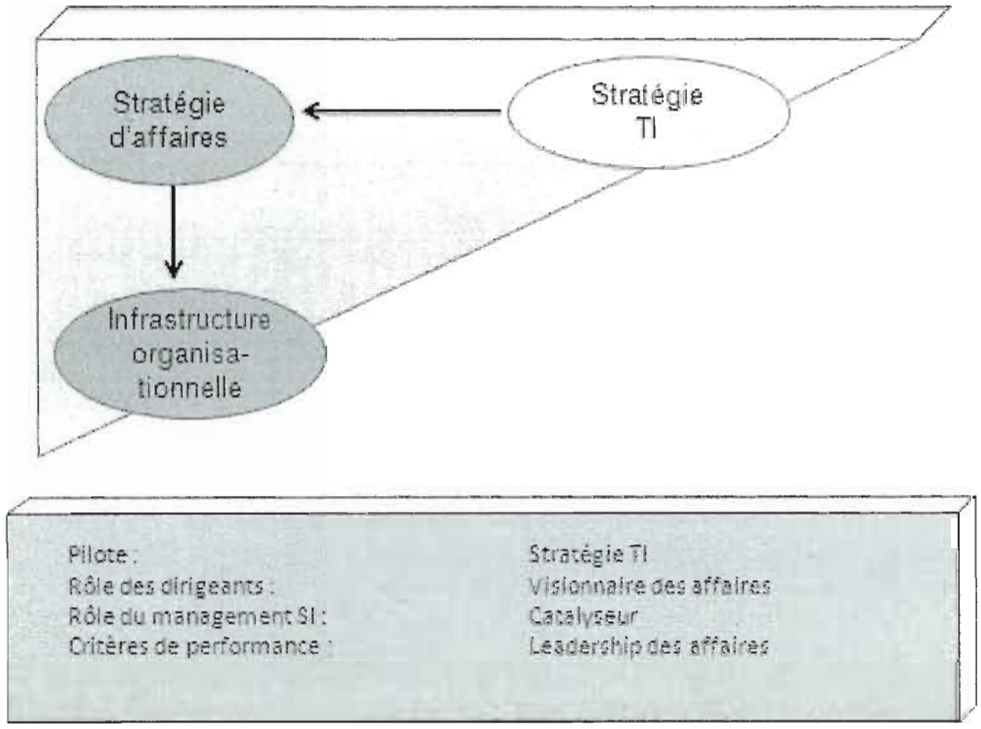
La stratégie TI est le pilote de la stratégie d'entreprise. GH a adopté une stratégie tout Internet dès le départ. L'idée même de création de la firme repose sur ce choix technologique. Le rôle de la direction dans cette perspective est bien d'établir les priorités, d'allouer au mieux les ressources rares à la fois en interne et sur le marché des TIC. Le manager TI/SI joue le rôle de leader de l'encadrement, avec la tâche spécifique de faire réussir les "affaires" de service interne dans les limites des directives opérationnelles données par le top management. Les deux associés ont bien pour critère de performance la satisfaction client en priorité. La perspective suivie correspond donc à celle du **niveau de service** (figure 21).



Source : Henderson et Venkatraman (1993)

Figure 21 Perspective de l'alignement par le niveau de service

On peut se demander si la stratégie suivie n'est pas celle du potentiel compétitif (figure 22). Mais il n'y a pas de véritable stratégie d'affaires. Comme nous l'avons vu, c'est une stratégie purement émergente en réaction aux réponses du marché et aux changements de l'environnement. Il n'y a pas de vision des affaires. Le critère de performance de la fonction TI/SI n'est pas non plus d'être le leader sur le marché, ce qui, de toute façon, serait irréaliste, vu la taille de la firme. C'est pourquoi cette perspective n'est pas retenue.



Source : Henderson et Venkatraman (1993)

Figure 22 Perspective de l'alignement par le potentiel compétitif

11.3 Modèle de l'entreprise GH

Les analyses précédentes nous permettent de créer en synthèse un modèle des capacités, un modèle de l'avantage concurrentiel et un modèle de l'influence de l'environnement chez GH.

13.3.1 Schéma des capacités de l'entreprise GH

L'ensemble des analyses exposées précédemment peut être synthétisée sous forme de schéma constituant une représentation du modèle des capacités de l'entreprise (figure 23). On y retrouve les trois sous-systèmes de capacités dynamiques, opérationnelles, stratégiques.

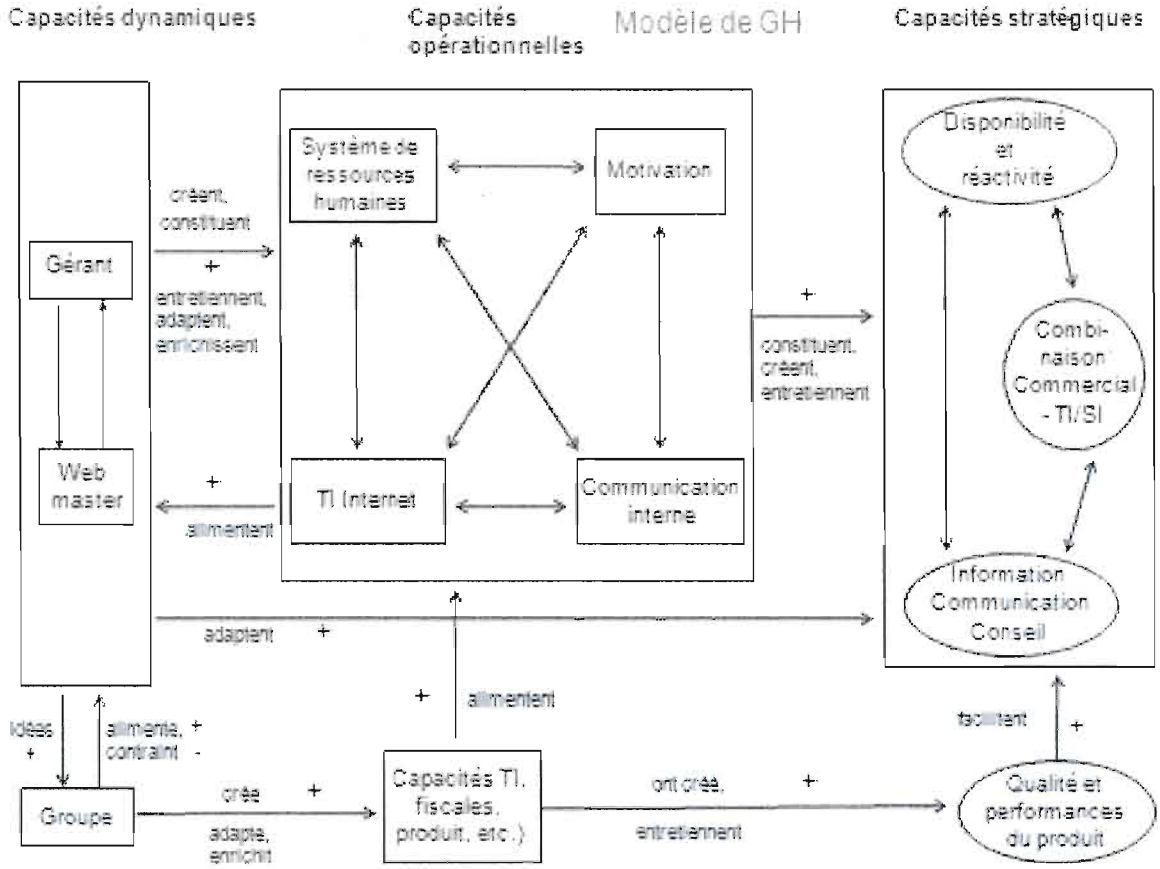


Figure 23 Relations entre capacités chez GH

Entre les capacités dynamiques et les capacités opérationnelles. compte tenu de nos observations sur l'interaction des deux sous- systèmes, la flèche est à double sens.

Comme il vaut mieux parler d'une influence du sous-système des capacités opérationnelles sur le sous-système des capacités stratégiques, nous n'avons indiqué qu'une seule flèche entre l'ensemble des capacités opérationnelles et l'ensemble des capacités stratégiques.

C'est par le biais des capacités opérationnelles que les capacités dynamiques influencent le plus les capacités stratégiques. Rappelons cependant qu'une capacité dynamique est la « capacité d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer des routines internes et externes, composées d'activités distinctives dans l'utilisation des ressources spécifiques de la firme » (Teece et al, 1997). Les capacités stratégiques de GH correspondent à ces routines composées d'activités distinctives et elles sont modifiées régulièrement par les capacités dynamiques des deux "associés". En conséquence, nous avons fait figurer une flèche directe entre capacités

dynamiques et capacités stratégiques.

Le groupe AZ a une influence sur GH. Les capacités dynamiques d'AZ influencent positivement (idées nouvelles) et négativement (lourdeur bureaucratique, manque d'esprit commercial) celles de GH. Les capacités TI (surtout la base de données), les compétences fiscales et juridiques, etc. contribuent à alimenter les capacités opérationnelles de GH. Les qualités et les performances du produit facilitent les capacités stratégiques de GH, surtout en matière d'information, communication et conseil. En revanche, GH influence peu le groupe AZ étant donné sa petite taille. Cependant, ses noms de domaine ont donné des idées au GIE, à SR et aux autres délégués.

Notons enfin que les relations indiquées dans le schéma sont pratiquement toutes positives.

11.3.2 Schéma de l'avantage concurrentiel chez GH

Initialement, l'avantage concurrentiel était le modèle Internet avec une prospection dédiée aux internautes par les moteurs de recherche et le site Web. Puis, comme la concurrence des courtiers se dotait de sites Web, ce fut le coût de fonctionnement moindre de GH par rapport à des concurrents avec un réseau de boutiques. Mais, comme le coût de l'achat d'espace sur les moteurs de recherche ne cesse d'augmenter avec la banalisation d'Internet, il ne reste plus que le fichier clients et les noms de domaine comme avantages concurrentiels. Voir annexe AA. Le sous-système des capacités stratégiques crée, maintient, développe l'avantage concurrentiel. Ces AC contribuent aux performances commerciales dont la réputation du contrat constitue la base. Mais jusqu'à maintenant, ce sont surtout les TI dont nous avons vu l'influence directe et les capacités stratégiques qui ont créé les performances commerciales. En effet, GH n'a pas vraiment exploité son fichier clients, mais s'est surtout orienté vers la conquête de nouveaux adhérents. Récemment, des apporteurs d'affaires contribuent aussi directement aux performances commerciales. Voir figure 24.

Les performances commerciales nourrissent les performances financières. Les profits nés de l'avantage concurrentiel ne sont pas appropriés ou dilapidés par d'autres acteurs (clients, actionnaires, concurrents, etc.).

Mais, contrairement à BC, la condition de micro-entreprise de GH la contraint à des moyens, notamment commerciaux et financiers, très limités, ce qui bride le développement de la firme. La très petite taille de GH ne lui permet pas d'obtenir une forte productivité par commercial, ce qui limite la progression des performances financières. En conséquence, face à des courtiers plus gros, GH souffre de désavantages concurrentiels sur ces deux plans. Cette petite taille limite notamment considérablement la synergie entre capacités opérationnelles comme en témoigne la difficulté actuelle pour GH à rentabiliser ses achats de clics sur Google et Yahoo. Voir annexe AA.

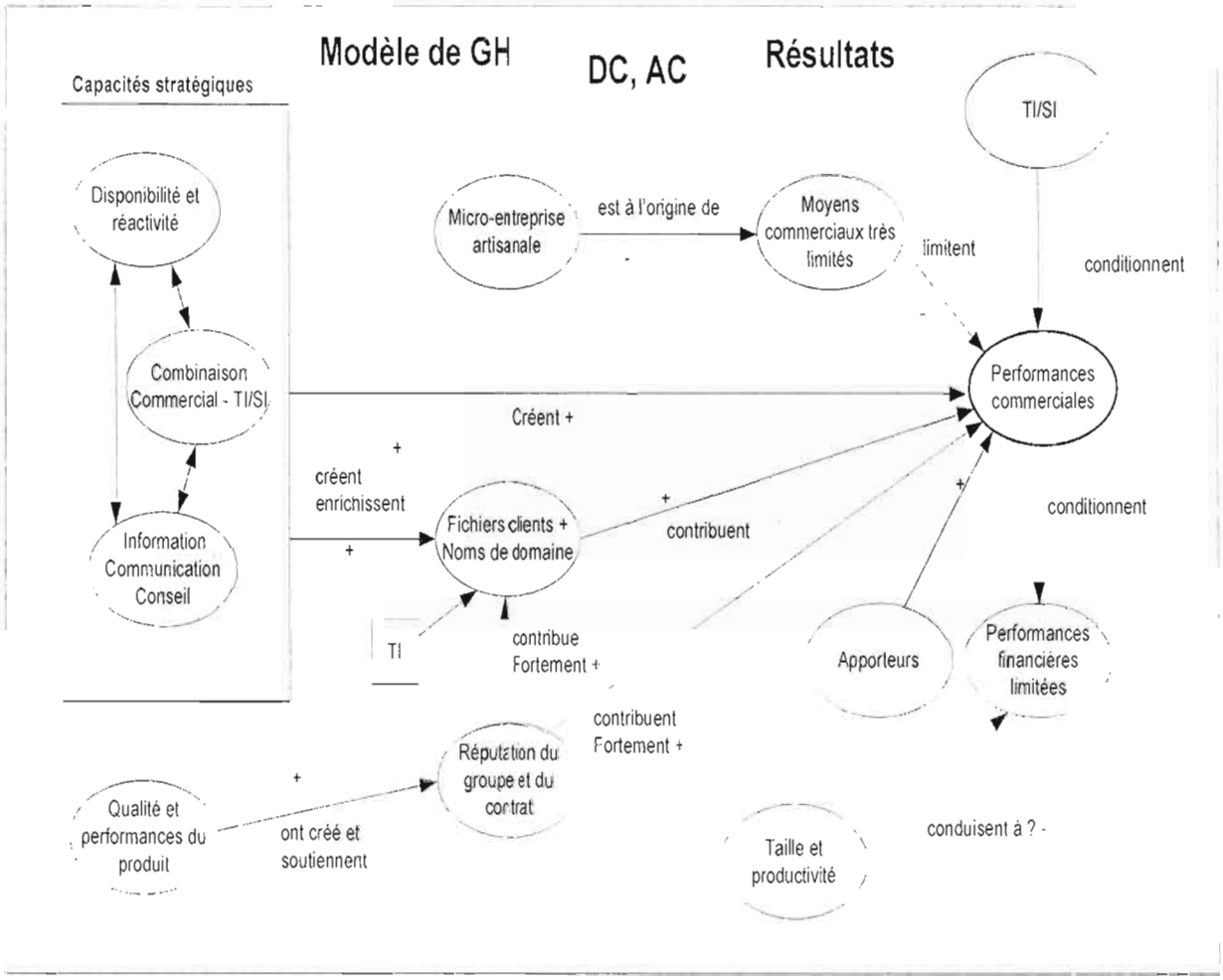


Figure 24 Avantage et désavantage concurrentiel chez GH

13.3.3 Influence de l'environnement sur GH

Nous examinons ici la façon dont l'environnement influence non seulement les composantes de notre cadre de recherche, mais aussi les relations entre ces composantes.

L'environnement influence capacités, avantages et désavantages concurrentiels, et performances

L'environnement influence les éléments de ce schéma (figure 25). Premièrement, plus l'environnement est turbulent et complexe, plus il sollicite les capacités dynamiques. Il modifie la perception et la connaissance qu'en ont les deux acteurs, notamment en ce qui concerne le marché et la concurrence. Par exemple, les deux 'associés' se sont rendus compte en 2006 que le rapport coût/efficacité de la prospection Internet via les moteurs de recherche se dégradait au fur et à

mesure que les Google et autres Yahoo attiraient de plus en plus de clients et qu'il fallait trouver d'autres canaux de prospection. Le gérant a modifié en conséquence la stratégie en développant un nouveau canal de prospection : les notaires comme apporteurs d'affaires.

Deuxièmement, l'environnement impacte les capacités opérationnelles. Quelques exemples suffisent à le montrer. Certes, l'évolution des TI est forte et rapide, mais finalement elle favorise des TPE comme GH en faisant baisser constamment le rapport coût/efficacité des équipements. Le Groupement constitue une force de démotivation pour les personnes de GH. La voiture du gérant est équipée d'un système de téléphone mains libres qui lui permet de communiquer aisément et efficacement avec le webmaster et avec les clients.

Troisièmement, l'environnement constitue un challenge pour les capacités stratégiques. Il met tous les jours à l'épreuve la disponibilité et la réactivité en posant de nouveaux problèmes. Il oblige à faire évoluer la combinaison Commercial – TI/SI pour répondre aux défis des concurrents et de la technologie et à l'évolution des demandes des prospects et clients. Les compétences d'information, de communication et de conseil doivent être remises à jour en permanence en fonction des évolutions fiscales, juridiques, politiques, socioculturelles. L'environnement constitue donc à la fois une source de stimulation et de banalisation ou d'obsolescence pour les capacités stratégiques.

Quatrièmement, l'environnement influence les désavantages concurrentiels. La tendance à la concentration du secteur ne peut qu'accroître le désavantage concurrentiel lié à la taille de GH. De plus en plus, certains courtiers en ligne arrivent à proposer des offres attractives tant en termes de prix que de largeur de gamme ou de qualité du contrat et des produits ; leur réputation montante est confortée par les études comparatives réalisées dans la presse financière et rivalise avec celle d'AZ. Plus l'environnement est complexe, plus le caractère limité des ressources humaines de GH et son organisation deviennent critiques. La firme manque d'ailleurs déjà d'un spécialiste marketing.

Cinquièmement, l'environnement influence aussi l'évolution de l'avantage concurrentiel. En créant, développant ses sites Web, en se faisant référencer sur les moteurs de recherche, les concurrents ont au fil des années banalisé l'avantage concurrentiel de GH lié au modèle Internet. La rivalité concurrentielle impacte négativement l'avantage concurrentiel du fichier client en rendant moins attractifs les reversements ou les parrainages. Certes, la probabilité est faible que le client clôture son contrat. Mais rien ne l'empêche d'en ouvrir un autre chez un concurrent dont l'offre serait plus attractive. L'imitation des sites de GH et la multiplication des sites web concurrents diminuent également l'impact des noms de domaine réservés.

Sixièmement, la rivalité concurrentielle croissante impacte négativement les performances commerciales, et par ricochet les performances financières. La concurrence sur les prix qui se traduit par une baisse des frais impacte négativement directement la performance financière.

L'environnement influence les relations entre capacités, avantages et désavantages concurrentiels, et performances

Mais l'environnement influence aussi les relations entre les éléments du schéma (figure 25). Via les capacités dynamiques, il influence indirectement la relation entre celles-ci et les capacités opérationnelles.

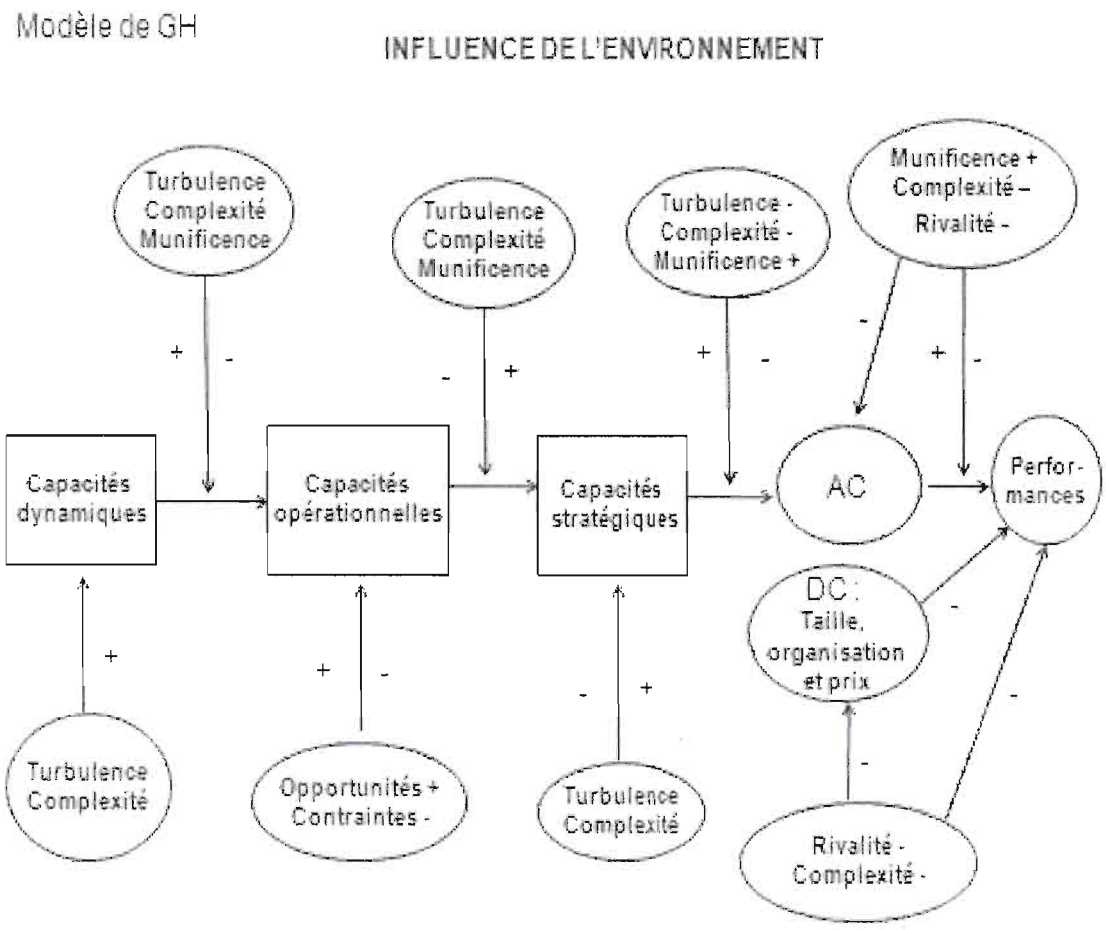


Figure 25 Influence de l'environnement sur GH

Mais il impacte également directement la relation. Plus l'environnement est turbulent et complexe, plus les capacités dynamiques modifient les capacités opérationnelles. Ainsi, plus les pratiques Internet se développent et plus la concurrence sur l'achat de clics Google s'exacerbe, moins le rapport coût/efficacité de ces clics est intéressant pour GH, et plus elle est incitée à réduire l'importance de ce canal de prospection. Plus l'environnement est munificent, plus les capacités dynamiques créent la motivation. Ainsi, la croissance et la rentabilité du marché de l'assurance vie et les nouvelles opportunités offertes par l'évolution des TI ont été à l'origine même de la motivation de créer la société. Cette turbulence technologique est aussi à l'origine du système de ressources humaines : un système traditionnel de vente se serait passé d'un 'webmaster'. Plus l'environnement est turbulent et complexe, plus la communication interne est nécessaire.

Plus l'environnement est turbulent, complexe et munificent, plus les capacités opérationnelles sont mises à contribution pour alimenter les capacités stratégiques. Par exemple, plus Internet est utilisé, plus la réactivité et la disponibilité sont nécessaires car les internautes constituent un segment de marché pour lequel la rapidité de réponse est une exigence de base. Plus la législation est turbulente et complexe, plus les besoins d'information, de communication et de conseil s'accroissent et plus les capacités opérationnelles sont sollicitées. Plus la croissance est forte, plus

les capacités opérationnelles sont sollicitées pour alimenter les capacités stratégiques. Par exemple, plus il y a de demandes de prospects et clients, plus la réactivité et la disponibilité doivent être importantes, et plus ressources humaines, communication interne, TI et motivation sont sollicités.

Bien évidemment, plus l'environnement est munificent, plus les capacités stratégiques peuvent faire grossir l'avantage concurrentiel et les performances commerciales. En revanche, plus l'environnement est turbulent et complexe, plus les capacités stratégiques sont susceptibles d'être remises en cause et de moins contribuer à l'AC et aux performances commerciales. La banalisation de certaines capacités stratégiques peut diminuer leur impact sur l'avantage concurrentiel et les performances commerciales. Par exemple, le site Web de GH était quelque chose d'original en 2000 et procurait de la disponibilité puisque fonctionnant 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. La contribution de cette disponibilité à l'avantage concurrentiel en 2007 est bien moindre puisque les sites Web se sont banalisés chez les concurrents.

L'environnement influe sur les relations entre avantage ou désavantage concurrentiel et performances. Plus l'environnement est munificent, plus l'avantage concurrentiel peut produire des performances commerciales élevées.

Enfin, plus la rivalité concurrentielle s'accroît, plus le secteur se concentre, plus le désavantage concurrentiel lié à la taille, à l'organisation et au prix peut impacter négativement les performances commerciales.

11.4 Discussion et conclusions

Cette section a pour objet de conclure sur la contribution des capacités TI/SI et sur les liens entre capacités et avantage concurrentiel chez GH.

11.4.1 A propos de la contribution des TI/SI chez GH

Dans ce paragraphe, nous discutons de la portée de la contribution des capacités TI/SI et de la manière dont elle s'opère.

Des liens directs et des liens indirects, des effets positifs

1°) Les TI contribuent positivement directement et indirectement aux autres capacités opérationnelles. Nous avons vu comment elles sont un moyen important de la communication interne. Mais, en fait, elles font partie d'un système de capacités opérationnelles en interaction.

2°) Les TI contribuent positivement aux capacités stratégiques. Cela va même plus loin : en se combinant avec d'autres capacités, elles créent les capacités stratégiques. Il en va ainsi pour la combinaison Commercial - TI/SI où les TI/SI sont une des deux composantes de la capacité stratégique La disponibilité et la réactivité sont la conjonction d'Internet, de la motivation et des qualités de réaction des ressources humaines, et de la communication interne. L'information, la communication et le conseil délivrés aux clients sont bien la résultante des quatre capacités

opérationnelles à la fois. En fait, à chaque fois, c'est le système de capacités opérationnelles en interaction qui a un effet positif direct sur les capacités stratégiques. L'effet des TI sur les capacités stratégiques est donc positif indirect.

3°) Les TI peuvent contribuer directement et indirectement à créer et soutenir un AC. C'est le cas chez GH où le fichier clients a été créé à partir des TI essentiellement et où les noms de domaine réservés ont permis de capter des recherches d'internautes. Nous avons vu que ces avantages pouvaient être préservés dans une certaine mesure. L'effet sur l'avantage concurrentiel est donc direct dans ce cas. Mais nous avons vu que cet effet est indirect quand il est obtenu grâce à la combinaison des TI avec d'autres capacités – essentiellement marketing et commerciales - de l'entreprise.

4°) Un modèle d'affaires fondé sur Internet et une utilisation intensive des TI ne suffisent pas à garantir un avantage concurrentiel soutenable. Le modèle Internet n'a constitué qu'un avantage concurrentiel temporaire, rapidement imité par les concurrents.

5°) Les TI contribuent positivement directement et indirectement à la performance commerciale. Comme l'ont dit les deux dirigeants, les TI permettent d'acquérir directement des clients. Lorsque le prospect a pris sa décision d'achat après voir été mis en contact par un moteur de recherche et/ou avoir vu les site Web de GH, on peut dire que l'effet des TI sur la performance commerciale est direct même si une petite action logistique reste nécessaire (l'envoi du dossier). Quand une action commerciale reste nécessaire, l'effet des TI est indirect.

6°) Les TI/SI peuvent ne jouer pratiquement aucun rôle dans la performance commerciale. C'est le cas avec les apporteurs d'affaires qui n'utilisent pas les TI de GH. C'est le réseau coopératif externe (apporteurs, notaires par exemple) qui apporte le client. Le rôle de GH est essentiellement administratif dans ce cas. Il y a eu une évolution du modèle d'affaires qui accroît l'importance de ce phénomène. Au fur et à mesure que le modèle Internet était imité, la concurrence tant en sites web que sur les moteurs de recherche est devenue de plus en plus rude pour la conquête de prospects. En conséquence, GH a développé ces toutes dernières années. d'autres canaux de prospection : parrainages, apporteurs, notaires, voire boutique dans l'avenir. Le tournant est net en 2006, avec 20 % du CA réalisé avec ce réseau externe. Cela signifie que maintenant les TI n'interviennent pas pour 1/5 du chiffre d'affaires. Il en résulte un rôle moins prédominant des TI dans la performance commerciale.

7°) En ce qui concerne la contribution à la performance financière, il faut distinguer le plan stratégique et le plan opérationnel. Les TI/SI contribuent positivement indirectement à la performance financière. via les capacités stratégiques, l'AC et les performances commerciales. Mais, sur un plan purement opérationnel, ils contribuent positivement directement à la performance financière. PL – "Les TI/SI en contribuant à la productivité influencent-ils la performance financière ?" G – "Oui car cela procure une automatisation de la prospection et des réponses par mail. On serait incapable de fonctionner sans les TI. Bientôt on aura aussi la souscription en ligne, ça nous fera encore gagner du temps et de l'argent."

11.4.2 A propos des capacités et de l'avantage concurrentiel chez GH

Le cas GH nous a appris que les capacités dynamiques sont nourries par les capacités opérationnelles, elles en ont besoin pour fonctionner. Comment, par exemple, l'orientation marché, la capacité absorptive, la coordination, l'esprit collectif, les forces morales seraient-elles aussi élevées chez GH sans une forte motivation ? C'est là un point important peu souligné dans la littérature. Les capacités dynamiques ne sont pas quelque chose d'éthéré, survolant les réalités de l'entreprise. Elles nécessitent pour leur fonctionnement et leur mise en œuvre le concours des capacités, opérationnelles.

Le cas GH montre bien a contrario comment l'absence de boutiques peut empêcher la création d'un véritable avantage concurrentiel et même contribuer à créer un désavantage concurrentiel. En l'absence totale de boutiques, GH a beaucoup de mal maintenant à rentabiliser ses achats de positionnement sur les moteurs de recherche, surtout sur Google. En effet, au contraire de BC, aucune synergie ne peut être utilisée entre une prospection par Internet d'une part et un réseau d'agences et de commerciaux d'autre part. Cette capacité stratégique manque à GH. même par rapport à des concurrents régionaux comme LM et TZ.

Cela montre bien également les limites des capacités dynamiques chez GH. Malgré des capacités dynamiques très fortes, la firme s'est trouvée limitée dans son développement par sa stratégie et par sa taille.

Enfin, le cas de GH nous montre que l'AC, quoique réel sur un plan théorique, n'a qu'une valeur limitée en pratique en raison de sa portée restreinte. L'AC créé (fichier clients et noms de domaine) est réel d'un point de vue théorique, mais tellement limité que, d'un point de vue pratique, comparé à celui de BC par exemple, il n'a guère de portée.

CHAPITRE XII

DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE TZ

Ce chapitre vise à donner au lecteur les données issues du codage des entretiens et des autres sources de données sur l'entreprise TZ, de façon à ce qu'il puisse ensuite comprendre les analyses et en vérifier le bien-fondé. Nous exposons tour à tour : l'historique, la stratégie et la vision de l'environnement de la société TZ ; les processus, TI/SI et capacités de l'entreprise ; la contribution des TI/SI, les avantages et désavantages concurrentiels, les performances de TZ.

Les résultats ont été obtenus par interviews et questionnaires auprès de 5 personnes sur un total de 7. Les personnes interviewées et enquêtées sont le PDG (PDG), le responsable informatique (RI), deux conseillers commerciaux (C), la secrétaire (S). Les autres personnes sont un troisième conseiller commercial et la comptable. Le codage de ces données est retracé de façon détaillée en annexe AB.

12.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement chez TZ

Nous présentons dans cette section l'historique de GH et de ses TI/SI, l'évolution de sa stratégie et sa vision de l'environnement.

12.1.1 Historique

Historique de l'entreprise

Au tout début, en 1977, Monsieur TZ[147] père "est parti tout seul, en nom propre, il n'avait même pas de secrétaire". Coopté par l'un des cofondateurs, il a conclu un partenariat avec AZ, créé en 1976. "Cela semblait très risqué surtout qu'il y avait l'opposition des assureurs en place". Ce fut le début d'un parcours mouvementé. "Les vieux de la vieille, ils ont commencé par perdre de l'argent avant d'en gagner. A l'époque, quand ils ont démarré, ils payaient leur documentation. Quand même il faut le savoir." (PDG) Ce statut unipersonnel a été transformé en SARL en 1983. Au fil du temps, "une activité directe et un réseau de courtiers" ont été constitués. En 1991, le cabinet comptait 4,5 postes : la secrétaire, le comptable, le directeur (M. TZ père), le commercial,

[147] Tous les noms de personnes et de lieux ont été maquillés pour des raisons d'anonymat.

le responsable informatique. En 1992 la sarl s'est transformée en SA. En 1993, "on a embauché une aide-comptable". "Ensuite, vers 1995, il y a eu quatre personnes de plus. Mais beaucoup d'administratifs, en réalité." "Et nous animions un réseau de courtiers indépendants AZ." Et nous faisions l'animation commerciale pour tous ces correspondants AZ." (PDG)

Sur le plan juridique, "il y a eu des moments où on a eu plusieurs entités". "Il y avait plusieurs SARL. Il y en avait une qui avait du matériel, une autre qui avait une activité commerciale" "On avait donc le cabinet qui était en SA. En plus, on avait également créé une holding. Pour des raisons fiscales ou autres." "Et puis, tous comptes faits, on a re-simplifié les choses, il doit y avoir une petite dizaine d'années. En fait, la SA-cabinet a fusionné avec la SA-holding." (PDG)

"Fin des années 1980, début des années 1990, milieu des années 1990", furent des années de progression. "Et on a eu une croissance du chiffre d'affaires phénoménale en deux ans. En 1995-1996." "Et c'est là que donc on a été obligés d'embaucher dix personnes". (PDG)

C'est alors qu'est survenue une période de crise : 1997-98. "Ce qui nous a mis dans la difficulté, ça a été, un, la réduction des frais d'entrée puisque nous avons abaissé les frais d'entrée de 35% en 1998, donc nos rémunérations ont baissé de 35%. A cela, vous rajoutez les mesures fiscales prises à l'époque par Juppé, si mes souvenirs sont bons, qui avait supprimé la réduction d'impôts" fin 1997 pour les adhérents, qui a coûté 50 % de collecte. "Donc, en 1997-1998, notre chiffre d'affaires a baissé de 85%. Dans l'année." (PDG)

"A l'époque, nous avions 10 salariés. Nous avions un réseau d'une centaine de personnes." "Donc nous avons été obligés de prendre des mesures drastiques." "Il y a deux choses qui nous ont sauvés. Trois choses. La volonté d'y arriver, de ne pas se retrouver dans l'échec. L'aide à un moment donné de dirigeants d'AZ. [...] Et la troisième, c'est la flexibilité." "Nous avons vendu le réseau en 1997, ce qui nous a fait quelques liquidités pour pouvoir subvenir à nos problèmes de trésorerie." AZ a racheté le portefeuille correspondant. "On s'est séparés de ce réseau de courtiers, chacun volant de ses propres ailes." A l'époque, les courtiers AZ n'étaient rémunérés que par "un pourcentage des frais d'entrée prélevé sur les versements". (PDG) En outre, les délégués n'avaient "pas d'échappatoire pour vendre autre chose". Suite à des négociations, les principaux courtiers d'AZ ont obtenu fin 1998, avec effet rétroactif au 1er janvier 1998, "un commissionnement sur encours, mais qui n'a jamais compensé le manque à gagner que nous avions sur les frais d'entrée". "Mais enfin, en trésorerie, il a fallu tenir" pour éviter de couler. "On a divisé le nombre de personnes par deux". La famille TZ elle-même a payé son tribut, ce qui montre la gravité la crise. "Donc moi, j'ai quitté le cabinet entre autres pour cela aussi et intégré le GIE en 1997 comme responsable du Sud-ouest. Et je suis revenu au Cabinet TZ en 2003." "Ma sœur a été licenciée." (PDG)

La période récente a vu Armand TZ, le fils, reprendre le Cabinet en 2003. "La façon dont on travaille aujourd'hui, elle a un peu changé, mais on a bénéficié également de la conjoncture". "Nous avons créé et équipé deux agences en 2003-2004." "On est passés de moins de 1% de part de marché nationale à 1,5% en deux ans. Donc, quand on voit les volumes, c'est énorme. Et moi, quand je raisonne en pourcentage de progression par rapport à ce qu'on faisait avant, c'est énorme aussi." (PDG)

L'historique de l'entreprise a donc toujours été étroitement lié à celui d'AZ. "En fait, les

périodes d'expansion sont celles d'AZ. Puisque en fait nous sommes liés à 100% avec AZ en termes de produit, donc, automatiquement, on a toujours collé au marché. Avec parfois des plus, parfois des moins." (PDG) Le cabinet TZ a suivi les périodes d'expansion et de crise d'AZ.

Historique et descriptif des TI/SI

L'informatisation de la société s'est faite très graduellement.

Jusqu'en 1991, l'entreprise n'avait aucun ordinateur. "A l'époque, ça s'est toujours fait de façon manuelle. Tout était géré de façon manuelle." "Donc on a fait ça à l'ancienne pendant longtemps." Il y avait juste "une machine à écrire pour la secrétaire qui tapait le courrier et qui répondait au téléphone". "Mais on était informatisés légèrement déjà avant quand même parce que, bon, la secrétaire, la machine à écrire, ça faisait un petit moment qu'elle l'avait mise de côté. Maintenant, c'était du traitement de texte, ce n'était pas... C'était tout à fait basique. Après, tout ce qui était fichier clients ou autres, c'était des petites cartes." (PDG)

"Et puis on a commencé à évoluer vers l'informatique. On a recruté un informaticien". Maurice Télans. "On est informatisés, enfin vraiment informatisés, depuis l'année 1991". (PDG) "La première année, on a acquis un ordinateur [un PC, un 386] et une imprimante". "L'année d'après, la secrétaire a eu son ordinateur pour faire le traitement de texte". (RI) Au standard et à l'accueil, Dominique n'avait "pas accès aux comptes des adhérents" directement (S). Le Cabinet pouvait consulter, via Transpac, la base de données clients sur l'AS/400 du GIE. "Il n'y avait qu'une seule personne qui pouvait y accéder directement [le RI]. Sinon, on pouvait tous venir le consulter". (S)

A l'époque M. TZ fils ne connaissait pas du tout l'informatique. "Parce que l'informaticien, bon, une étude, c'est lui qui me la faisait. Moi, je ne pratiquais quasiment pas l'informatique. Personnellement, je m'y suis mis quand je suis rentré... parce que j'y étais bien obligé, je m'y suis mis quand je suis rentré au GIE." Armand TZ disposait ainsi à partir de 1997 d'un accès à l'AS/400 : "en tant que salarié du GIE, j'avais accès au portefeuille global, parce que j'avais mon bureau ici en étant au GIE." (PDG) Même aujourd'hui, il ne se considère pas comme connaisseur en informatique.

"En 1998-1999, [...] nous avons procédé à un équipement individuel en PC et Internet." (RI) En 2003, "on est passé à Internet avec l'ADSL... maintenant, on a tous accès directement, par le site d'AZ, aux informations [du GIE]. [...] On a tous la connexion." (S) "Avant, on travaillait avec... Transpac. Ça veut dire qu'on était en liaison directe avec ce qu'ils appellent l'AS/400, c'est-à-dire le système informatique d'AZ. Ça nous coûtait très cher en abonnement. Et, une fois qu'ils ont mis le fichier clients en ligne sur le Net, on a arrêté les abonnements Transpac et on ne travaille plus que sur Internet maintenant." (PDG) Depuis, il y a donc une information qui est vraiment distribuée alors qu'auparavant elle était techniquement et humainement centralisée, ce qui limitait tout de même l'accès à l'information. Ce "contact avec les clients" a constitué un grand changement, une grande étape dans l'utilisation de l'informatique dans la société. "C'est-à-dire qu'à partir du moment où on a le client au téléphone qui a besoin d'un renseignement, en 30 secondes on se connecte sur le site et puis on peut le renseigner directement. Donc la personne n'est pas obligée d'être en attente, elle n'est pas obligée d'attendre qu'on la rappelle. On a vraiment accès aux informations directement sans attendre." "Avant, ça passait d'une personne à une autre. On était obligés de sortir les situations. Maintenant, on a tout rapidement.". (S) Ce "grand changement" est survenu "en 2003 quand Armand [TZ] est revenu. C'est à ce moment-là que

l'ADSL a été possible sur Mirande. Donc, à ce moment-là, on a tous eu l'ADSL. On a tous eu un poste où on avait accès à Internet directement grâce à l'ADSL."(S)

"Ensuite, nous avons créé et équipé deux agences en 2003-2004" (RI).

La société disposait d'un site depuis longtemps : "On a toujours été précurseurs avec le Minitel". Mais "on a pris du retard parce qu'on ne l'a jamais développé pour des raisons de coût" et "parce que mon père, ce n'était pas son truc, tout simplement" Il s'intéressait au "relationnel" et "comme il ne pratiquait pas, il ne se rendait pas compte de l'impact". (PDG)

L'entreprise pratique les mailings courrier depuis toujours pratiquement. Longtemps ils ont été faits "à l'ancienne". L'automatisation s'est faite très lentement et très graduellement. Aujourd'hui le Cabinet dispose d'outils (plieuse, etc.), mais très symboliquement toujours pas de machine à affranchir parce que " nous, les timbres, c'est timbres de collection et à la bouche", "on personnalise au maximum nos mailings et on les cible au maximum". (PDG) Mais les fichiers clients puis l'informatisation ont toujours servi à réaliser ce ciblage et cette personnalisation. "Enfin, aujourd'hui, c'est depuis ces années-là, de toute façon. On ne part pratiquement pas à la conquête de marchés dans le dur. On utilise notre fichier clients. Tout simplement", " avec toujours une bonne raison d'écrire aux gens, aux adhérents." "Ce qui veut dire qu'après, derrière, on a très peu de déperdition", "c'est 15% ou 20% de remontée derrière", " des taux de remontée qui sont phénoménaux par rapport à une moyenne normale". (PDG)

12.1.2 L'évolution de la stratégie

Nous exposons ici les axes stratégiques de TZ et concluons sur la caractérisation de cette stratégie selon la terminologie de Porter (1980).

"La société est spécialisée depuis vingt ans dans l'assurance vie". "C est une bonne chose car le professionnalisme est de plus en plus important et il n'est pas évident de tout connaître". "C'est un avantage car chez AZ 'on n'a que ça à faire', que l'assurance vie. Ça nous permet de nous rapprocher d'une clientèle existante et de bien la servir." (C) A preuve, parmi les clients, "45 % sont issus d'un parrainage. J'en suis stupéfait. C'est le summum de la profession." Cependant, "il faudra tout de même qu'AZ anticipe, apporte autre chose, sinon on stagnera". (C)

La deuxième caractéristique de la stratégie consiste à être vraiment au service du client. "Il faut le mériter aussi. Il faut être là. Pour cela il faut une bonne connaissance de la clientèle et bien la servir." (C) Dans la banque, les opérations sont trop variées, alors on [le personnel] s'y perd, nous dit un conseiller commercial qui a été chef d'agence bancaire. "En y rajoutant les horaires de fermeture, on peut dire que le client est traité comme un numéro. On n'est pas au service du client. On ne sert pas bien le client. On a tendance à ouvrir le parapluie. Et les gens sont un peu irresponsables. Il y a des anomalies. A la banque on compte ses heures, on est obligé." En revanche, "il se passe quelque chose de très fort chez nous. On sent chez le Toulousain cette relation forte. A AZ, c'est l'inverse, on sert le client." "Ça apporte des plus au détriment de la concurrence. Et nous en avons les témoignages en direct de la clientèle. Il y a des chefs d'agence, des employés ou autres qui souffrent chez nos concurrents. Nous en retirons les marrons du feu face aux poids lourds, poids lourds dans tous les sens du terme." (C) Cet

impératif se traduit par une prépondérance d'un contact direct, physique avec le client. Être au service du client est concrétisé aussi par "l'intégrité, la confiance. Comme je vous le disais, c'est plus le relationnel humain plutôt que de se dire les commissions qu'on va avoir à la fin du mois, quoi." "Si la personne veut placer son argent là et que ce n'est pas du tout son intérêt de venir sur un contrat d'assurance-vie, eh bien on aura l'honnêteté de lui dire." "Il faut bien montrer que nous sommes assureur, pas voleur." (C)

Un autre axe de la stratégie est de travailler la clientèle existante. "Nous ne faisons pas de prospection directe" par courrier. "Nous ne faisons pas non plus de prospection téléphonique." "Nous avons 10000 clients, travaillons les." (C) L'informatique aide grandement à la réalisation de cet axe stratégique. "Pour les décideurs, pour les commerciaux, le service informatique fournit des statistiques par zone ou globales, par mois et cumulées. Par code apporteur ou par département ou de manière globale. Cela permet de mesurer par rapport à une période donnée comparée à la période identique à un an moins un. Pour voir l'évolution, la progression et éventuellement déterminer ce qu'il faut faire ou ne pas faire." (RI) Cet outil permet notamment de réaliser "des mailings ciblés par tranche d'âge aux clients sous forme de courriers." (C)

Cela n'empêche pas une importante politique de développement par ailleurs. "Donc ça veut dire que si on veut se développer... Et, quelque part, on va être obligés parce que sinon... si on ne progresse pas, on régresse." (PDG)

Cet axe stratégique de développement se traduit par l'ouverture de boutiques ces dernières années, à Auch en 2003 et à Toulouse en 2004. "On n'en avait pas il y a deux ans. Tout ça est lié à l'historique. [...] Mon père n'a jamais voulu ouvrir de boutique." (PDG) Alors, quelles en sont les raisons ? Premièrement, la société n'a plus de réseau de correspondants depuis la crise de 1998. Deuxièmement, "il faut évoluer. Les mœurs changent. Parce qu'on parle beaucoup d'Internet, mais on oublie aussi de se rendre compte qu'on revient à un commerce de proximité. [...] On a un besoin de retour aux sources. On le voit dans nos façons de vivre, nos façons de s'alimenter, etc. Je crois que c'est un petit peu pareil pour tout. On aime bien avoir l'information rapidement. Ça, c'est Internet. Mais on aime bien, après, avoir le contact sur place." (PDG) A preuve, "la décodification". "C'est-à-dire que, quand un adhérent adhère par notre intermédiaire, entre guillemets, il nous est rattaché à vie. S'il veut changer d'interlocuteur parce qu'il y a quelqu'un de plus près de chez lui, théoriquement il ne peut pas. Sauf si on est d'accord, sauf si... Bon, après, c'est notre cuisine interne. Certains réseaux s'échangent les adhérents. On se les rachète, etc. Peu importe. Et ça, c'est quelque chose dont on n'avait pas le souci à l'époque. Aujourd'hui, on a de plus en plus de demandes de gens." (PDG) Une troisième raison est la pression de la concurrence. Ainsi à Toulouse, "après, BC est venu s'implanter. Beaucoup plus tard. Mais eux, ils ont mis une boutique. Ils étaient tout seuls, donc ils se sont frisé les moustaches. Donc moi, la priorité, c'était Toulouse." (PDG) Quatrième raison, le développement se fait là où existent des agences."Les endroits où on se développe, c'est les endroits où on est présents physiquement. Aujourd'hui, on couvre tout le sud de la France. On s'aperçoit que toutes ces régions... on ne perd absolument aucun client. Il n'y a pas de problème. [...] Mais, en termes de développement, zéro. Zéro ou pas grand-chose. Alors que je me déplace régulièrement sur les régions. Alors que si vous prenez l'agence de Toulouse, c'est 350 adhérents dans l'année." "On avait 2.000 clients en Haute-Garonne. Pareil. Même constat. Donc pas un gros développement. Pas d'effritement du portefeuille, mais pas de développement. Alors qu'on était les premiers sur

Toulouse." (PDG) Pour l'agence d'Auch, s'ajoute une raison d'opportunité. "BC avait racheté un cabinet à Auch. [...] Et, comme il n'y avait pas assez de grain à moudre, ils n'ouvraient qu'une fois par semaine. Et puis, bon, ils se sont cassé la figure". "Mais ils mangeaient quelques sous à Auch et donc ils m'ont demandé si ça m'intéressait de récupérer, moi, ce portefeuille et, en contrepartie, de voir si on ne pouvait pas échanger de la clientèle que j'avais sur Paris. [...] Et puis on a fait une pesée et il s'est avéré que la pesée était à peu près équitable." (PDG) Enfin, la dernière raison est la reprise en 2003 de la direction du cabinet par Armand TZ qui a instauré un changement de politique dans ce domaine. "Depuis que j'ai repris le cabinet, on a donc ouvert deux agences supplémentaires: Toulouse et Auch." (PDG)

L'agence de Toulouse a été ouverte en "association de moyens", "tout en restant indépendants", avec un correspondant AZ, parce qu'il est un ami du père et du fils TZ depuis les débuts de la société, qu'il "a un relationnel monumental", "a les pieds sur terre" et "respire l'intégrité". (PDG) Le fait que M. C. soit actionnaire (pour une très très faible part) du Cabinet depuis très longtemps constitue un symbole de cette relation. C'est pourquoi Armand TZ ne voulait pas "pas aller lui faire concurrence". Une deuxième série de raisons à cette association est la complémentarité. "C'est quelqu'un qui va toucher une clientèle que personne d'autre ne touche. Parce que c'est un Toulousain pur et dur, pure souche." Inversement, "il aime bien également être suivi. Il a besoin d'être épaulé, etc. Donc je lui apporte ça." "Et puis les coûts ont été divisés par deux." (PDG) Résultat : Toulouse a gagné 380 adhérents sur un an, bien qu'aucun objectif de développement n'ait été fixé.

Enfin cette politique devrait se traduire par l'ouverture d'une nouvelle boutique dans les Pyrénées atlantiques en 2006, "certainement du côté de Biarritz".

Il est à noter que ce développement se fait par diversification géographique liée. Le développement géographique proche permet de limiter les risques. "Après, ça ne sert à rien de vouloir courir systématiquement au développement. Moi, si je gagne ma vie comme je l'entends et correctement en ayant deux, trois, quatre agences, ça m'ira très bien. Sans pertes." "Notre développement est limité en raison des zones où cela est possible." « Aujourd'hui je n'ai pas 1.000 adhérents sur Pau. Par contre j'ai 1.000 adhérents entre les Pyrénées atlantiques, les Landes et les Hautes Pyrénées. Donc c'est difficile. La question était de savoir où on s'implante. Est-ce qu'on s'implante dans le Hautes Pyrénées ? C'était le plus adéquat au départ parce qu'il n'y a personne. Donc ça aurait été bien. D'un autre côté, en termes de développement, c'est un département qui est limité. Et puis on le gère déjà, nous, d'ici. Parce que c'est limitrophe. On est juste à côté. D'un autre côté, il y a un département où il y a de la richesse et qui est bien, c'est les Pyrénées atlantiques. Et les Pyrénées atlantiques, c'est limitrophe aux Hautes Pyrénées. Donc je préfère, stratégiquement, revenir, prendre en sandwich, si vous voulez, la zone. Voilà pourquoi je pars plutôt sur les Pyrénées atlantiques. Avec l'idée de partir de la boutique dans les Pyrénées atlantiques, de dire: "On va gérer à peu près 1.000 clients." Et les personnes qui seront dans l'agence auront pour mission d'animer ce portefeuille-là. En étant beaucoup plus efficaces que ce que nous, on peut l'être d'ici. » (PDG)

On peut dire que le domaine géographique de leur segment stratégique est le Sud-ouest de la France. "La majorité des clients sont, pour la plupart, dans les départements du Sud-ouest de la France et la zone parisienne." (PDG) Certes, le cabinet compte quelques clients en dehors de cette zone. Mais sa politique est de 'se recentrer' régulièrement sur le Sud-ouest ou plus exactement d'échanger les clients situés en dehors de cette zone. "En comptant M.C2., on a à peu

près 10.000 clients dans cette zone, 10.000 clients qui sont essentiellement répartis sur le bassin du Sud-ouest. Avec les deux gros paquets du département de Mirande et de Toulouse et puis le reste qui est dilué entre les Pyrénées et les autres départements. Et c'est tout puisque le reste, on l'avait échangé au moment où on a récupéré Auch". "Donc l'idée, aujourd'hui, c'est de recentrer. C'est ce qu'on a fait avec Auch. On avait des adhérents dans toute la France par le biais du parrainage". "Et c'est cette clientèle-là qu'on a échangée avec BC pour récupérer... pour être présents physiquement. On est beaucoup plus efficaces. Aussi bien eux que nous." (PDG)

Outre les agences, le parrainage et internet constituent deux autres axes de développement. "La 3ème capacité c'est une stratégie en matière de développement : le parrainage et le Net." (C)

Internet est devenu un vecteur de développement incontournable. "Aujourd'hui, en termes de développement, Internet est un vecteur énorme" (PDG). Cependant, il s'agit d'un axe de développement très récent pour le Cabinet, comme nous l'avons vu. "Bon, nous, on a d'autres priorités mais je ne peux pas me passer de ça. [...] Je ne peux pas me contenter de... quand je tape "AZ" sur Internet, de ne pas apparaître. Alors qu'il y a des petits correspondants, des gars qui font ça occasionnellement, qui sont devant moi. Donc il a fallu prendre le taureau par les cornes. J'ai dit à mon informaticien: "Maintenant, on a un site qui est joli, qui est bien fait, qui est à jour, etc. Il faut qu'on puisse s'en servir. Donc, je vous dis, c'est tout récent." (PDG) En effet, en 2005 50% de la population en France est équipée de PC et utilise Internet. Et parmi ceux-là, la moitié est équipée en ADSL. Cela signifie qu'un quart des foyers est équipé en ADSL et la moitié est internaute.

Internet cependant génère "des problèmes par rapport justement à la décodification... Parce que la personne a fait la démarche en disant: 'J'adhère par Internet' et puis, après, elle a besoin d'un renseignement, elle va voir le gars du coin. Il va y avoir toujours ce problème de décodification. On est toujours en train de gérer ça derrière. Mais... je le négocie. Soit je peux vendre le client soit je peux l'échanger." (PDG) Il existe donc une contradiction entre un site Web à audience nationale, et même internationale, et une implantation physique, des boutiques, limitée à deux départements du Sud-ouest. Dans ce cadre, l'échange de clients avec d'autres courtiers AZ constitue un palliatif.

Par ailleurs, Internet présente l'avantage d'un contrôle du rapport coût efficacité. "Quand je paie un clic sur Google parce que j'ai un prospect, je sais exactement ce que m'a rapporté le système et ce qu'il m'a coûté. Si c'est intéressant, je continue. Si ce n'est pas intéressant, j'arrête." Alors que "quand je fais de la pub dans un journal, je ne sais pas si elle procure des résultats ou pas. C'est de l'image. Bon, c'est très abstrait." (PDG) Tout récemment, le Cabinet a opéré une évolution très importante dans la prospection commerciale en payant des positionnements sur les pages de moteurs de recherche type Google. "On y est depuis hier, donc ça fait déjà deux ou trois [prospects] qui tombent depuis hier. Bon, hop, automatiquement, ils sont rebasculés en fonction de la région." (PDG) Il s'agit donc là d'une prospection "dans le dur", à l'inverse de ce que pratiquait la société jusqu'alors.

Les entreprises en revanche ne constituent pas un axe de développement, même si le Cabinet a des clients importants comme Les Services Français. Certains arguments plaideraient en faveur d'une politique de développement en direction des entreprises. "C'est vrai que, quand vous faites un contrat comme Les Services Français, c'est mieux que d'avoir gagné au Loto." (PDG) Le contrat collectif permet en outre de gagner des adhésions individuelles. Armand TZ possède la

compétence nécessaire."Pour l'entreprise, nous, on est performants. En termes de conseil, je suis... C'est moi qui faisais les formations entreprises à Paris [au GIE], donc il n'y a pas de problème." Le cabinet possède une base de clientèle et un potentiel dans ce secteur. "Nous, on a un gros contrat. Après, des petits contrats, des articles 82 ou 83[148], on en a. [...] Ça pourrait être un axe de développement parce qu'on a, par contre, beaucoup de chefs d'entreprise dans notre clientèle. A titre individuel." "C'est un marché bien particulier et il y en a très peu, dans le giron d'AZ, qui sont spécialisés là-dedans." "D'abord parce que c'est quand même technique, donc tous les réseaux, les gros réseaux type BC ou autres, bon, les salariés ne sont pas formés pour ça." Quant au produit AZ, c'est "kif-kif" avec les meilleurs produits collectifs : "les bons sont bons partout et les mauvais sont mauvais partout." (PDG)

Mais les arguments contre l'emportent. Ce sont "des contrats qui ne fonctionnent plus beaucoup. Les adhérents ont gardé leur compte, mais les entreprises ne versent plus dessus parce que la fiscalité a changé". "AZ n'a aucune logistique derrière en entreprise. On a les contrats, mais on n'a pas de documentation. Ça n'a jamais été un axe de développement pour AZ. Donc on est à contre-courant, en fait." "Ça fait dix ans, quinze ans qu'on nous promet une documentation." "Et puis c'est un marché, d'abord, qui est très concurrentiel. C'est souvent remis en cause. Bon, c'est assez difficile. Chaque fois qu'un directeur des ressources humaines change, il essaie de mettre son petit copain à la place. Ce n'est pas évident." (PDG)

Compte tenu des 1000 adhérents des Services Français, créer une agence en région parisienne ne serait-ce pas une solution intéressante ? Mais "les 1.000 adhérents Services Français en région parisienne, en termes de versements, ce n'est pas beaucoup. La moyenne est beaucoup plus faible". Par ailleurs, où créer l'agence ? Les 3 sites des Services Français sont dispersés. Il faut "1.000 clients sur une zone géographique proche". "Et puis des agences AZ, il y en a partout, donc..." c'est une zone très concurrentielle, "surreprésentée". Les coûts d'ouverture et de fonctionnement d'une agence en région parisienne seraient élevés, nettement plus qu'en province. En plus. "j'ai horreur de Paris". Enfin, "il y a plein d'axes de développement" ailleurs. (PDG) Dès lors pourquoi aller provoquer la concurrence ?

Enfin des obstacles se dressent sur la route d'un tel développement. "Nous, la rente viagère, ce n'est pas notre tasse de thé. Et un article 83, par exemple, il n'y a qu'une sortie en rente. Quand vous êtes en concurrence avec un produit qui vous garantit aujourd'hui un taux de rente de tant à la sortie, nous, ça, on ne fait pas." (PDG) Il faut aussi maîtriser les relations avec la direction, les syndicats, la DRH, le comité d'entreprise. "Après, pour rentrer vraiment dans de très, très grosses entreprises, c'est... Si vous n'avez pas la personne qui va vous y introduire, vous ne pouvez pas." Quant aux PME, "ce n'est pas là-dessus que vous allez gagner votre vie. Pour qu'un contrat entreprise soit intéressant, il faut que les volumes soient importants. [...] Donc si vous faites une petite entreprise, ce n'est pas avec 30.000 ou 40.000 francs de versement annuel que vous allez gagner votre vie. Donc c'est vraiment un marché bien particulier." Comme ce n'est pas obligatoire, il faut intéresser le chef d'entreprise, mais aussi les salariés. Cela représente un travail de vente important, "un gros investissement", mais "on n'est pas sûr que ça aboutisse, quoi." "Ça me prend deux semaines, trois semaines par an. Rien que pour Les Services Français." (PDG) Et comme l'entreprise dispose d'effectifs commerciaux limités (3,5 personnes) et que le temps du DG est encore plus limité, donc il faut choisir les cibles les plus intéressantes.

---

[148] Articles de loi désignant les contrats collectifs d'entreprise.

Enfin, la stratégie est caractérisée par un mélange d'audace et de prudence : "il y a la notion de taille et d'équilibre", la volonté de progresser, mais aussi le souvenir de la crise de 1998. "C'est toujours la difficulté d'ailleurs parce que nous sommes peu". "Mais on est à bloc et aujourd'hui, on ne peut plus... Donc ça veut dire que si on veut se développer... Et, quelque part, on va être obligés parce que sinon... si on ne progresse pas, on régresse. Après, il faut trouver l'équilibre, ne pas prendre trop de risques... Il faut être un peu fou. Il faut être fou avant d'être conscient." Il en va de même dans le positionnement concurrentiel. "En fait, nous avons une stratégie de contournement. En face de nous, il y a un mur, la concurrence, une certaine concurrence. Un mur parce que nous disposons de moyens limités. On fait en fonction de nos moyens. Alors, nous contournons ce mur." (PDG)

En résumé, les axes stratégiques du cabinet sont les suivants :
- spécialisation dans l'assurance-vie et plus spécifiquement le produit AZ,
- le travail de la clientèle existante,
- être au service du client et de "la fidélisation",
- le parrainage ("ça représente la moitié des adhésions"),
- tout récemment, le développement par Internet,
- "le développement" par la création d'agences et la diversification géographique proche,
- une progression prudente et le contournement de la concurrence.

D'un point de vue plus théorique, nous retirons des données que TZ a adopté une stratégie générique de focalisation régionale et de différenciation grâce à son relationnel commercial. Sa voie de développement est la spécialisation pas seulement produit (comme ses confrères délégués), mais aussi régionale. Son principal mode de développement est la croissance interne, mais également la coopération en raison de son partenariat avec AZ. TZ a une structure fonctionnelle et sa gouvernance est typiquement familiale. Son mode de gouvernance est hiérarchique, mais aussi contractuel en raison du contrat avec le groupe AZ.

12.1.3 Vision de l'environnement

Nous présentons ici l'environnement tel que perçu par TZ : le groupe AZ, la turbulence, la concurrence, l'influence environnementale sur les activités et les performances de TZ. Cet apport nous permettra de mieux comprendre comment l'environnement influence les capacités, leurs combinaisons et l'avantage concurrentiel chez TZ.

Le groupe AZ

Le GIE joue un rôle important dans la tenue et la mise à jour des fichiers clients. "Nous, on a une gestion fichiers. On a deux types de gestion, nous. On a la gestion AZ et puis la gestion individuelle. C'est-à-dire qu'on retranscrit tout. Tous les mois, on reçoit, si vous voulez, de Paris ce qu'on appelle 'les bandes'. Enfin, c'est tout simplement le fichier. C'est le global. Tous les mois. Donc c'est pour ça qu'après, de ça il me tire les statistiques. Et, avec cette base de données-là, on met à jour, on réactualise notre fichier clients qu'on tient indépendamment de celui de Paris. Ça nous permet de faire des recoupements, de voir si on se fait faucher des adhésions ..."

(PDG)

Le groupe AZ est perçu comme capable d'influencer l'État dans ses décisions.

"Les 3 délégués représentent 40 % du chiffre d'affaires d'AZ. Les 60 autres % ce sont le réseau de l'assureur, gestionnaire de notre produit, et les correspondants." (PDG)

Le Cabinet partage les mêmes valeurs. "J'apprécie les gens au GIE à AZ. On est de la même tribu chez TZ. C'est la culture, le système de valeurs d'AZ." (C)

Le produit AZ est considéré comme un avantage énorme. "C'est la référence irrattrapable", "un capital confiance unique". "Cependant, c'est un avantage à double tranchant. La moindre tache est dangereuse (cf. l'affaire X) quand on a une image aussi bonne. C2 en a été malade. Car c'est la confiance qui est alors en cause et c'est lui-même qui était mis en doute. C'est comme pour Ferrari. L'image c'est à double tranchant." (C)

Turbulence de l'environnement

Cette turbulence est évaluée selon l'échelle suivante dans le questionnaire correspondant :

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Le détail des réponses aux questions est donné en annexe AC. Les résultats du questionnaire sont les suivants.

Turbulence du marché : 3,11 / 5

		X		

Intensité concurrentielle : 3,33 / 5

		X		

Turbulence technologique : 3,6 / 5

			X	

Moyenne totale : 3,35 / 5

		X		

1 1,5 2 2,5 3 3,5 4 4,5 5

En conclusion, l'environnement est perçu par TZ comme moyennement turbulent.

La concurrence

La concurrence est à la fois très diverse et très différente.

Elle est très diverse parce qu'elle comprend les assureurs, les courtiers indépendants en assurance vie, les banques, les mutuelles, les filiales de la grande distribution, les courtiers en ligne, et au sein d'AZ délégués et correspondants. "La vraie concurrence intéressante pour nous, c'est les banques car elles détiennent 60 % des parts du marché de l'assurance vie." (PDG) "On ne fait pas de comptes bancaires. On ne fait pas d'assurances. Même si leur produit n'est pas terrible, bon, nous n'offrons pas les services de La Poste." (RI) Les banques ne sont donc pas considérées

comme de vrais concurrents parce qu'elles exercent des activités tout autres et parce que leurs produits d'assurance vie sont moins compétitifs. "Je ne m'occupe pas de la concurrence. La concurrence est très différente. Si je prends SR, à Mirande leur chiffre de collecte annuelle représente 1 semaine de collecte du Cabinet TZ." (PDG)

En fait, les autres délégués sont considérés comme les vrais concurrents. "Les banques, les petits courtiers et les agents d'assurances multisupport non plus. Pour nous, les concurrents, ce sont les autres délégués." (RI) "Les délégués AZ représentent 40 % du chiffre d'affaires d'AZ" (C) et ils ne vendent que cela.

Mais mêmes les autres délégués sont considérés comme très différents. Le principal concurrent du Cabinet TZ, c'est BC. "Le concurrent, pour moi, c'est BC" (RI). "BC a été créé en 1986, par Y et X, mais pas en facial. Ça s'appelait TERAZ au départ et ils ont résidé dans le GIE pendant 12 ans jusqu'en 1994. Ils ont fusionné avec BC dont ils ont gardé le nom. TERAZ comptait alors 25 personnes et le BC d'alors 10 personnes." (PDG) Aujourd'hui "TZ représente 1,5 % de part du marché AZ, contre 35 % pour BC." "Il y a 100 personnes au GIE. Et bien, BC a l'équivalent." "On ne boxe pas dans la même catégorie." (PDG) "Ils sont beaucoup plus gros que nous sur Toulouse : ils ont deux agences sur le 31, ils sont deux fois plus gros que nous." "De façon plus générale BC et nous, c'est comme si vous compariez une Rolls et une 2 CV". "C'est difficile de comparer une grosse structure bien huilée comme BC et une petite structure régionale comme TZ." "La diversité des canaux de distribution a cependant contribué au succès d'AZ. Le GIE avec TERAZ/BC ont fait connaître le produit." (PDG)

"D'autres personnes, notamment les LM à Bordeaux, ont fait différemment. Ils ont développé un petit réseau de courtage, mais ils ont surtout une politique de boutiques." "A Bordeaux là ils rentrent plus en frontal avec BC. Parce qu'ils ont la même façon de travailler. Ce sont des boutiques." (PDG)

LM et BC "sont des structures qui sont moins atypiques que la nôtre". "Nous, je vous dis, on est à la confluence entre ce type de petite structure et le cabinet de courtage basique. On est... On a une taille intermédiaire." (PDG)

L'influence environnementale sur les activités et les performances de TZ

La concurrence influence les activités et les performances de TZ. Ainsi, le chiffre d'affaires de TZ sur Toulouse a stagné en raison de l'implantation par BC d'une agence. En revanche, à partir du moment où TZ l'a imitée, le chiffre d'affaires de TZ sur le département a explosé. Le passage à l'ADSL a constitué un progrès technologique qui a permis une rapidité bien plus grande dans les communications avec le GIE et a permis un accès des salariés aux bases de données bien plus efficace.

La crise de 1998 a bien montré l'influence capitale de l'environnement sur non seulement les activités et performances de TZ mais aussi sur sa pérennité. La suppression de la déduction fiscale liée aux versements et l'éclatement de l'affaire X ont entraîné une baisse de 50 % du chiffre d'affaires de TZ et donc un effondrement de sa trésorerie et de sa rentabilité. La survie de TZ a été mise en cause. Des mesures drastiques ont alors été prises par la société. Les structures de la société et son modèle d'affaires ont été bouleversés. Mais là encore l'environnement a joué un rôle crucial : le sauvetage de la société n'a été possible que grâce à l'aide du groupe AZ qui a concédé un prêt à TZ et créé un système de rémunération sur les encours pour les délégués.

12.2 Capacités TI/SI, processus, et capacités chez TZ

Nous abordons maintenant les capacités TI/SI, les processus d'affaires et de travail, et les autres capacités, de façon à en obtenir une description qui nous permette d'éclairer comment les capacités TI/SI et autres capacités peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel et aux performances.

12.2.1 Les capacités TI/ SI chez TZ

Nous présentons dans l'ordre les capacités TI elles-mêmes, l'utilisation à vocation commerciale des TI/SI, l'innovation en matière de TI.

Les capacités TI par elles-mêmes

* Les matériels

Au siège à Mirande, l'équipement est composé de "six micros, dont deux portables, d'une imprimante réseau, c'est-à-dire un photocopieur qui est connecté à un réseau, et d'une connexion réseau à Internet" via "un modem routeur ADSL". "Mais aussi des personnes ont des petites imprimantes, laser ou à jet d'encre, pour éviter des allers-retours au niveau des escaliers." "Mais lorsqu'il y a des gros tirages, ils se font au niveau de la photocopieuse." (RI) A Toulouse il y a un PC en poste fixe avec ADSL et à Auch un portable. Le siège dispose d'un réseau local de transfert et de consultation de fichiers de poste à poste. "A Toulouse, l'imprimante fait office de photocopieur aussi. Et à Auch, c'est aussi une copieuse imprimante." (RI) Bien sûr, l'entreprise dispose aussi de fax et de téléphones.

Les personnels utilisent donc Internet, mais le cabinet ne dispose pas d'un réseau privé sécurisé. "Au début on l'avait envisagé pour le transfert des données ou même la gestion de rencontres, mais c'est relativement cher." (RI)

Il s'agit donc d'un équipement classique en PC de PME avec connexion à Internet.

Mais un réseau inter agences est à l'étude. "Nous attendons de voir les coûts concernant les adresses IP fixes pour ultérieurement avoir un ordinateur avec IP fixe car notre problème de réseau est lié au fait que nous avons trois bureaux. Un à Mirande, un à Auch, un à Toulouse. Et donc là, la solution idéale réseau, ça serait un réseau avec IP fixe afin de consulter un ou plusieurs types de données. Mais là, pour l'instant, c'est une question de coût. Je cherche le meilleur rapport qualité-prix." " Mais là, bon, apparemment les prix sont en baisse et je pense que cette année on aura un ordinateur serveur dédié à ça. Disons que l'IP fixe permet de se connecter en réseau à distance. C'est-à-dire que quelqu'un qui est à Toulouse, en fait, il se connecte par Internet mais via un réseau sécurisé. C'est une adresse Internet mais avec un mot de passe." " Là, on va voir si on prend un système https qui permet peut-être une meilleure sécurité. Mais disons que c'est tout une question de prix. Pas de technique." "Mais ça, on va y arriver parce que c'est une nécessité, notamment en matière de gestion commerciale des rendez-vous. Parce que là, comme ça, la personne appelle un nom, par exemple. Et là elle consulte l'historique de cet adhérent. Bon, ça peut être un potentiel ou ça peut être un adhérent. Quels sont ses besoins, quels

sont ses problèmes ? Quand est-ce qu'on va le retrouver ? Qu'est-ce qu'il faut faire ? Disons que ça détermine des listes d'actions futures. Voilà." (RI)

* Les logiciels

Les logiciels de bureautique sont ceux de Microsoft, essentiellement Excel, Word et Powerpoint. "Le logiciel de gestion de la base de données, c'est Fox Pro. Accessoirement, le programme Access de Microsoft aussi." (RI) Pour le Net, le Cabinet se sert de Internet Explorer et Outlook Express.

Le logiciel de gestion des rendez-vous ne concerne que Mirande pour le moment. "Paris... eux, ils utilisaient Lotus Notes pour les rendez-vous. Mais le problème, c'est qu'il est cher. Ça fonctionnait en réseau privé virtuel, mais ça coûtait une fortune. Et, en plus, le programme sur Lotus était très cher aussi. Alors que, au départ, nous, on avait des applications existantes. On a un programme qui s'appelle Vizivi qui permet de gérer les rencontres, mais le problème... On a l'application, mais on n'a pas le support... Disons, on n'a pas le support que l'on veut à un prix que l'on veut. Par contre, on attend que l'adresse IP fixe baisse." "Parce qu'en réseau local ça marche, le truc. Mais le problème, c'est qu'on a trois agences. Alors si, on fonctionne, mais il y a deux agences qui ne peuvent pas être connectées en réseau local. Donc ça marche, le mode réseau. Mais pas à distance. Voilà." (RI)

En matière de sécurité, ils utilisent des logiciels gratuits : Zone Alarm, AVG, Spy Boot. "C'est tout.". "Alors, ZoneAlarm, c'est pour le pare-feu." Avec AVG, "un antivirus gratuit, on n'a plus de problèmes." "Pour les troyens et un destructeur de pop up aussi qui s'appelle... Spy Boot." "Il y a des virus qui ne partent pas ou des troyens. Alors il y a un système de détection de virus en ligne. Gratuit. [...] Il s'appelle SecUser.com." Le responsable informatique fait une démonstration au chercheur. "Alors, sur cet ordinateur, on a trouvé cinq virus infectés. Mais il me les a corrigés." (RI)

"Le site Internet, il est fait ici même. Nous avons un hébergeur qui est à Toulouse. Le logiciel que nous utilisons pour créer les pages s'intitule Front Page 2003 de Microsoft." (RI)

Bien sûr, l'entreprise a accès à la base de données du GIE et s'en sert. Mais l'outil logiciel utilisé pour la gestion de fichiers n'est pas celui du GIE mais celui de TZ. "En fait, je crois qu'on est très bien équipés pour gérer et utiliser nos fichiers. On a un outil informatique... Je vous dis, encore une fois, on a quinze ans d'avance sur AZ. Ils ont sorti l'année dernière cet outil dont je vous ai parlé pour justement gérer et travailler les fichiers de façon personnalisée. Nous, ça fait quinze ans qu'on le fait. Du coup, je ne m'en suis jamais servi parce qu'on a un outil plus facile à utiliser que ce qu'ils nous ont mis en place." (PDG)

L'utilisation des TI/ SI a une vocation avant tout commerciale

* L'utilisation des équipements

"Pour l'entreprise, ça démarre du téléphone. Donc c'est le premier contact. Sinon, ce sont des gens qui viennent. Et ensuite on a... L'outil de travail, c'est l'ordinateur. Maintenant, on a accès par Internet, sur le site d'AZ, aux adhérents du cabinet TZ." (S)

Le réseau local de Mirande est finalement peu utilisé. "On a un réseau au sein du cabinet. Mais aujourd'hui c'est vrai que c'est un outil dont on se sert finalement très peu parce que si, moi, j'ai besoin d'un renseignement, j'ai plus vite fait d'appeler la secrétaire, donc c'est elle qui regarde. Il n'y a que si, vraiment, les gens ne sont pas là. A ce moment-là, ça permet... on se connecte sur

le fichier de celui qui n'est pas là et puis... Mais enfin c'est quand même très, très marginal." (PDG)

A Toulouse, C1 utilise les TI. Mais C2 a plus de mal car il était habitué depuis très longtemps à son système manuel de fiches. Son ancienne clientèle a été mise d'office dans le fichier. "Mais ça ne fait rien. Lui, il continue avec ses petites fiches. Y compris pour les nouveaux clients" "Il ne regarde pas tout ce qui est mails et tout encore. Enfin, on y arrive petit à petit. Là, il s'y est mis parce qu'il est obligé. [...] vis-à-vis des gens qui passent pour avoir une situation du compte. Nous, on l'a sur informatique. Lui, il sait jamais. Alors, maintenant, il a appris à consulter le site d'AZ." (PDG)

* L'E-mail est un outil primordial de communication

Il est très utilisé en interne comme en externe. "Ce qui nous sert, c'est tout ce qui est mails. On communique pas mal comme ça. En interne, le fait qu'on soit une très petite structure... l'outil primordial, c'est vrai que c'est le mail. Parce que ça va vite." "A tous les niveaux, j'allais dire. Avec le GIE on ne communique pratiquement plus que par ça. [...] On gagne énormément de temps, si vous voulez." (PDG) Par exemple, les prospects obtenus par Internet sont rebasculés immédiatement sur l'agence concernée.

* Les TI/SI servent à générer un 'tableau de bord' commercial

Les TI/SI servent à suivre et analyser l'évolution des ventes et des "rencontres" en générant des statistiques dans ces domaines. "Alors, pour les décideurs, pour les commerciaux, le service informatique fournit des statistiques par zone ou globales, par mois et cumulées. Par code apporteur - parce qu'un courtier peut avoir un ou plusieurs codes apporteurs - ou par département ou de manière globale. Cela permet de mesurer par rapport à une période donnée comparée à la période identique à un an moins un. Pour voir l'évolution, la progression, et éventuellement déterminer ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Par exemple, dans les zones proches où on avait beaucoup de reversements, disons, comme Auch, bon, on a créé une agence là. A Toulouse, il y avait beaucoup de rencontres, d'où la nécessité d'avoir une agence sur place afin de gérer. [...] Ensuite on a aussi ça pour les adhérents des Services Français. Et pour déterminer aussi les adhésions individuelles qu'ils ont générées."

* L'informatique est utilisée pour analyser l'évolution des supports produits financiers d'AZ et en tirer des actions commerciales

"On fait des états des progressions des valeurs des unités de compte AZ depuis l'origine, depuis le début de l'année ou courantes pour déterminer l'évolution d'un support, ce qui permet éventuellement de déterminer des arbitrages ou la progression de l'encours de ces adhérents qui ont acquis des parts en Bourse. En gros, bon, ça, ce sont des indicateurs."

* Les TI/SI servent aussi au travail commercial de la clientèle existante

Ces statistiques et l'analyse du fichier clients permettent d'orienter le travail de la clientèle existante. "Nous avons 10000 clients, travaillons les." "Nous ne faisons pas de prospection directe." "Nous ne faisons pas non plus de prospection téléphonique." Le mailing courrier constitue l'outil principal d'animation de la clientèle. "En matière de mailings, nous réalisons des mailings ciblés par tranche d'âge aux clients sous forme de courriers." "Mais nous n'effectuons pas de mailings par Internet." "Pour faire des actions commerciales auprès de ces personnes,

disons que c'est le moyen le plus facile de les contacter. Par courrier. Pour solliciter des rencontres". "Alors, lorsqu'il s'agit de groupes comme Les Services Français, c'est sur le site. Ou sinon, s'il s'agit des incividuelles, les rencontres se font dans des hôtels." "Nous faisons une autre action générale [...] pour faire une sorte de fête, de grand-messe où l'on annonce le taux d'AZ. Et puis ça nous permet, là aussi, de rencontrer un maximum de gens." "Quelquefois, lorsque le contenu de la fiscalité ou de la loi est très important, que ce soit dans un sens positif ou négatif, là nous faisons un courrier pour tenir informés les gens mais aussi pour en même temps avoir des rencontres".

Le fichier permet aussi une meilleure gestion des entretiens téléphoniques et en face à face en fournissant l'ensemble des informations disponibles sur le client. Le but est d'obtenir un profil du client avec son historique. "Il me rappelle six mois après en me demandant combien je lui fais de frais, normalement je suis cohérent, donc, a priori, je n'ai pas de raison de lui dire autre chose, si vous voulez. Mais ça peut arriver pour x raisons. Donc je veux avoir l'historique. Donc ça, j'ai. Je vois, par exemple, des gens. Je fais toujours un récapitulatif de ce que j'ai vu pendant l'entretien. Je le donne à Dominique qui rentre ça dans le fichier clients. Ça veut dire que, hop, on tape sur le client, on sait ce qu'il a fait la dernière fois. Parce que, bon, moi... En plus j'ai une très mauvaise mémoire, donc il arrive un moment..."

"Nous organisons aussi des réunions à la manière d'un club." Mais l'informatique n'est pas ou peu utilisée pour se connecter à la base de données. "Je ne me connecte pas. Au pire des cas je pourrais, mais, très honnêtement, je ne le fais pas. [...] De n'importe où je peux me connecter sur le site d'AZ avec un portable. Je passais par modem [...], mais, bon, à l'époque - pour avoir les pages et tout, c'était un calvaire. Donc je m'en suis quasiment très peu servi. Mais, par contre, aux Services Français, ils sont tous informatisés, donc si j'ai vraiment besoin d'une information et que je ne puisse joindre personne au téléphone, ce n'est pas compliqué. Je me mets sur n'importe quel ordinateur, je me mets sur le site d'AZ, je rentre mes codes et puis c'est terminé." Finalement Armand TZ estime ne pas en avoir "grand besoin". Cependant il utilise souvent son PC, un vidéo projecteur et Powerpoint lors de ces réunions. "Par contre, ce dont je me sers pour les réunions, c'est des vidéo projections. Parce que là, j'utilise l'ordinateur. Toutes mes présentations sont sur ordinateur."

* L'informatique est nécessaire au service après-vente aussi

"Le but de Dominique pour l'administratif, c'est de faire en sorte que les problèmes soient réglés le plus rapidement possible afin que l'adhérent soit satisfait et qu'il ne soit pas insatisfait et qu'il amène des adhérents aussi." Auparavant Dominique était obligée de demander, par exemple, l'information à la personne qui disposait du poste AS/400 ou obligée de prendre sa place pour consulter les données alors que, maintenant, elle peut les avoir directement à partir de son PC via Internet. Cela raccourcit la chaîne et permet beaucoup plus un dialogue avec le client.

* Le site Web est surtout destiné à la prospection, mais la rentabilité des moteurs de recherche s'avère insuffisante

"D'autre part, là, dans une troisième partie, nous mettons depuis quelques années au point un site Internet dont le but essentiel, fondamental est de générer des demandes de dossier d'information et, à partir de là, essayer de convertir ces demandes en adhésions. Le but du site, c'est que les gens nous contactent, qu'ils nous demandent des dossiers d'information. Par courrier, par téléphone, par e-mail. Et nous, notre objectif, c'est de convertir le potentiel. Donc là aussi, la

vocation du site est commerciale."

En fait, c'est par l'achat de positionnement dans les pages de moteurs de recherche comme Google que sont générées ces demandes. Le problème est qu'il s'agit de "ventes aux enchères". "C'est celui qui va payer le plus cher le clic qui va être devant. Donc, automatiquement, on ne peut pas être devant et il ne faut pas chercher à y être". Le but est "de trouver le meilleur ratio pour être dans la meilleure position possible. Parce que, bon, c'est le principe du coût par clic." "Moi, le tout, c'est que je puisse alimenter à moindre coût mes forces vives et leur donner du grain à moudre. Aujourd'hui, on a limité le coût. Si vous voulez, on fait l'essai." " Après, il faut voir le nombre de prospects que j'ai réellement et combien j'en transforme en adhérents" (DG). Mais un an plus tard, le DG nous dit : « En fait, nous avons abandonné la prospection par moteurs de recherche. C'était trop coûteux par rapport à ce que ça rapportait. »

En conclusion, les TI/SI sont utilisées de façon très classique dans l'ensemble. Elles ont de l'importance surtout en amont pour le choix et la préparation des actions commerciales. Sur le terrain c'est plus la relation directe (rendez-vous, réunions) qui compte. "Disons que nous, on a essentiellement une vocation purement commerciale au niveau de l'informatique." "Disons que le but, là, de l'informatique, c'est de générer des rencontres plus que d'informer."

Innovation dans les TI

L'innovation dans les TI s'est surtout incarnée dans la création du site Web et le développement de l'outil d'exploitation du fichier client par le responsable informatique. " Il y a aussi un informaticien maison chez TZ qui développe des améliorations si on lui demande. Il est au siège à Mirande."

Du point de vue des équipements, la société n'est pas un pionnier mais un suiveur pour des raisons de coût. "On est peut-être un peu conservateurs, mais... La technologie elle existe, mais le prix est exorbitant." "Mais j'attends que les prix soient intéressants." "C'est que l'accès téléphonique à partir des forfaits ADSL ou Wanadoo, par exemple, c'est intéressant lorsque l'on appelle vers des postes fixes. Or nous sommes amenés à appeler souvent des personnes vers des postes mobiles. Et, dans ces cas-là, les tarifs ne sont, pour l'instant, pas intéressants." "Le problème des publicités dans le domaine de l'informatique, c'est qu'ils vous mettent le prix le plus bas d'un côté et le produit le plus cher ou la performance la plus élevée en bas de l'autre côté."

La dernière innovation est donc l'achat de positionnements dans les pages Web de moteurs de recherche. Mais l'expérience n'a pas été concluante financièrement.

12.2.2 Les processus d'affaires et de travail

Les processus d'affaires

Le processus commercial est caractérisé en premier lieu, comme nous l'avons vu, par le travail de la clientèle existante, "l'animation". Le Cabinet procède par mailings courrier, par entretiens téléphoniques et en face à face et par réunions. "Mais nous n'effectuons pas de mailings par Internet."

"Actuellement, dans les endroits où nous ne sommes pas présents physiquement, eh bien pareil. Deux fois par an je réserve un hôtel et, pendant un jour ou deux en fonction des périodes et des remontées, je reste à l'hôtel et les gens viennent me voir. Je réserve un salon. Par exemple, là, on va avoir une grosse campagne de réunions. Aussi bien, d'ailleurs, dans les agences que dans les endroits où on n'est pas. Parce qu'on a une actualité intéressante, là. Avec l'amendement Fourgous, on pourra transformer des contrats mono support en multisupport, etc."

La communication constitue une préoccupation majeure, aussi bien en interne qu'en externe.

"C'est très important de communiquer entre nous. Pour ça, nous avons un journal confidentiel. Jules [C2] et moi faisons un journal interne." " On a 3200 clients qu'on voit régulièrement. On essaye énormément de communiquer avec eux." " Mais comme nous n'avons pas le droit de faire de la pub comparative, nous le faisons à notre manière par les entretiens, en répétant ce que dit la presse".

Cette communication est autant que possible personnalisée. "C'est donc pour personnaliser davantage. Par exemple, un client nous appelle pour nous dire : 'La Sicav S est passée de 14,82 à 12, et vous ne m'avez pas appelé'. C'est différent de la banque où on n'appelle jamais. Là les nouvelles sont bonnes. Mais nous communiquons les bonnes comme les mauvaises nouvelles, le sommaire de l'économie, les nouvelles sur les placements financiers, les tendances, etc. Parce que le client lambda n'est pas obligé de lire toutes les revues spécialisées, de se brancher sur les émissions spécialisées. Il est de notre devoir de les informer. Là aussi tout le monde ne voit pas les choses de la même façon. Mais ça les regarde. Grâce à ça, nous avons des résultats et des résultats en cascade aussi. C'est pour ça qu'on a des parrainages. La communication se fait par ramifications. On vient nous présenter un parent, un ami."

"On communique aussi pour les rassurer, leur dire qu'ils ont fait le bon choix, et surtout pour les résultats en unités de compte plus qu'en fonds garanti. Par exemple, si les résultats ont baissé sur deux ans on leur fait remarquer que sur 10 ans leur capital a progressé de 135 %. Alors que sur le fonds garanti, la progression est de 85 %. Ils peuvent demander conseil. Parce que l'on a une clientèle vieillissante qui est habituée au mono support alors qu'aujourd'hui de nouveaux compartiments ont été créés. Mais cette clientèle vieillissante place une grosse part en fonds garanti. Il faudra communiquer là-dessus."

Cette personnalisation correspond à une adaptation des processus non seulement aux clientèles mais aussi aux conseillers commerciaux.

Des clientèles différentes peuvent correspondre à des processus de travail et commerciaux différents. "Parce que, par exemple, si nous avons un contrat collectif, c'est pas la tasse de thé d'AZ. Mais nous avons quelques contrats entreprise : 1800 adhérents dans des contrats collectifs dont un tiers a été gagné aussi à titre individuel. C'est lié au processus commercial de la famille TZ. Il faut se déplacer, être présent, enrôler la logistique, etc."

"Les processus dépendent d'abord de la situation géographique. Nous savons traiter à distance, mais cela dépend des clients, notamment de la tranche d'âge. Ensuite c'est fonction du portefeuille. Ici dans le quartier sud, la clientèle est plus aisée. La vitrine est là pour assurer. Mais sans donner l'impression de grand luxe. C'est leur argent et nous sommes dans un système associatif. C'est du relationnel avant tout. Notre stratégie, c'est de montrer que nous sommes là."

"Les décisions sont prises par Armand TZ. En tenant compte des expériences de chacun. C2 par exemple effectue un travail de quartier, de proximité. Il en a la maîtrise. Sa clientèle est à son

image. J'arrive à savoir quand quelqu'un rentre si c'est un client à C2. On a adapté la stratégie à C2 et à sa clientèle." "Armand TZ fait autrement, mais il nous laisse faire comme nous voulons, il respecte notre façon de faire. Ainsi il y a toujours un suivi."

"La clientèle TZ est extérieure. On est en train de faire le bilan. Et là on maîtrise moins. Parce qu'ils n'habitent pas le 8ème ou le 9ème. Et on se creuse la tête pour les rencontrer. Ce sont des jeunes, des gens qui travaillent, des chefs d'entreprise. Ils sont moins faciles à rencontrer. Cela dit, les clients nous appellent quand ils ont besoin de nos services ou nous envoient des mails. C'est une autre façon de travailler. C'est à nous de s'adapter. Armand, Jules et moi avons ce souci en permanence. C'est pas facile. Il y a des techniques, bien sûr, pour gagner des clients."

La stratégie pour gagner des clients est donc adaptée à la personnalité de chaque conseiller commercial." "Moi, je m'occupe de la clientèle TZ. C'est une approche plus diplomate. C2 a une approche plus directe, plus agressive, il parle facilement aux gens dans la rue. Moi, je maîtrise un peu grâce aux réunions. Ce sont des clientèles différentes mais très complémentaires, encore plus qu'on ne pouvait le soupçonner au départ."

Cette adaptation est donc permanente "sauf dans certaines situations. Par exemple, pour les successions, AZ a une structure spécialisée à Biarritz. C'est eux qui s'en occupent dans ces cas là."

L'objectif de tous ces processus est de créer et garder la confiance des clients et de leur donner satisfaction. Cet objectif subjugue le chiffre d'affaires à court terme.

"Il y a la nécessité d'être honnête et bien informé pour être crédible et petit à petit on est reconnu, la confiance se crée. Quelquefois l'argent va ailleurs que chez nous, ce qui est un inconvénient, mais on est largement récompensé sur le long terme. Il n'existe pas que l'assurance vie." "On ne gagne pas à tous les coups, mais on ne cherche pas à gagner ou à perdre. On cherche à rassurer, à gagner la confiance. Si le client est fatigué par exemple, il faut en tenir en compte. Ou bien quand derrière un décès, il y a autre chose. Il faut faire preuve d'une psychologie adaptée." "Si le conseiller commercial prêche pour sa paroisse, il gagne seulement à très court terme et perd ensuite. Et de plus en plus, ça va s'accélérer, le court terme bientôt ça sera 6 mois." "En fait, on fait de l'information pour que le client comprenne, notamment sur la fiscalité que la plupart des clients ne connaissent pas. Ce qui se passe, c'est que nous avons le retour. Et souvent le jour où ils vendent tout, ça revient chez nous." "Des clients ont effectué des placements chez AZ parce qu'ils ont effectué des ventes immobilières mais aussi parce qu'ils avaient confiance dans AZ." "On est là pour les servir [les clients]. Il faut bien montrer que nous sommes assureur, pas voleur."

"Ce qui est important aussi, c'est justement de surfer sur cet aspect intuitu personae". "Mais tout ce qui est ancien, les gens continuent de nous appeler ici. En me disant: 'Je sais qu'il y a une agence à Toulouse, mais je préfère passer par vous.' Vous voyez ? Vous ne pouvez surtout pas dire à un client: 'Non, non. Ça m'ennuie.' Donc on continue à assumer, mais..."

"Et les méthodes sont simples et à la portée de tous. Je peux comparer avec la concurrence puisque j'ai toujours travaillé dans la profession. AZ a le respect du client. C'est fabuleux. On ne peut pas lutter avec ça. Dans l'avantage concurrentiel, il y a un capital confiance. Par exemple, on fait ouvrir des comptes à des petits enfants qui naissent."

Dans cette perspective, une capacité importante de TZ, "c'est donc le suivi client, la prestation due au client".

Le processus commercial est marqué aussi par la disponibilité et la convivialité. Le chercheur a pu observer pendant ses entretiens certains appels téléphoniques de clients et même un entretien en face à face. Il a ainsi noté lors d'un entretien téléphonique avec une cliente : 'La conversation est aimable, souriante, détendue (rires). On prend le temps de discuter. Relation de sympathie visiblement.' Il a relevé lors d'un entretien téléphonique un matin avec un client la fourniture d'un rendez-vous pour 14h le même jour. Lors d'un autre entretien téléphonique avec un client, 'la conversation et la relation sont cordiales, détendues. Les deux personnes se connaissent et s'entendent.' Lors d'un entretien en fac à face, le chercheur a pu noter le côté très accueillant, calme, et à l'écoute du conseiller. Il existe une Agence AZ concurrente à Toulouse. Mais "les clients de cette agence qui viennent chez nous, nous les servons pareil. Et ils sont mieux reçus qu'à leur agence car chez eux, c'est plus fonctionnaire."

Ces attitudes et comportements ne sont pas seulement le résultat de directives ou de comportements appris. Ils correspondent à des motivations profondes des employés. "Il s'agit de faire vivre les choses: c'est intéressant pour les intérêts du client et pour nous car on a l'impression de tenir notre rôle. C'est l'aspect humain. Si j'existe encore dans cette profession, c'est grâce au client." "La moindre tache est dangereuse [cf. l'affaire X] quand on a une image aussi bonne. C2 en a été malade. Car c'est la confiance qui est alors en cause et c'est lui-même qui était mis en doute."

Comme vu précédemment, le parrainage constitue un moyen fondamental de développement commercial.

Enfin, il faut rappeler le virage récent du développement de la prospection par Internet avec basculement des prospects sur les différentes agences.

En conclusion, comme l'énonce un conseiller commercial, "on va à la pêche à la ligne" par opposition à "une pêche de masse" comme chez BC.

Les autres processus de travail

Les processus liés à l'utilisation des TI/SI ont été décrits précédemment.

Quant aux autres processus de travail, ils sont caractérisés par "la bonne entente, la disponibilité, l'entraide" en interne. "Comme Armand et Madame TZ, enfin, nous ont bien entourés... Ils m'ont bien entourée, ils m'ont envoyée en formation, donc ça m'a permis, moi, justement, de continuer à approfondir mes connaissances et c'est vrai qu'à l'heure d'aujourd'hui, au niveau d'AZ, il n'y a pas de souci."

L'organisation du travail est marquée par la polyvalence et l'autonomie. Comme nous l'avons vu, c'est le cas pour les conseillers commerciaux. Mais c'est vrai aussi pour les autres employés. "On est tous polyvalents, donc s'il y en a un qui a un souci, qui est embêté pour quelque chose, on est tous... on peut tous s'aider, quoi. Après, pour notre boulot, c'est vrai qu'on a la chance, tous, d'avoir un bureau chacun, d'être autonomes, sans avoir quelqu'un derrière à nous dire... [...] on sait ce qu'on a à faire, quoi."

12.2.3 Les capacités de l'entreprise

Sont examinées successivement les capacités opérationnelles, les capacités stratégiques, les capacités dynamiques.

Les capacités opérationnelles

Les capacités opérationnelles suivantes ont émergé des données chez TZ : les capacités marketing et commerciales ; une organisation fondée sur la confiance, les relations humaines et la motivation ; les TI ; la trésorerie.

* Les capacités commerciales

"Elles sont professionnelles avant tout. Ça consiste à maîtriser notre sujet. Bien devant les autres capacités. Même en matière de retrait, il faut savoir quelle case on coche, notamment à cause des conséquences fiscales. D'autant plus qu'il y a en effet des mises à jour régulières, des dates à respecter, etc. et que cela change en fonction des tranches d'âge, des situations personnelles, etc. Il faut donc des capacités de plus en plus professionnelles. Et l'écart va se creuser encore." De ce point de vue des formations sont dispensées au personnel.

Mais il faut aussi savoir être pédagogue. "Il ne faut pas non plus être trop techniques, et savoir dédramatiser car il faut que le client comprenne."

Nous avons vu que disponibilité et convivialité faisaient partie des qualités du personnel en contact avec les clients.

Cependant il s'agit de "moyens humains très réduits quand même". "On est quand même en effectif restreint pour le nombre de clients que l'on gère." On peut dire que l'entreprise dispose de 3 commerciaux et demi.

* Nous avons vu que le Cabinet utilise des capacités marketing de base depuis longtemps pour obtenir une connaissance fine du portefeuille clients et effectuer des actions commerciales, notamment des mailings, qui soient ciblées et personnalisées. Mais leurs agences constituent aussi une capacité marketing opérationnelle fondamentale, comme l'examen de la stratégie l'a montré. Il n'est pas possible pour TZ d'avoir de véritable développement commercial sans l'implantation d'agences proches de la clientèle. Cela est conforme à la théorie marketing qui, depuis longtemps, a mis en lumière, dans de nombreuses industries, le rôle primordial du réseau de distribution dans le marketing-mix. En outre, comme nous étudions, des entreprises de distribution, cette capacité des boutiques n'en est que plus importante.

* Organisation fondée sur la confiance, les relations humaines et la motivation

De bonnes relations humaines et une bonne motivation constituent une capacité certaine de l'entreprise. "Disponibilité, bonne entente, entraide", "camaraderie, respect" viennent soutenir "la polyvalence", "l'autonomie", et la responsabilité. M. TZ respecte chacun et le laisse libre de son organisation dans son poste de travail. "Donc c'est familial et je pense qu'à partir de là il y a un climat de confiance qui est instauré." Tant en interne qu'en externe, c'est plus "le côté relationnel et humain que le plan matériel" qui compte. "C'est l'aspect humain du dialogue avec la clientèle qui motive. C'est pourquoi nous prenons des RV même le samedi." "Pour nous, ça marche." "Le client AZ ne s'y trompe pas. Certains clients sont très pointus et très exigeants. On a le devoir de

conseil, de suivi. C'est très fort chez moi, c'est presque passionnel."

Fait notable, lorsque l'on demande de 'définir en quelques mots la culture de la société', les réponses fournies correspondent à ces valeurs.

* Les TI

Les TI sont considérées comme indispensables au fonctionnement quotidien de l'entreprise, mais aussi comme une capacité ordinaire. "C'est une utilisation permanente. Puisque toute notre communication passe par l'utilisation des fichiers, automatiquement, c'est l'outil qui nous permet de les utiliser qui est primordial." "Par rapport à la concurrence, je ne pense pas que l'informatique et le système d'information apportent des choses en plus." Ainsi ce n'est que tout récemment que la société s'est mise à la prospection par moteurs de recherche après de nombreux concurrents, même petits.

PL - Le système d'information, l'informatique, les télécoms, en fait, ne contribuent pas vraiment à votre avantage concurrentiel ? Disons que ça contribue à votre fonctionnement, etc.. mais ce n'est pas ça qui crée la différence ? ... PDG - Tout à fait. Non, non. Au contraire. PL - ... par rapport à vos principaux concurrents, en fait. PDG - Tout à fait. PL - Mais - comment dire ? Ce n'est pas une capacité distinctive, en fait, par rapport à la concurrence ? PDG - Non. PL - D'ailleurs, dans les capacités que vous m'avez données, vous ne l'avez pas citée au départ. PDG - Tout à fait.

* La trésorerie

"La trésorerie, bon, ce n'est pas essentiel. Enfin, pour ouvrir une agence, mais après ce n'est pas ça qui compte ..." "On ne roule pas sur l'or en trésorerie. On en a un petit peu parce qu'il en faut, mais ce n'est pas la trésorerie qui va nous permettre de faire tourner une boutique pendant deux ans si elle nous coûte de l'argent."

Les capacités stratégiques

Dans les capacités stratégiques, nous distinguons celles provenant du groupe AZ et celles propres à l'entreprise.

* Capacités stratégiques venant du groupe AZ

Dans le métier, AZ constitue la référence. "Nous avons dix longueurs d'avance. Et ça ne se rattrape pas en définitive. Nous sommes 'la référence'. Ça a été déposé d'ailleurs. C'est la concurrence qui nous a fabriqué ce slogan." "AZ a une telle avance en matière de capitaux gérés, adhérents, etc. et surtout de réputation ... AZ est irrattrapable." Les concurrents "ne peuvent pas avoir la même réputation, la même notoriété, car ils ont du retard, et ils ne peuvent pas se citer comme référence." "AZ a le respect du client. C'est fabuleux. On ne peut pas lutter avec ça." "Et surtout AZ est spécialisé, ne vend pas de tout. Peut-être qu'un jour AZ sera la référence - le spécialiste."

D'où un pouvoir d'influence important, lié à cette notoriété et au poids des 630 000 adhérents. AZ sait anticiper et arrive à "faire plier" le Ministère des Finances pour certaines décisions.

* Capacités stratégiques propres à l'entreprise

Le "marketing relationnel" constitue depuis 17 ans une capacité stratégique pour le travail de

la clientèle existante, notamment depuis le recrutement en 1991 d'un informaticien. " Et on a, je dirais, les outils nécessaires pour pouvoir traiter tel ou tel fichier pour telle ou telle agence." "De toute façon, les mailings sont toujours ciblés, quoi qu'il advienne." Notamment, la clientèle 'entreprises' est traitée différemment de la clientèle particulière. "C'est encore un fichier qu'on travaille spécifiquement. Donc quand on fait un mailing, on va écrire différemment aux gens des Services Français." "L'outil informatique, encore une fois, c'est un plus pour la gestion et l'utilisation des fichiers. D'accord. Ça, c'est indéniable." "Je suis capable de faire sortir n'importe quoi de la machine. Ça, c'est vraiment important."

Cette capacité est essentielle. "L'outil informatique va nous permettre de travailler nos fichiers. Alors, après, que ce soit pour les inviter à une réunion, que ce soit pour leur envoyer un mailing, pour faire passer une information ou autres, c'est toujours, à la base, l'outil informatique et la gestion des fichiers." "Puisque toute notre communication passe par l'utilisation des fichiers, automatiquement, c'est l'outil qui nous permet de les utiliser qui est primordial."

Le GIE fournit un apport dans ce domaine sur le plan de la base de données clients, mais pas en ce qui concerne l'outil. Le GIE met à disposition "un guide du marketing relationnel. C'est-à-dire que c'est un outil qui permet de se connecter, de travailler sur le fichier clients, en fait, et de pouvoir utiliser par segmentation telle ou telle catégorie d'adhérents. Les vieux, les jeunes. Les blonds, les roux. Bon." Mais TZ préfère utiliser l'outil logiciel développé en interne depuis 15 ans, qui est plus facile à utiliser. En revanche, le cabinet utilise pleinement la base de données clients du GIE. "On utilise en permanence - ça, c'est en permanence - la base de données parisienne. Ça, le fichier clients, c'est en permanence." Cette utilisation massive a été amplifiée par le passage de Transpac à Internet, qui a permis une baisse très importante des coûts de télécommunications. Enfin, la mobilité de ces TI/SI est estimée comme "assez limitée" par le PDG.

L'outil et la compétence une fois développés, "il suffit simplement de mettre un PC dans l'agence pour la consultation des différents fichiers. Après, tout ce qui est animation, etc., c'est tout géré d'ici [au siège]. Et on pourrait avoir 10 agences, ce serait pareil." Cette capacité peut donc être démultipliée en aval à condition de disposer d'agences avec des commerciaux et les fichiers clients correspondants bien sûr. Les boutiques sont donc une composante primordiale de ce marketing relationnel. Premièrement, le besoin de proximité des clients ne peut être satisfait seulement par Internet ou des réunions ou visites épisodiques des commerciaux. Deuxièmement, l'existence d'une boutique proche rassure le prospect ou le client. Or, dans le domaine financier, la confiance est un élément nécessaire au succès. Troisièmement, une communication et un conseil personnalisés nécessitent des entretiens en face à face qu'une implantation trop lointaine des commerciaux ne permet pas ou peu, compte tenu des temps et coûts de déplacement. Enfin, certains clients ou prospects préfèrent un rendez-vous dans une agence plutôt qu'au domicile. Tout cela se traduit finalement par le fait que les agences sont indispensables au développement commercial.

Bien sûr, compétences marketing et TI d'un côté, boutiques de l'autre, se complètent et même sont synergiques pour créer la capacité stratégique qu'est le marketing relationnel.

Ce 'marketing relationnel' est relayé en aval par un relationnel commercial très fort. Par exemple, C2 a un historique relationnel de plusieurs décennies avec les clients de son quartier qu'il ne cesse de sillonner rencontrant les gens dans la rue, au marché, sur le terrain de pétanque, etc. "Souvent, on nous a rétorqué que l'intuitu personae était trop fort et que si, demain, pour x

raisons, on voulait vendre l'entreprise, ça pourrait se retourner contre nous." "Tout ce qui est à Toulouse, on essaie de le rattacher à l'agence. Tout ce qui est nouveau, il n'y a aucun souci. Mais tout ce qui est ancien, les gens continuent de nous appeler ici." D'où une évolution vers un relationnel commercial distribué "avec toutes les personnes qui font le contact" client : conseillers commerciaux, informaticien, comptable, secrétaire. " Au chapitre parrainages, ils nous donnent des prescriptions, etc. On leur donne un cadeau, mais on ne leur dit pas assez merci. Alors j'ai fait un tract pour leur dire merci. On est cosignataire et on le fait du fond du cœur." "La 2ème capacité c'est donc le suivi client, la prestation due au client." Ce "capital confiance" favorise fortement le développement commercial par le parrainage (taux de 40%) et par Internet. "La 3ème capacité c'est une stratégie en matière de développement : le parrainage et le Net."

Ces deux capacités stratégiques apportent un autre avantage au client : une information, une communication et un conseil personnalisés, eux-mêmes capacité stratégique.

Les clients bénéficient d'une communication abondante et personnalisée (cf. processus commerciaux). "On a 3200 clients qu'on voit régulièrement. On essaye énormément de communiquer avec eux. Le GIE AZ le fait mieux que nous et de façon plus importante. C'est donc pour personnaliser davantage." " Mais, comme nous n'avons pas le droit de faire de la pub comparative, nous le faisons à notre manière par les entretiens, en répétant ce que dit la presse, comme par exemple, avec la baisse récente des taux du livret A. Quand on voit les dépassements de livrets B, les excédents, la multiplication des livrets pour une même personne, la baisse des intérêts, etc. comment peuvent-ils se dire conseillers ? Ils ne vérifient pas les excédents, les dates, etc. On voit des placements échus qui ne rapportent plus d'intérêts." Les conseillers communiquent pour rassurer leurs adhérents également. Enfin "il faudra communiquer aussi sur le GIE et l'Association car le Président est à l'origine, nous sommes à l'origine, il faut le dire."

Comme vu précédemment, cette communication est adaptée à chaque clientèle en fonction de l'âge, la localisation, la situation familiale, fiscale, etc.

Cette personnalisation va jusqu'au conseil en gestion de patrimoine. "Il faut être honnête et informé." "On apporte aussi notre expérience terrain avec les éléments juridiques, les évolutions, etc., par exemple sur la clause bénéficiaire. [...] On fait de la gestion de patrimoine. Il nous faut parler de l'âge aussi, même si c'est un peu tabou." "Oui, parce que la gestion de patrimoine, c'est mon expérience et parce que le client demande mon conseil, mon avis. Est-ce qu'il va tester mon honnêteté ? Alors je réponds honnêtement. Là où ça coince, c'est qu'on ne peut pas se substituer à un notaire. Mais, d'un autre côté, le client veut tout de même un autre son de cloche. Par exemple, un client, la semaine dernière, possède toutes sortes de produits à la SPAR alors qu'il a 75 ans. Sa situation présente des anomalies : PEL de 150000 euros, livret A qui déborde, et à côté on trouve de tout. Et après on aborde des questions de succession. On parle de donations. Mais au deuxième entretien, on s'aperçoit que le notaire a mal fait son travail et que ça a des répercussions maintenant. Du coup, aujourd'hui, nous faisons un retour en arrière. Finalement le client nous dit "merci de s'occuper de nous" Le client s'aperçoit petit à petit de qui est qui et qui peut leur apporter assistance ou information suivant les gens." "Le professionnalisme est de plus en plus important et il n'est pas évident de tout connaître." Mais la spécialisation du Cabinet et d'AZ dans l'assurance vie depuis plus de vingt ans constitue un atout de ce point de vue. "C'est un avantage car chez AZ "on n'a que ça à faire", que l'assurance vie. Ça nous permet de nous rapprocher d'une clientèle existante et de bien la servir. Nous pouvons être le meilleur ambassadeur auprès de notre sphère d'influence." Le taux de parrainage témoigne de la qualité perçue de ce conseil. "Sur

31400 adhérents, 45 % sont issus d'un parrainage. J'en suis stupéfait. C'est le summum de la profession. Les méthodes de prospection pure et dure, les mailings, tout ça n'est pas très personnel. Là, c'est plus qu'un sésame. Il faut le mériter aussi. Il faut être là. Pour cela il faut une bonne connaissance de la clientèle et bien la servir."

Face aux banquiers et assureurs, "ça apporte des plus au détriment de la concurrence. Et nous en avons les témoignages en direct de la clientèle. Il y a des chefs d'agence, des employés ou autres qui souffrent chez nos concurrents. Nous en retirons les marrons du feu face aux poids lourds, poids lourds dans tous les sens du terme." "Nous voulons être à l'opposé des banques. Au fil des années, on ne supporte plus cette hiérarchie abêtissante. 'Vos résultats sont très bons, mais vous n'avez pas vendu de Codevi.' 'Vous vous en vendriez à vous-même ?' 'Non, mais vous devez en vendre.' 'Moi, je ne sais pas vendre au client ce dont il n'a pas besoin'. Ça détériore les relations." "Dans les banques, les contrats d'assurance sont vendus n'importe comment sous forme de packages. Je suis scandalisé que la presse ne dénonce pas ça. Mais les clients s'en aperçoivent ensuite un jour ou l'autre. Ça évolue lentement, mais ça évolue tout de même. Les gens changent. Et puis les enfants et les petits enfants s'en occupent et le disent à leur papi ou mamie." "Notre rôle de conseil c'est de dire la vérité, dire ce qu'on pense." En acceptant, voire en conseillant, d'autres choix qu'AZ, le Cabinet ne recherche pas des résultats à court terme, mais en sort gagnant à moyen et long terme.

Les capacités dynamiques

Nous exposons les résultats des entretiens, puis ceux du questionnaire.

* Les résultats des entretiens

La culture de l'entreprise constitue une première capacité dynamique. Cette culture repose sur l'importance donnée au relationnel humain. En interne, cela se traduit par "la camaraderie, le respect", "la bonne entente, la disponibilité, euh ... l'entraide". En externe, cela se traduit par "l'intuitu personae", la personnalisation de la relation client, "l'implication humaine" (PDG). "On a un peu des mentalités, des façons de faire différentes. Nous, c'est familial, si vous voulez." "Donc c'est familial et je pense qu'à partir de là il y a un climat de confiance qui est instauré." (S) Cette culture est présente chez toutes les personnes de TZ.

Cela contribue à expliquer la motivation et les forces morales de l'entreprise. "Lorsqu'il y a des problèmes ou lorsqu'il peut y avoir des problèmes... Bon, je crois qu'on a une capacité à réagir par rapport aux situations. Parce que, toutes les années, ici, on a changé, on s'est modifiés, on a changé, on a évolué. Il y a eu des moments difficiles. Mais on a toujours eu cette volonté de continuer et de se battre." (RI) "La Clientèle TZ est extérieure. On est en train de faire le bilan. Et là on maîtrise moins. Parce qu'ils n'habitent pas le 8ème ou le 9ème. Et on se creuse la tête pour les rencontrer. Ce sont des jeunes, des gens qui travaillent, des chefs d'entreprise. Ils sont moins faciles à rencontrer. Cela dit, les clients nous appellent quand ils ont besoin de nos services ou nous envoient des mails. C'est une autre façon de travailler. C'est à nous de s'adapter. TZ, C2 et moi avons ce souci en permanence. C'est pas facile." (C1)

Mais les capacités dynamiques, c'est avant tout le dirigeant de l'entreprise. Cette culture du relationnel humain vient de M. TZ père dont c'était le style et la conviction. On retrouve

l'influence du dirigeant dans la prise de décision. "Notre capacité, c'est de bien voir les situations et de réagir assez rapidement." M. TZ père avait la capacité de "se faire une idée de la situation et, ensuite, prendre une décision rapidement. Et son fils, j'ai l'impression, il a ce coup d'œil aussi." (RI) "On a une certaine souplesse de fonctionnement", il faut savoir "saisir l'occasion au bon moment...." (RI)

On retrouve cette capacité à un niveau stratégique chez Armand TZ. Les décisions de passer à Internet et surtout d'ouvrir des boutiques datent de son retour au sein de la société. La stratégie a alors changé fondamentalement. Pour lui, la principale capacité dynamique est probablement une volonté d'aller de l'avant tout en essayant de prendre en compte les risques du développement et de l'environnement. "C'est surtout, voilà, une certaine volonté d'aller de l'avant, mais pas celle d'essuyer des plâtres ou prendre des risques..." "Si on veut se développer... Et, quelque part, on va être obligés parce que sinon... si on ne progresse pas, on régresse. Après, il faut trouver l'équilibre, ne pas prendre trop de risques... Il faut être un peu fou. Il faut être fou avant d'être conscient." (PDG)

Les capacités dynamiques de la société se confondent donc pour une bonne part avec celles du dirigeant. Pour M. Armand TZ, il ne fait pas de doute que la mentalité, les attitudes et certaines valeurs des dirigeants influence le fonctionnement et les résultats de l'entreprise. Cela explique aussi des différences dans la façon dont le Cabinet et certains confrères se sont développés. Cela est d'autant plus vrai que le Cabinet est une petite PME dont la direction et l'actionnariat se confondent. "Nous, on a un petit peu d'actionnariat extérieur mais très peu. Mais, bon, ce n'est pas des actionnaires... De toute façon... On a des comptes à rendre, oui. Mais, bon, c'est quand même assez familial aussi." Le dirigeant dans ce type de structure serait la cause première des changements qui s'y opèrent. "Ça fait deux ans que j'ai repris le cabinet. La façon dont on travaille aujourd'hui, elle a un peu changé, mais on a bénéficié également de la conjoncture favorable mais surtout avec un accroissement énorme. On est passés de moins de 1% de part de marché nationale à 1,5% en deux ans. [...] Quand je raisonne en pourcentage de progression par rapport à ce qu'on faisait avant, c'est énorme aussi." (PDG)

* Les résultats du questionnaire

Le questionnaire sur les capacités dynamiques a donné les résultats suivants (voir détail en annexe AD).

Reconfigurabilité : 25 / 6 = 4,17

			X	
1	2	3	4	5

Orientation marché : 59 / 16 = 3,69

			X	

Capacité absorptive : 73 /18 = 4,06

			X	

Capacité de coordination : 68 /16 = 4,25

			X	

Esprit collectif : 73,5 /16 = 4,59

				X

Capacités morales : 89 /22 = 4,05

			X	

Toutes les capacités dynamiques sont jugées fortes, l'esprit collectif est même très fort. Il y a donc une homogénéité des différentes capacités dynamiques à un niveau élevé. Les résultats du questionnaire sont donc tout à fait conformes aux données obtenues à partir des entretiens.

12.3 Contribution des TI/SI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances chez TZ

Cette section fournit les données sur la contribution des TI/SI, l'avantage et le désavantage concurrentiels et les performances chez TZ.

12.3.1 Contribution des TI/SI chez TZ

Les TI/SI contribuent positivement surtout à la vente et au marketing, mais aussi à la productivité, à l'enrichissement du travail, ainsi qu'à l'avantage concurrentiel et aux performances. Cette contribution comporte cependant des limites, même si les TI ne présentent pas d'aspects négatifs.

La contribution la plus importante concerne la vente et le marketing

Comme vu précédemment dans le processus commercial, les capacités et l'utilisation des TI, les TI/SI jouent un rôle très important dans l'animation de la clientèle existante, la prospection, la communication externe, le choix et l'organisation des actions commerciales.

"Le but, c'est le contact, la rencontre." "On a aussi un numéro vert qui facilite le contact des adhérents vers notre bureau. Parce qu'il y a des gens qui appellent de partout en France."

"Le but, c'est qu'il n'y ait pas de problèmes et de le satisfaire. Parce qu'un client satisfait nous amène d'autres clients ... par le parrainage, par exemple." (RI)

"On cherche la réactivité mais la vitesse aussi." Par exemple, "la photocopieuse a un débit de 32 pages minute en noir et blanc. Donc ça va très vite. Et donc, selon la zone, les gens sont informés au bout d'un jour ou deux." (RI) Le passage à Internet a permis pour tout le personnel un accès plus direct et rapide à la base de données clients sur l'AS/400 du GIE. Cela a permis un changement du processus de travail et un dialogue beaucoup plus direct avec le client.

Le système d'information – au sens large du terme, incluant même les technologies banales - contribue fortement aux capacités et aux performances de l'entreprise. "J'allais dire qu'il y contribue à 90%". "Donc la communication, on essaie au maximum d'utiliser les moyens modernes au maximum à notre disposition." (PDG) Ce SI large englobe aussi un peu de

publicité dans les journaux locaux, par exemple pour l'annonce du taux annuel d'AZ. Cette publicité est faite en essayant de se mettre "toujours en position de consommateur" et "on essaie qu'elle se voie." (PDG) Le critère de succès c'est que des clients disent à Armand TZ : "On t'a vu dans le journal". Le dirigeant observe le même type de retour clients pour les timbres de collection sur les mailings : "J'aime bien vos timbres". "Ça prouve qu'on est dans le vrai" comme en témoigne "le taux de remontée sur les mailings". (PDG)

Ce système d'information permet de se démarquer de la concurrence pour "tout ce qui est réunions et animations vidéo, oui , parce qu'il y a très peu de gens qui le font et la concurrence... - j'ai des copains dans la concurrence - ils sont très surpris du succès qu'on rencontre, en fait." (PDG)

Grâce aux TI/SI, "les besoins des personnes rencontrées sont archivés et traités jusqu'à la prochaine rencontre." (RI) Les TI/SI ont des impacts sur les entretiens client. "Ah oui. Je regarde le profil client, s'il y a d'autres patronymes, des petits enfants, etc." (C) "Le fichier des rencontres comprend les caractéristiques de la personne, sa famille, l'état civil, les problèmes, les solutions, l'historique, l'ensemble des rencontres qu'il y a eu avec cette personne, l'ensemble des actions qui ont suivi..., et ensuite la date de la prochaine action avec cette personne. Ça peut être une rencontre, un coup de fil, une lettre, n'importe quoi." (RI)

Les TI/SI fournissent également une connaissance fine du portefeuille clients et de l'évolution des ventes.

En permettant une analyse des supports financiers, ils permettent aussi de réorienter les ventes produits et les arbitrages.

La prospection par le Web représente l'avenir. Avec un "taux de transformation, même à 5% ou 6% [...], le clic est rentable. Attention. Pas le client." Comparé aux instruments traditionnels (téléphone, fax), "l'Internet apporte peut-être beaucoup". "C'est surtout au niveau des moteurs de recherche. On a beaucoup plus d'informations." "Par Internet, on a la possibilité d'avoir des informations plus rapidement." (PDG)

Les TI/SI ont contribué à une très forte amélioration de la productivité

"En matière de productivité, avant on était dix au bureau ici. Là, on est cinq. Non, quatre. Et on fait le travail pour trois agences alors qu'on est deux fois moins qu'avant" (RI), donc pour un chiffre d'affaires supérieur en réalité.

"Nous avons à peu près 10.000 adhésions. On ne peut pas tous les rencontrer, mais l'informatique... nous permet de contacter, par ces supports-là, le maximum de personnes. Avec le minimum d'efforts, on a un maximum de personnes." C'est lié à l'informatisation de la société "parce que, à cette époque-là, on n'avait que des imprimantes laser qui faisaient 8 pages minute, par exemple, et là, on a une 32 pages minute. On a l'Internet. On a acheté aussi une plieuse. Avant, on pliait à la main, au début. Maintenant, la machine le fait. Si elle marche bien, elle fait 30 plis minute. Ça fait 1.800 plis à l'heure." (RI)

Les TI apportent un gain de temps. "Ça permet la productivité à partir du moment où l'adhérent que l'on a au téléphone n'est pas trimballé d'un service à un autre. Voilà. Donc là, vraiment, il y a une réponse du tac au tac. Donc à partir du moment où l'adhérent nous téléphone et qu'on lui répond rapidement, il y a un gain de temps pour lui et puis pour nous aussi." "C'est vrai que l'informatique, ça nous fait gagner beaucoup de temps. Ça, c'est certain." "Ça permet

aussi d'alléger Armand et de ne pas le solliciter tout le temps." (S)

Les TI/SI ont donc un effet direct sur la performance en augmentant directement la productivité, et en diminuant directement des coûts, "parce qu'on a des outils qui compensent un moins grand nombre de personnes". (RI)

Les TI/SI contribuent aussi à un enrichissement du travail

Ils ont eu un effet sur la productivité mais également sur la façon de travailler en rendant les personnes plus autonomes, plus responsables. Cela leur a permis de mieux utiliser leurs compétences et de mieux s'exprimer et, par là même, cela a accru leur motivation et leur satisfaction au travail (cf. historique des TI/SI, processus et capacités). "Et puis, comme maintenant on a tous un poste informatique, c'est vrai qu'on n'a plus besoin de descendre à mon bureau pour voir quoi que ce soit. Donc on est vraiment tous indépendants." (S) "Maintenant, on est beaucoup plus axés sur l'informatique", ce qui a enrichi le travail et procuré "plus de responsabilités" grâce à une information plus accessible. Le dialogue avec le client est plus direct et plus rapide. "En ayant Internet directement aussi, ça peut être une richesse personnelle. Pour tout." "Mais c'est vrai que l'informatique, et Internet surtout, ont vraiment modifié notre façon de travailler à nous tous, je pense." "Après, on sait ce qu'on a à faire, on sait comment le faire". "Même pour nous, pour notre culture et tout ça, si on a un souci, si on veut faire des recherches, on peut le faire directement." "Je pense que ça a dû être favorable à nous tous" [...], par exemple pour "Chantale à Auch puisque vraiment, elle est seule à Auch, donc... elle est vraiment autonome pour tout." (S)

Contribution à l'AC et aux performances

"L'informatique permet de générer des statistiques par département de façon à savoir où nous devons faire porter nos efforts. De ce point de vue, cela constitue une aide à la stratégie. Il y a un effet indirect du SI sur les performances." "En revanche, la productivité constitue un effet direct sur les performances" (RI)

Les TI/SI contribuent à l'AC et aux performances commerciales, mais en étant combinées aux capacités commerciales qui, de façon générale, semblent malgré tout prédominantes dans le processus.

Par ailleurs, si le Cabinet semble en avance sur la plupart de ses concurrents en matière de marketing relationnel, ce n'est pas le cas par rapport à BC. "Alors, je ne pense pas qu'on ait un avantage par rapport à BC parce qu'ils sont vraiment très, très performants en termes de marketing et de gestion des fichiers." (PDG)

Cependant les TI/SI de TZ sont soumis à certaines limites

Le relationnel est plus important que l'informatique. "Je pense que, dans notre métier à nous, le plus important, c'est le relationnel. Parce que quelqu'un qui va vous confier son argent, si ça ne passe pas avec la personne, que ce soit informatisé ou pas, je pense que la personne, ce ne sera pas son premier point. Je pense que c'est plus le relationnel." (S) "De toute façon, sur le compte AZ, je pense que c'est plus le relationnel qui fait quelque chose plutôt que le travail informatique." "Ils [les commerciaux] n'auraient pas l'informatique. Ils auraient les informations

par fax. Tout est centralisé par le siège social quand il y a des événements importants, donc quelqu'un qui, à l'heure d'aujourd'hui, n'a pas l'informatique, il peut continuer à travailler, il sera au courant par le fax." (S) PL – "Oui, mais ça va moins vite." S – "Oh non parce que Paris [le GIE] continue à travailler par fax. Il y a beaucoup de gens qui n'ont pas encore Internet."

Le profil client n'est pas systématiquement renseigné. "AZ est en train de travailler là-dessus pour essayer de faire quelque chose systématiquement. Qu'on fasse une base de données systématique. Et nous, au travers du fichier clients, effectivement on a ce genre de rubriques. Mais je vous avouerai qu'il n'est pas vraiment... à jour. On essaie de... Je reconnais que je manque de méthode. Moi en particulier. Mais on essaie de tenir un fichier à jour." (PDG)

Même pour le service après-vente, l'intervention humaine reste très importante. "Disons que Dominique, au niveau de la gestion des adhérents, elle a un lien avec le service de gestion de Paris. Et le fait qu'il y ait Dominique, ça va beaucoup plus vite. Ça permet d'accélérer la procédure" (RI).

Les TI sont indispensables au fonctionnement quotidien, mais ne sont pas considérés comme "une capacité distinctive, en fait, par rapport à la concurrence. Ce n'est pas ça qui crée la différence". (PDG) "Par rapport à la concurrence, je ne pense pas que les TI/SI apportent vraiment des plus parce que je pense qu'à l'heure d'aujourd'hui toutes les agences doivent avoir des gens qui sont très compétents." (S)

Enfin, il ne s'agit pas d'un processus industrialisé. Sur le plan commercial, "on va à la pêche à la ligne." (C)

Les TI/SI ne semblent pas présenter d'aspects négatifs

En revanche, aucun inconvénient, aucun problème ni risque n'ont été cités par les acteurs interviewés, hormis l'échec de la prospection par moteurs de recherche.

12.3.2 Les performances

Les performances commerciales sont en progression très rapide ces dernières années (voir tableau 31)

"Nous avons enregistré 182 nouveaux adhérents en 2003, 437 en 2004, 331 à fin juillet en 2005." "Les commissions sur frais d'entrée ont été de 219 000 € en 2003 et 370 000 € en 2004. Elles sont de 240 000 € en 2005 à fin juillet et devraient être de 415 000 à fin 2005." "Les commissions sur encours ont été de 275 000 € en 2003, 330 000 € en 2004, 405 000 € à fin 2005." "Ça devrait donc nous faire un chiffre d'affaires de 820 000 € en 2005", contre 700 000 € en 2004 et 494 000 € en 2003. (PDG)

Tableau 31 Les performances commerciales de TZ

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Collecte *	Nc	Nc	Nc	Nc	33	41	38,4
Chiffre d'affaires *	Nc	Nc	0,49	0,70	0,82	Nc	Nc
Nombre d'adhérents	6400	6600	7500	8600	9600	10100	Nc

Croissance du nombre d'adhérents	Nc	3,1 %	13,6 %	14,7 %	11,6 %	5,2 %	Nc
Part de marché AZ (en nombre d'adhérents)	1,18 %	Nc	1,19 %	1,44 %	Nc	Nc	1,59 %
Part de marché (en collecte)	Nc	Nc	1,02 %	Nc	1,39 %	Nc	1,52 %

Nc : non communiqué * en millions d'euros

"On est passés de moins de 1% de part de marché nationale à 1,5% en deux ans. Donc, quand on voit les volumes, c'est énorme. Et moi, quand je raisonne en pourcentage de progression par rapport à ce qu'on faisait avant, c'est énorme aussi." (PDG)

Comme nous l'avons vu, ce développement est lié à l'ouverture de deux boutiques supplémentaires. Cet effet se termine en 2007 comme en témoigne la régression de la collecte.

Les performances et la situation financières

"Les recettes moins les dépenses nous donnent un bénéfice de 60 000 € en 2004." "Le bénéfice net c'est le bénéfice brut - 33 %. Le bénéfice net sur chiffre d'affaires n'est pas significatif parce que, du fait de la fusion, nous bénéficions de reports fiscaux." (PDG)

"Il nous a fallu un an pour reconstituer les fonds propres... enfin, de façon en tout cas suffisante pour ne pas être embêtés." "La valeur d'entreprise est calculée en multipliant la valeur [c.-à-d. les commissions] des encours, soit 400 000 €, par 8. ce qui nous donne 3,2 millions d'euros." (PDG)

"Il faut en déduire la dette qui était de 1,3 millions au départ. Les remboursements ont commencé en 2003." "Il ne reste plus que sept ans" à rembourser. "On rembourse 156.000 euros par an exactement. On y arrive sans problème." "Rien que l'encours annuel nous couvre pratiquement trois ans de remboursement ..." "On n'a pas de dettes en dehors de ça." Le remboursement annuel représente 19 % du chiffre d'affaires. Cet emprunt à 3,5 % a été réalisé auprès d'AZ parce que les banques ne veulent pas et que ce n'est ni intéressant ni possible à titre individuel. Il permet de racheter des actions de la société et de les annuler. "AZ ne prend strictement aucun risque puisqu'ils ont le portefeuille." Cependant, "la dette est plus importante que les fonds propres." (PDG)

"Mais le principal souci, c'est la trésorerie" en fait. (PDG)

La productivité

Bien que le sujet soit peu abordé par les personnes de TZ, la productivité de TZ est tout à fait honorable par rapport à ses confrères délégués. Elle a même augmenté notablement de 2004 à 2006 (tableau 32). Ce phénomène s'explique certainement pour une bonne partie par l'ouverture des deux agences qui a créé un potentiel de développement.

Tableau 32 Productivité de TZ

Critère	TZ
Chiffre d'affaires par commercial en 2004	0,20
Chiffre d'affaires par commercial en 2005	0,23
Collecte par commercial en 2005	9, 5
Collecte par commercial en 2006	11,71

12.3.3 Avantage concurrentiel et désavantage concurrentiel

Nous examinons ici la nature et la portée de l'avantage concurrentiel de TZ, son caractère soutenable et durable, et la nature et la portée de son désavantage concurrentiel. Comme les données font apparaître des comparaisons avec les principaux concurrents, nous mettons en perspective avantage et désavantage concurrentiels de TZ par rapport aux assureurs, aux banques, aux courtiers en ligne, et autres courtiers AZ.

La société dispose d'un triple avantage concurrentiel mais limité

Finalement la société TZ dispose de trois avantages concurrentiels qui sont liés.

Premièrement, il possède 85 % de part du marché AZ dans le Gers, ce qui lui donne une position dominante sur ce département et empêche d'autres concurrents AZ de s'y installer valablement.

Deuxièmement, il bénéficie d'un capital confiance unique auprès de ses clients. Ce capital confiance provient de la réputation du produit AZ et du relationnel créé par la société. C – "Dans l'avantage concurrentiel, il y a un capital confiance. Par exemple, on fait ouvrir des comptes à des petits enfants qui naissent." PL – "Est-ce que vous voyez un concurrent qui dispose du même capital confiance ?" C – "Non". "Souvent, on nous a rétorqué que l'intuitu personae était trop fort et que si, demain, pour x raisons, on voulait vendre l'entreprise, ça pourrait se retourner contre nous." (PDG) "Si avant, on leur avait dit de tout mettre chez nous, quid de notre crédibilité ? Un responsable d'agence qui essaierait de tout rafler se confondrait alors avec un banquier. Des clients ont effectué des placements à AZ parce qu'ils ont effectué des ventes immobilières mais aussi parce qu'ils avaient confiance dans AZ." "Ce qui se passe, c'est que nous avons le retour. Et souvent le jour où ils vendent tout, ça revient chez nous." (C)

Troisièmement, le portefeuille client ne peut pas être attaqué par la concurrence, pour les raisons déjà évoquées dans les cas BC et GH. Cette absence de vulnérabilité de la base installée est renforcée par le fort intuitu personae existant chez TZ entre les conseillers commerciaux et les clients. "Les capacités de l'entreprise ? La première d'entre elles, c'est la clientèle existante. Donc la capacité principale de l'entreprise, je crois que c'est son portefeuille." (PDG)

Le portefeuille client sur une zone donnée est le premier critère pour pouvoir y ouvrir une agence. "Donc quand je vous dis: 'On s'est implantés à tel endroit', notamment à Toulouse, voire à Auch, c'est parce qu'on avait un portefeuille clients existant important qui nous permette de

faire tourner cette agence." "Aujourd'hui, partir dans le dur avec AZ, ce n'est pas possible. C'est-à-dire, dire: 'Je n'ai rien. Je pars de zéro avec AZ', c'est impossible pour une bonne et simple raison, c'est que les marges ne sont pas suffisantes. C'est le produit qui rémunère le moins bien du marché. Il faut le savoir. Parce que les frais sont très faibles et la rémunération sur encours est misérable, on va dire, par rapport à ce qu'elle devrait être. Donc ce n'est pas la rémunération faciale qui permet de faire vivre tout de suite une structure". "Soit il faut avoir vraiment de la trésorerie pour pouvoir faire tourner la boutique soit il faut s'appuyer sur un portefeuille existant qui va nous permettre de faire tourner la boutique tout de suite." (PDG) Donc, pour de nouveaux entrants, ce serait très difficile.

"Même pour nous. Moi, aujourd'hui, dire: 'Allez, je prends un département.' Je ne sais pas. L'Aveyron. Je n'ai pas de clients particulièrement en Aveyron. Je n'ai pas de portefeuille. Je vais ouvrir une boutique, ça va me coûter la peau des fesses avant de pouvoir la rentabiliser. Donc là il faudrait que j'aie une trésorerie monumentale pour pouvoir y faire face. Ce n'est pas le cas. Donc si je dois m'implanter quelque part - et c'est ce que j'ai fait à Toulouse - c'est parce que j'ai un matelas de clients qui me permette de faire tourner, de justifier l'implantation d'une boutique. Donc, aujourd'hui, quand je vous parle de Biarritz ... Alors le critère, pour moi, c'est grosso modo 1.000 adhérents à peu près." (PDG)

En outre, il faut un marché potentiel suffisant, une masse critique. "Aujourd'hui je n'ai pas 1.000 adhérents sur Pau. Par contre j'ai 1.000 adhérents entre les Pyrénées atlantiques, les Landes et les Hautes Pyrénées. Donc c'est difficile." C'est pour ces raisons que ni TZ ni BC n'ont d'Agence à Tarbes. "Prenez un département comme le 65, les Hautes Pyrénées. C'est très étalé et c'est très peu peuplé. Donc on pourrait se dire: 'Tiens, il n'y a personne à Tarbes, je vais ouvrir une agence à Tarbes.' Eh bien, à Tarbes, il y en a eu et elles n'ont jamais très bien marché." (PDG) Les Hautes Pyrénées sont gérées à partir des agences de Toulouse ou du 32. Mais là encore cette gestion à partir du département voisin n'est possible que parce que l'on y dispose d'un portefeuille client suffisant et donc d'une agence.

Mais ces avantages concurrentiels sont-ils soutenus ?

La société dispose d'un triple avantage concurrentiel soutenu mais limité

Par rapport aux autres produits d'assurance vie, on peut dire que le Cabinet TZ – comme les autres délégués – bénéficie d'un avantage concurrentiel soutenable lié au contrat AZ. Celui-ci en effet caracole en tête des classements de la presse financière depuis sa création. C'est que "un contrat d'assurance-vie, c'est un produit. C'est un tout." " Parce que, tout simplement, un produit d'assurance, ce n'est pas qu'un taux." "Ce n'est pas un taux de frais d'entrée. Ce n'est pas un taux de rendement. Ce n'est pas ci, ce n'est pas... C'est un tout. Et quand vous prenez des revues comme Les Dossiers de l'épargne ou d'autres qui décortiquent le produit, eh bien vous pouvez vous poser la question de savoir pourquoi AZ est en tête du classement et pourquoi un autre qui a fait... qui a fait 2 % de mieux que AZ, n'est pas dans ce classement." (PDG)

En outre, le taux supérieur de certains concurrents s'érode dans le temps, car il est lié à des circonstances historiques exceptionnelles ou à une politique temporaire. "Eurolife, 5,02 % l'année dernière. Nous, 4,75%. Vous voyez ? Alors que... Ça s'est stabilisé quand même depuis trois ans : 5,27 %, 5,10 %, 5,02 %. Donc, petit à petit, ça s'est stabilisé. Mais, les années d'avant, ils étaient à 7%". "Alors, ils font mieux que nous parce qu'ils avaient ces fameuses réserves [plus values sur des actions du CIC]. A partir de l'année prochaine, les réserves sont épuisées. Vous allez voir les

0,96% [de frais de gestion] comment ça va faire sur les rendements." (PDG)

En outre, ces concurrents ne favorisent pas le développement de ces produits phares qui sont en fait des produits d'appel. "Parce que, encore une fois, ils arrosent, si vous voulez, des contrats sur lesquels il n'y a rien en encours. Ça ne leur coûte rien. Ça ne leur coûte rien d'annoncer un 5%, un 7% ou un 8% sur ce contrat-là. Il n'y a pas d'encours." "AZ, il y a 35 milliards d'euros. D'accord ? Eurolife, s'ils ont 100 millions d'euros, c'est le bout du monde. Donc ça, c'est valable un temps et puis..."[149] (PDG) Un bon contrat c'est "un tas de petites choses" comme "les jours de valeur", "le règlement des capitaux décès". "Nous, on sert des intérêts jusqu'au jour où on règle. Il y en a qui... le jour du décès, tac, terminé. Si le truc se règle deux ans, trois ans après, eh bien c'est perdu [pour l'adhérent], quoi." (PDG)

Seul bémol, si la presse financière décortique ces contrats pour ses classements, le grand public ne connaît pas généralement toutes ces subtilités et se focalise sur le taux servi et les frais d'entrée. C'est donc aux conseillers commerciaux de savoir mettre en avant ces avantages.

Cet avantage concurrentiel peut d'autant mieux être soutenu que le contrat AZ est celui qui compte le plus d'adhérents en France. AZ peut donc développer une stratégie générique à la fois de différenciation et de domination globale par les coûts.

Maintenant, le Cabinet TZ dispose-t-il d'un avantage concurrentiel soutenable en propre ?

Nous avons vu qu'il dispose d'un avantage concurrentiel sur le Gers. Compte tenu de la part de marché, de l'implantation, de la stratégie de relations clients, la concurrence ne peut pas s'installer rentablement dans ce département. "Non, me déloger sur le 32, non." (PDG)

La concurrence a essayé de s'y implanter, a échoué, et a abandonné ce projet "parce que ce n'était pas rentable pour eux, ou moins rentable que ce qu'ils ont comme rentabilité sur une autre agence. C'est ça, en fait." Ces faits répondent à la définition même de l'avantage concurrentiel soutenable. "Malgré tout, ils ne peuvent pas lutter contre nous sur notre territoire. BC s'est installée à Auch à un moment, mais ça n'a pas marché. Nous avons un avantage sur eux lié à la base installée clients et au relationnel." "BC avait racheté un cabinet à Auch. Ils avaient racheté ce portefeuille et ils ont voulu gérer cette agence de Auch un petit peu comme ils gèrent une agence à Paris. Et, comme il n'y avait pas assez de grain à moudre, ils n'ouvraient qu'une fois par semaine. Et puis, bon, ils se sont cassé la gueule. Tout simplement. Enfin, entre guillemets. Mais ils mangeaient quelques sous à Auch et donc ils m'ont demandé si ça m'intéressait de récupérer, moi, ce portefeuille et, en contrepartie, de voir si on ne pouvait pas échanger de la clientèle que j'avais sur Paris. Donc voilà ce qu'on a fait. Donc aujourd'hui, du coup, sur le 32, on représente à peu près 80% de part de marché : on a 4 à 5 % de la population du 32 qui est cliente chez nous. Sur deux agences." (PDG)

Mais cet avantage concurrentiel soutenable est limité. Il est limité à ce département et en pourcentage du chiffre d'affaires de l'entreprise. "Un tiers de notre activité - enfin, de nos revenus - provient du 32. Mais, après, tout le reste, ça vient d'ailleurs, quoi. [...] Toulouse est à peu près similaire et ensuite le reste, c'est réparti sur les autres départements". Sur les autres départements, le cabinet ne jouit pas de la même position concurrentielle. BC, par exemple, a bien réussi sa

[149] La revue Mieux Vivre Votre Argent a effectivement signalé des cas où des assureurs, après avoir attiré des personnes grâce à une publicité sur un contrat très rémunérateur, leur vendent un autre contrat beaucoup moins intéressant.

tentative d'implantation sur Toulouse en y installant une agence. Stratégiquement, la préoccupation est ailleurs. Le développement commercial de l'entreprise doit se faire maintenant sur d'autres départements. "Moi, aujourd'hui, mon souci, ce n'est pas le 32." "Donc moi, mes axes de développement aujourd'hui, ce n'est pas le 32. Le 32... Si je n'avais que le 32, je mettrais la clef sous la porte." (PDG)

Soulignons enfin que le Gers ne représente qu'un département sur 96 en France.

De même, le capital confiance et le portefeuille clients sont limités en termes de taille. Le portefeuille ne compte que 10000 clients contre 200 000 pour BC. Le principal concurrent, BC, représente 35 % du marché AZ contre 1,5 % pour TZ. Ce triple avantage concurrentiel, réel sur un plan théorique, n'a donc qu'une faible portée sur un plan pratique car d'une ampleur très limitée. Il s'agit d'un avantage de niche.

La société n'a pas d'avantage concurrentiel durable

Le cabinet ne dispose pas d'un avantage concurrentiel durable. Il est vulnérable aux chocs environnementaux.

Comme nous l'avons vu, la baisse des frais d'entrée et le changement de législation fiscale de 1997-1998 auraient pu être fatals à l'entreprise. "On a failli y rester" (PDG).

L'affaire X a été très fortement ressentie par les employés même si elle n'a pas eu finalement de conséquences trop graves sur le plan commercial.

Le fait d'être 100 % AZ constitue une faiblesse en cas crise. "La différence, c'est que nous, on est exclusif. Donc, quand on a un souci sur un seul produit, alors que ce soit un problème fiscal ou un problème sur le produit, type l'affaire X, eh bien c'est... Nous, on n'a pas de parachute, si vous voulez. Un gars qui fait de la multi marchandise, bon, si AZ ne marche plus bien, il va vendre... A côté de ça, il va vendre de l'immobilier, il va vendre d'autres contrats d'assurance-vie ou autres. Nous, on n'a pas ça. Donc si on n'a pas les reins suffisamment costauds pour pallier ce genre de soucis, eh bien on dégage." (PDG)

La société a des désavantages concurrentiels

Deux désavantages concurrentiels peuvent être notés.

Le revers de la médaille de la spécialisation, c'est qu'en cas de crise, l'entreprise est complètement dépendante du produit, alors que d'autres concurrents peuvent se rabattre sur la vente d'autres produits. Ce désavantage concurrentiel ne joue pas par rapport aux autres délégués AZ, bien entendu, mais joue vis-à-vis des autres concurrents en cas de crise.

Le deuxième désavantage concurrentiel est une taille insuffisante avec des ressources financières qui brident le développement. L'autofinancement et une trésorerie limités empêchent l'ouverture d'autres agences ou une prospection plus agressive sur le Net. Cette situation est liée à un historique et une première conception de l'entreprise comme animatrice d'un réseau d'apporteurs d'affaires indépendants. Ce désavantage concurrentiel va maintenant en diminuant depuis qu'une nouvelle politique de développement a été mise en place. Malgré tout, ce handicap est particulièrement sensible par rapport à une société comme BC, vingt fois plus grosse et implantée sur tout le territoire national.

Le problème dans une évaluation de l'avantage concurrentiel ou du désavantage concurrentiel, c'est que celle-ci est relative à la concurrence. Or, dans notre cas, nous avons vu que la société est soumise à des concurrences à la fois diverses et différentes. Il nous faut donc préciser comment ces avantages ou désavantages concurrentiels jouent plus ou moins, ou pas du tout, en fonction des différents concurrents.

Par rapport aux assureurs

* Les moins de TZ

AZ était auparavant le produit du marché. PL – "Et puis maintenant, ce qu'il y a, c'est que, effectivement, du point de vue à la fois des performances et des droits d'entrée, il y en a qui font aussi bien, voire..." PDG – "Voire mieux. Non mais c'est clair. C'est clair." SMA Vie, Vitar, Eurolife en sont des exemples. « Ce qui a changé c'est que les clients demandent des réductions sur les droits d'entrée : "qu'est-ce que vous nous faîtes ?" Les performances étant nettes de frais de gestion, ceux-ci ne jouent pas dans le jugement des clients. Il existe deux politiques : on reste à 3 % ou bien on baisse les frais. La stratégie de TZ, c'est : on ne cède pas. Nous on ne brade pas. » (C) "Quelque part, on ne va plus traiter de très très grosses affaires. En France, on veut tout gratuit." (C)

L'offre au client est très délimitée. "Le délégué est exclusif AZ. Alors que des fois, pour répondre aux besoins des clients, il y a des produits 'clean' complémentaires qui sont excellents et apportent un maximum de satisfaction. Mais nous sommes obligés de nous contenter de ce que nous avons. Je me contente de donner l'information." (C)

* Les plus de TZ

Le cabinet conforte la très bonne réputation d'AZ par une politique d'intégrité et de vérité dans la relation commerciale. AZ représente "la référence irrattrapable", le spécialiste de l'assurance vie, "un capital de confiance unique". Le Cabinet est "assureur, pas voleur", conseille les clients même au détriment de ses propres intérêts à court terme, et ne pratique pas une politique de produit d'appel finalement non vendu. (C)

Certains produits concurrents, comme celui d'A-F, sont excellents. Mais "l'approche est différente. A-F ne met à la disposition du marché aucune agence ni conseillers commerciaux". "Et c'est voulu." Derrière ces distributeurs confidentiels, on trouve de grands groupes qui contrôlent ce distributeur et qui, par ailleurs, doivent ménager leurs réseaux de courtiers. "S'ils lâchent d'un côté, les autres vont gueuler. J'ai été courtier pendant 3 ans. Si vous ne mangez pas aussi fort que les autres, vous n'existez pas." "Les FGA sont derrière, mais, comme ils ne gagnent pas d'argent avec A-F, ça ne les intéresse pas trop de le développer. Et c'est un produit qui a toujours été... marginal à cause de ça. Les agents ne pouvaient pas le commercialiser. Ou sous le coude." (C)

Cette différence vue comme une absence ou un manque de communication et de conseil, côté client, correspond à une différence structurelle avec AZ parce que A-F est contrôlée par les FGA qui ont d'autres réseaux de distribution qui n'ont pas du tout envie de se retrouver en concurrence directe avec A-F vendant les mêmes produits.

Ces réseaux de distribution prennent en effet des marges beaucoup plus conséquentes. "Et puis les agents, ils n'ont pas envie de vendre un produit qui ne leur rapporte rien. Parce qu'il n'y

en a pas beaucoup qui intellectualisent la démarche. Mais quand vous dites à un gars: 'Vous vendez un contrat d'assurance-vie, vous gagnez - à l'époque - 2% et l'autre, vous gagnez 8% ou 9%', vaut être mieux celui qui gagne 8% ou 9%'. Ce mode de rémunération est payé par le client un jour ou l'autre." "Dans les années 1997-1998 [...] La FD nous contacte, nous dit: 'Voilà. Comme c'est vous, on va prendre quatre [%] de frais d'entrée.' Et ils nous donnaient cinq de rémunération. Alors mon père lui a posé la question: 'Mais comment vous faîtes ?' 'Oh ben on a... un budget pub. Comme vous êtes gros et qu'on a envie de vous récupérer.' Voilà. Ça, pour moi, c'est très éphémère. Ce n'est pas sain parce que... qui c'est qui paie ? Je me doute bien que ce n'est pas l'assureur qui paie derrière. Donc..." (PDG)

Donc pour ménager un réseau de distribution, on dit à A-F : vous n'avez pas de réseau de distribution, vous ne faîtes pas de parrainage, peu de publicité, etc. Éventuellement on ferme un fonds. "Oui mais A-F, ils ont fermé le premier fonds... Bon, donc c'est différent [avec le deuxième fonds] ... Ils ne sont pas en phase de développement. Non, non." (PDG) Et donc A-F ne peut pas imiter AZ de ce point de vue là. Comme les GFA[150] ont d'autres réseaux, A-F est cantonné dans son petit périmètre et ne peut imiter le modèle d'AZ.

Autre exemple : "FAX aussi a essayé avec AGP. Mais qui connaît AGP ? Il n'y a pas de réunions. La communication n'est pas aussi transparente. Parce que l'association AGP est à la botte de FAX. Les produits sont fabuleux. Mais le distributeur ...Nous, nous prêchons que nous sommes indépendants." "Alors qu'AZ informe en assemblée générale, en réunions, en direct, etc." "SMA Vie ont un bon produit mais une mauvaise communication." " Nos petits 3 % ça correspond à un service." (C)

Enfin, il faut signaler la qualité de la gestion de l'assureur SR, récompensée par de nombreux prix. Cette qualité des équipes de gestion remonte loin dans le temps puisque les groupes Panthère puis Victory (revendu par GEF à UNC qui a fusionné avec GFU pour devenir GEFNU rebaptisé SR) étaient déjà réputées pour leur gestion obligataire et actions dans les années 80 et 90. Nous sommes donc en présence d'une longue tradition, d'une culture et de compétences efficaces dans ces domaines.

Certes, d'autres groupes font aussi preuve de compétences, mais il est certain que SR figure dans le peloton de tête.

Par rapport aux banques le Cabinet ne compte pratiquement que des plus

* Les moins de TZ ne sont que deux

Les banques ont une offre de produits beaucoup plus large et diversifiée.

Les grandes banques à réseaux procurent aux clients et prospects de nombreuses agences sur tout le territoire national et même à l'étranger.

* Les plus de TZ sont multiples

On retrouve la plupart des avantages que le Cabinet possède par rapport aux assureurs.

La communication est abondante et personnalisée. "Par exemple, un client nous appelle pour nous dire : 'La Sicav ACAZ est passée de 14,82 à 12, et vous ne m'avez pas appelé'. C'est différent de la banque où on n'appelle jamais." "Parce que le client lambda n'est pas obligé de lire toutes les revues spécialisées, de se brancher sur les émissions spécialisées. Il est de notre devoir

[150] GFA, FAX sont de grandes compagnies d'assurance.

de les informer. Là aussi tout le monde ne voit pas les choses de la même façon. Mais ça les regarde." "On va lui parler de lui au client. On se préoccupe des détails." (C)

Les conseillers commerciaux disposent d'une forte autonomie chez TZ et d'une politique d'intégrité. "Nous voulons être à l'opposé des banques. Au fil des années, on ne supporte plus cette hiérarchie abêtissante. [Exemple de dialogue vécu par l'interviewé avec son manager :] - 'Vos résultats sont très bons, mais vous n'avez pas vendu de Codevi.' - 'Vous vous en vendriez à vous-même ?' - 'Non, mais vous devez en vendre.' - 'Moi, je ne sais pas vendre au client ce dont il n'a pas besoin'. Ça détériore les relations." (C)

Dans la banque, "les opérations sont trop variées, alors on s'y perd. En y rajoutant les horaires de fermeture, on peut dire que le client est traité comme un numéro. On n'est pas au service du client. On ne sert pas bien le client. On a tendance à ouvrir le parapluie. Et les gens sont un peu irresponsables. Il y a des anomalies. A la banque on compte ses heures, on est obligé. On est dans la normalité. Il se passe quelque chose de très fort chez nous. On sent chez le Toulousain cette relation forte. Chez nous, c'est l'inverse, on sert le client." "Ça apporte des plus au détriment de la concurrence. Comme nous l'avons vu, TZ retire "les marrons du feu face aux poids lourds". La communication est beaucoup plus personnalisée, d'où "des résultats en cascade". Il existe une différence de compétence et même de sérieux entre les commerciaux des banques et de TZ. "Quand on voit les dépassements de livrets B, les excédents, la multiplication des livrets pour une même personne, la baisse des intérêts, etc. comment peuvent-ils se dire conseillers ? Ils ne vérifient pas les excédents, les dates, etc. On voit des placements échus qui ne rapportent plus d'intérêts." (C)

"De plus, des petits clients ailleurs sont des gros clients chez nous." "Et des poids lourds ont des frais plus importants : 4 ou 5 %." (C)

Enfin, les produits des banques sont moins performants en assurance vie. "Les gens de la SPAR qui venaient là, bon, ils avaient le taux de la SPAR. Et nous, on affichait nos taux. Eh bien, au lieu d'aller à la banque, ils montaient chez nous, ils demandaient des renseignements, ils descendaient à la banque, ils demandaient un chèque pour solder une partie du compte et ils remontaient." "Et puis la banque... Ils sont partis." (RI) Les classements de la presse financière font apparaître effectivement année après année que les banques sont moins performantes que les assureurs en termes de performances des produits d'assurance vie.

La transparence de l'information est aussi en cause. « Ils [les clients] nous disaient: "Oh la la, ils ne veulent pas que je clôture le compte et tout. Ils me proposent des placements, mais bon, eux, c'est 2% ou 3%." Parce que, en plus, ils ne distribuent pas 100% des bénéfices. Disons qu'ils disent, admettons, 4%. Et, en fait, vous constatez 3% parce que 100% des bénéfices ne sont pas distribués. Et là aussi, il y a une sorte de publicité mensongère. Nous, on affiche les frais d'entrée, les frais de gestion et le taux de distribution des bénéfices. De l'année, quoi. Les intérêts. Voilà. » (RI)

Par rapport aux courtiers en ligne sur Internet

* Les moins de TZ

Face à des courtiers en ligne comme Terfis qui proposent 0 % de frais d'entrée aux clients, le Cabinet souffre d'un désavantage concurrentiel. Certes, les frais de gestion peuvent être supérieurs chez le concurrent. "Mais, pour les comptes en euros (pas pour les fonds en actions), si, par exemple, AZ a fait 4,75% et Terfis a fait 4,80% de rendement, si c'est net de frais de

gestion, que ceux-ci soient de 0,90 % ou de 0,475 %, peu importe pour le client." (PDG)

Le plus souvent, ces courtiers en ligne sont adossés à un grand groupe. Ils peuvent donc disposer très facilement d'une offre très large et différenciée de supports. La politique d'AZ est d'avoir une offre restreinte. Ce peut donc être un désavantage pour la fraction du marché qui veut pouvoir disposer d'une offre diversifiée. En 2007, on trouve au moins cinq grands courtiers en ligne offrant le choix entre plusieurs centaines d'OPCVM.

Qui plus est, les courtiers ayant une offre multigestion peuvent offrir le meilleur rapport qualité/prix s'ils savent bien sélectionner leurs supports. "Certains l'ont compris, ce sont les courtiers en crédits en ligne : ils ont 25 partenaires. Ils choisissent le partenaire qui propose le meilleur crédit à l'instant t. C'est ça l'avenir, même s'ils perdent en communication. Le client aura le meilleur rapport qualité/prix. Je m'inquiète." (C)

* Les plus de TZ

En revanche, les vendeurs sur Internet n'ont pas ou très peu de conseillers commerciaux.

"Sauf que Terfis vient de s'en apercevoir et d'ouvrir des agences. Ça va pas très loin. Ils ne communiquent pas très bien." (PDG) Effectivement, seules quelques grandes villes ont bénéficié d'une ouverture d'agence Terfis. En outre, s'ils ouvrent des boutiques, ils vont augmenter leurs coûts. Dès lors ce n'est plus la même structure, ce n'est plus le même modèle d'affaires. Ils sont obligés d'augmenter les droits d'entrée. "Donc ils vont changer les produits. Ils ferment les produits existants et ils en créent d'autres. C'est classique dans la profession. Ils ont été les meilleurs pendant des années et ils décident d'être moins bons." (C) PL - "Mais les anciens clients, voire les nouveaux, ne seront pas d'accord si les frais augmentent ..." C – "Ils vont s'étouffer. Il y aura une contradiction totale. Et ça brouillera l'image." PL – "Et s'ils veulent créer un réseau, ce n'est pas évident. Les plate formes téléphoniques ça ne coûte pas trop cher, mais ça ne remplace pas un entretien en face à face, comme vous faîtes, surtout dans des situations sensibles." C – "Absolument."

Donc une partie du modèle d'affaires AZ va rester difficilement imitable, substituable et mobile en termes d'avantage concurrentiel soutenu. Cela est possible peut-être pour ces concurrents, mais alors il faudra y mettre des moyens importants et, de toute façon, il faudra vraisemblablement 10 ans pour rattraper AZ en termes de réputation.

Avec une offre beaucoup plus variée, ils sont forcément moins spécialisés que les délégués AZ. "En plus ils ne font pas que ça, alors que nous c'est dans la charte, on ne fait que ça." (C) Il est certain qu'il est plus difficile d'être compétent avec une offre multigestion proposant par exemple, 100 OPCVM de 20 gestionnaires différents.

Par rapport aux autres courtiers AZ

"Les délégués représentent 40 % du chiffre d'affaires d'AZ. Les 60 autres % ce sont le réseau de l'assureur, gestionnaire de notre produit, et les correspondants." (C)

* Les moins de TZ

Le manque d'implantation nationale du Cabinet fait que "le gars qui est ailleurs en France, même si on a fait le travail, il va ou peut signer avec un concurrent AZ dans sa ville, parce qu'il ne voit pas la différence, sauf que l'autre agence est plus proche de chez lui ou qu'on lui fait un

meilleur tarif" même si cette agence ne va peut-être pas lui apporter le meilleur service. Parfois les correspondants se servent du contrat AZ comme d'un produit d'appel pour placer d'autres produits plus rémunérateurs. (C)

Mais, "pour nous, les concurrents, ce sont les autres délégués." (RI) PL – "Le noyau dur de la concurrence pour vous c'est donc les autres délégués. L'avantage concurrentiel par rapport aux autres délégués est difficile à créer." C- Oui. Vous touchez un point sensible. Notre plus gros concurrent c'est AZ, c.-à-d. : les autres délégués ; là on a de la difficulté à se différencier."Deux autres délégués sont plus gros et pratiquent un processus plus industrialisé. "Il règne chez nous un esprit familial, c'est une PME. On va à la pêche à la ligne." (C) Chez LM "ils sont beaucoup plus en avance que moi sur d'autres aspects de la gestion d'entreprise." (PDG)

BC est jugé comme le concurrent le plus important. "Le concurrent, pour moi, c'est BC." "Ils ont dix fois[151] plus d'adhérents que nous pratiquement. Ou vingt fois plus. Je ne sais pas." "Il y en a certains qui sont dix fois[152] plus gros que nous comme BC et qui ont une histoire, bon, qui est très intimement liée à celle de l'association. A une époque, les locaux, c'était les mêmes bâtiments, quoi. Alors que ce n'était pas la même structure légale. Parce qu'il y avait une association à but non lucratif et un courtier délégué." (RI) TZ, "c'est très différent de BC qui a 40 agences. Ils ont une autre stratégie : ils passent des pages dans des revues spécialisées, font du 'couponing', etc. Eux, ils font de la pêche de masse." (C) "Je ne pense pas qu'on ait un avantage par rapport à BC parce qu'ils sont vraiment très, très performants en termes de marketing et de gestion des fichiers." (PDG) En matière de profil client, on "est certainement beaucoup moins performant que ce que peut avoir BC. Ça arrive de temps en temps, sur des dossiers, qu'on s'appelle ou autre. Ils ont toujours tout un historique. Non, c'est incroyable. Et tout en réseau, en plus. Ils savent exactement, le gars, s'il est passé dans telle ou telle agence, tel jour, etc." (PDG) La secrétaire et le RI avouent ne pas connaître le fonctionnement, les structures, les TI/SI de BC. Il est donc difficile pour eux de les copier.

"La trésorerie, je vais vous dire, par rapport à BC, c'est même un handicap parce que... ils peuvent nous mettre une agence où ils veulent, perdre de l'argent parce que ce ne serait pas un souci parce qu'ils ont une trésorerie de plusieurs centaines de millions de francs, donc..." (PDG)

Surtout, BC bénéficie d'une synergie beaucoup plus forte entre réseau de boutiques et Web. "On a pris l'exemple tout à l'heure des gens qui nous contactaient de Paris, de Bordeaux ou d'ailleurs. Soit le gars, il ne veut voir personne et il va nous envoyer à nous ou il envoie à Paris, c'est pareil. Soit il veut voir quelqu'un et qu'est-ce qu'il fait ? Chez BC il y a des agences partout." "Nous, on est moins avantagés, là. C'est un moins. D'accord ?" "On a un maillage qui est beaucoup moins important. Donc, automatiquement, quand on veut lutter contre eux, on n'y arrive pas, ne serait-ce que par rapport à ça." (PDG)

Il en va de même pour le positionnement dans les moteurs de recherche. "C'est des enchères, hein. Donc c'est là que BC... on ne peut pas lutter puisque, de toute façon, là, on est sur une plate-forme où on est tous à égalité. C'est celui qui va payer le plus cher le clic qui va être devant. Donc, automatiquement, on ne peut pas être devant et il ne faut pas chercher à y être parce que, de toute façon, on ne pourra pas lutter." "BC a un taux de transformation ... entre 15% et 20% sur les prospects qu'ils récupèrent par Internet." (PDG)

---

[151] En réalité : 20 fois plus.
[152] En réalité : 20 fois plus.

* Les plus de TZ

"Non, non. Je ne suis pas en retard du tout [en matière de TI/SI]. Tous les mois, je sais exactement de quoi est constitué mon portefeuille. Aussi bien globalement que par code que par région, etc. A la limite, si je le voulais par ville, je l'aurais par ville. Bon. Ça, c'est un outil qu'eux [LM] n'ont pas." (PDG)

"Très honnêtement, le seul endroit où on peut lutter contre BC et où je peux être mieux, c'est dans la valeur ajoutée, personnelle, si vous voulez. Dans la qualité..." "Eux communiquent autrement." " Il existe une 2ème délégation à Toulouse mais concurrente. Nous sommes la plus petite des délégations. Les clients de cette agence qui viennent chez nous, nous les servons pareil. Et ils sont mieux reçus qu'à leur agence car chez eux, c'est plus fonctionnaire." (C)

La position dominante sur le Gers, le capital confiance auprès des clients et le relationnel commercial restent des plus de TZ sur sa zone, même par rapport à BC.

En dehors de BC, par rapport aux autres courtiers AZ, TZ peut faire valoir son marketing relationnel.

CHAPITRE XIII

ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE TZ

Nous examinons successivement les liens entre les capacités et avec l'avantage concurrentiel, la nature et le degré des alignements, le modèle de l'entreprise, avant de procéder à une discussion et aux conclusions.

13.1 Liens entre les capacités et avec l'avantage concurrentiel chez TZ

Pour mieux comprendre comment les TI/SI peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel chez TZ, nous examinons tout à tour les relations suivantes :
- les relations entre les capacités opérationnelles,
- les liens entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques,
- les relations entre les capacités stratégiques,
- les liens entre les capacités stratégiques, l'avantage concurrentiel et la performance,
- les liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités.

13.1.1 Relations entre les capacités opérationnelles chez TZ

Les principales capacités opérationnelles, révélées par le codage des interviews, sont donc les relations humaines, la motivation, et la confiance ; les capacités commerciales ; les capacités marketing ; les TI. Les relations suivantes peuvent être établies entre ces capacités (tableau 33).

Tableau 33 Relations entre les capacités opérationnelles chez TZ

Action de : sur :	Relations humaines, motivation, confiance	Capacités commerciales	Capacités marketing	TI
Confiance, relations humaines, motivation	La confiance a permis de créer de bonnes relations humaines. Les deux contribuent à la motivation. Les trois contribuent à une organisation fondée sur la responsabilité, l'initiative l'autonomie.			Les TI ont eu un effet sur la façon de travailler en rendant les personnes plus autonomes, plus responsables. Cela leur a permis de mieux utiliser leurs compétences et de mieux s'exprimer et, par là même, cela a accru leur motivation et leur satisfaction au travail

Capacités commerciales	Ces qualités internes favorisent la coopération et dynamisent les forces commerciales. Elles se traduisent aussi par une capacité relationnelle avec les clients.	C1 et C2 à Toulouse travaillent collectivement [153] Il y a interaction entre le DG, le RI et les commerciaux pour la définition et la réalisation des actions commerciales.	Les compétences marketing aident le travail commercial, le préparent et le rendent plus efficace.	Les TI servent surtout à générer des rencontres ciblées pour les commerciaux. Elles permettent de mieux orienter le travail commercial en créant statistiques et tableaux de bord.[154]
Capacités marketing	Ces qualités internes ont permis le développement d'un marketing qui, avec les TI, peut "tout faire". Elles favorisent positivement (modération positive) l'usage des TI par le Marketing	Les commerciaux demandent des actions marketing et contribuent à leur définition et leur réalisation ou leur suivi. Ils contribuent à rentrer des infor-mations dans la base de données clients.	Il y a interaction entre le DG, le RI et les commerciaux pour la définition et la réalisation des actions marketing.	Les TI/SI offrent aux compétences marketing un moyen de s'exprimer et de multiplier leur efficacité. Elles apportent vitesse, réactivité, connaissance fine du portefeuille, communication ciblée.
TI	La confiance du DG a permis au responsable informatique de créer des outils TI adaptés aux besoins d'affaires. La confiance, les bonnes relations humaines et la motivation favorisent le développement des TIC et leur adaptation aux besoins marketing et commerciaux.	Le développement des TI a pour but de servir le commercial.[155] Les TI sont mis au service des capacités commerciales.	Les compétences marketing influencent le développement et l'usage des TI.	Matériels et logiciels, développement, PC, base de données, réseaux sont interdépendants.

L'examen des liens entre capacités opérationnelles fait apparaître des effets à la fois médiateurs, additifs, modérateurs et interactifs des variables. Mais c'est l'aspect interactif qui, globalement, caractérise le mieux l'ensemble des relations entre ces variables. Des interactions existent entre presque toutes les capacités opérationnelles qui constituent donc en fait un système. On peut noter cependant que les relations humaines et la motivation ne semblent pas influencées par les capacités commerciales et marketing alors qu'elles impactent le reste du système. Les interactions entre capacités opérationnelles ne sont donc pas systématiques.

Par ailleurs, il est explicitement et fortement fait référence aux compétences du Groupe AZ. Ces compétences du groupe influencent les capacités marketing de TZ en fournissant les données clients utilisées pour les analyses et les actions marketing. Les capacités d'AZ influencent

[153] C - "C'est très important de communiquer entre nous. Pour ça, nous avons un journal confidentiel. Jules et moi faisons un journal interne."

[154] PDG - Par contre, on a créé un code commun. Le Béra. Ce qu'on appelle Béra Bateau. Le Béra. C'est-à-dire... C'est un code qui est sous l'égide du cabinet parce que délégué, etc. Mais, sur ce code-là, donc... Ce n'est même pas nous qui nous en occupons. AZ paie 50% à Jules C2 et 50% à TZ. Voilà. Et les commissions sur encours, elles sont partagées en deux. PL - Ce qui vous encourage vraiment à collaborer pleinement tous les deux. PDG - Tout à fait. PL - Et, vis-à-vis de la clientèle, c'est plus intelligent. PDG - Voilà. Et C1, lui, il est salarié du cabinet et il est intéressé donc sur la production qu'il fait au-delà d'un certain seuil.

[155] C – "Il y a aussi un informaticien maison chez B qui développe des améliorations si on lui demande."

indirectement les capacités commerciales de TZ via le marketing de TZ et directement par les formations et le support avant-vente et après-vente apportés. Les compétences d'AZ jouent aussi sur la motivation et la confiance des personnels de TZ dont le système de valeurs (honnêteté, bon relationnel, etc.) correspond à celui d'AZ et à son produit. Les TI de TZ sont influencées par celles du GIE dans la mesure où elles doivent être compatibles et utilisent la base de données du GIE ; mais nous avons vu que TZ utilise son propre outil informatique. En revanche, les capacités opérationnelles de TZ n'influencent pas celles d'AZ : nous n'avons eu aucun verbatim en ce sens. Il s'agit donc ici d'une relation à sens unique.

13.1.2 Liens entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques chez TZ

Les liens entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques sont détaillés en annexe AE. On constate que les capacités opérationnelles, en se combinant, alimentent, créent, constituent les capacités stratégiques qui sont : le relationnel commercial, le marketing relationnel, et du conseil, de l'information, de la communication, ciblés et personnalisés. Ainsi, "le relationnel commercial" provient surtout des capacités commerciales, mais aussi des capacités marketing et TI qui préparent, ciblent et facilitent le travail des commerciaux. Il est aussi la résultante des bonnes relations humaines et de la motivation internes, issues de la même culture du relationnel humain. Le marketing relationnel résulte d'une organisation fondée sur la confiance ainsi que des capacités marketing et commerciales, mais celles-ci sont dépendantes des capacités TI qui leur fournissent données et outils. L'information, la communication, le conseil, personnalisés et ciblés, sont la résultante des quatre capacités opérationnelles. On voit aussi que chaque capacité opérationnelle influence chaque compétence clé. Mais, comme les capacités opérationnelles sont en interaction entre elles, il s'agit en fait d'une influence du sous-système des capacités opérationnelles sur le sous-système des capacités stratégiques.

13.1.3 Relations entre les capacités stratégiques chez TZ

Il est à noter que les capacités stratégiques ne sont pas indépendantes : elles sont elles-mêmes en interaction. Le marketing relationnel alimente le relationnel commercial, notamment en permettant aux commerciaux d'être proches des clients grâce aux agences, mais aussi grâce à une connaissance fine de la clientèle en préparant les actions des commerciaux, en "générant des rencontres". L'information, la communication et le conseil personnalisés résultent directement du relationnel commercial mais aussi du marketing relationnel pour les mêmes raisons. Ce ciblage et cette personnalisation contribuent à donner vie, à donner chair au commercial et au marketing relationnels. Le relationnel commercial influence le marketing relationnel qui est à son service. Nous observons donc un sous-système des capacités stratégiques qui est une résultante du sous-système des capacités opérationnelles. En revanche, on ne peut pas dire que ces capacités stratégiques influencent vraiment les capacités opérationnelles. Les capacités opérationnelles ont été conçues dans le cadre de deux visions entrepreneuriales et donc de deux stratégies d'entreprise successives du père et du fils TZ (voir annexe AG). De ce point de vue, elles dépendent plus des capacités dynamiques que des capacités stratégiques. Les capacités

opérationnelles ne sont pas le résultat de capacités stratégiques émergentes. Ces deux types de capacités proviennent beaucoup plus des systèmes de valeur, styles et visions stratégiques des deux dirigeants successifs, comme le montrent les données sur les capacités dynamiques.

13.1.4 Liens entre les capacités stratégiques, l'avantage et le désavantage concurrentiels, et la performance chez TZ

Ces liens sont retracés en détail dans les annexes AF, AI et AJ.

Nous avons vu dans le chapitre sur la synthèse des données de TZ que l'avantage concurrentiel de cette société réside dans son fichier clients, la confiance que ceux-ci accordent à la société et la part de marché de TZ sur le Gers. Ces avantages résultent directement du sous-système des capacités stratégiques de TZ et d'AZ comme en témoigne l'annexe AF. Le relationnel commercial et le marketing relationnel créent une information, une communication et surtout un conseil personnalisés qui constituent des avantages apportés aux clients. Cela a permis l'instauration de la confiance avec la clientèle et les prospects locaux ainsi que la croissance du fichier clients. Celui-ci ne peut être pris par les concurrents et contribue aux performances commerciales (reversements, parrainages). L'implantation sur le Gers empêche d'autres concurrents AZ de s'y installer. On peut donc même parler d'avantage concurrentiel soutenable.

Si nous examinons les relations entre ces composantes de l'AC, nous constatons l'existence de trois éléments en interaction positive. Le capital confiance favorise la croissance du portefeuille clients à la fois en nombre d'adhérents et en collecte, ainsi que la pérennité de la part de marché AZ dans le Gers. Le fichier TI clients contribue au capital confiance dans la mesure où il est un des éléments nécessaires au ciblage et à la personnalisation ; il permet au marketing et au commercial d'entretenir la relation avec les clients gersois. La forte implantation dans le Gers rassure les clients locaux et permet d'entretenir le capital confiance ; elle a fourni une base pour la croissance du fichier clients dans les départements voisins, notamment en Haute-Garonne.

La qualité et la réputation du produit AZ sont aussi, bien sûr, une composante essentielle de l'AC, mais uniquement par rapport aux concurrents non AZ.

Comme nous l'avons vu dans les données, TZ souffre aussi de désavantages concurrentiels .Ceux-ci ne sont pas liés aux capacités stratégiques mais aux frais d'entrée, à son organisation semi-artisanale, à sa productivité et surtout à sa taille. Voir annexe AJ.

L'AC contribue aux performances commerciales. La performance financière est créée par la performance de marché, mais est probablement limitée par la taille de la firme, qui ne permet pas de développer une forte productivité. En effet, la productivité estimée par le chiffre d'affaires par commercial est de 234286 euros € (820 000/3,5) en 2005, chiffre inférieur de moitié à celui de BC, soit 460 000 euros.

13.1.5 Liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités chez TZ

Nous avons vu que les résultats du questionnaire confirment les données issues des interviews. TZ a de fortes capacités dynamiques en orientation marché (3,69), en capacité absorptive (4,06), en coordination (4,25), et en capacités morales (4,05) et même très fortes en

esprit collectif (4,59). En conséquence, on trouve logiquement de fortes capacités globales de reconfigurabilité (4,17). On constate une homogénéité des résultats : les différentes composantes ont des scores proches et élevés allant de 3,69 à 4,59. Les capacités dynamiques chez TZ sont à la fois fortes et cohérentes. Il n'y a pas de maillon faible.

L'orientation marché peut s'expliquer aisément par l'importance donnée au 'marketing relationnel' et au 'relationnel commercial'. Toutefois, examen de la presse d'affaires, nouveaux produits et services, réaction aux évolutions de prix, limitent le score et expliquent que cette capacité ne soit pas très forte. Cela est cohérent avec l'orientation vers la base installée de clients et le peu de priorité accordée à la prospection. Les notes de capacité absorptive sont très homogènes dans l'ensemble. On peut les expliquer par une bonne communication et de bonnes relations humaines en interne comme en externe, ainsi qu'une forte motivation et une longue connaissance du métier. La forte coordination et le très fort esprit collectif peuvent s'expliquer par les mêmes facteurs liés à cet "esprit familial". Les capacités morales dénotent une bonne capacité de changement et d'adaptation. D'après nos analyses de contenu et observations, elles tiennent à la personnalité de l'entrepreneur, son interaction avec l'équipe, les bonnes relations humaines et la motivation de tous.

Ces fortes capacités dynamiques ont certainement joué un rôle essentiel dans les changements fondamentaux qu'a connus la firme depuis 1998. La direction est à l'origine des capacités stratégiques et opérationnelles, les décide, impulse leur développement (voir annexes AG et AH). Ainsi, c'est Armand TZ qui décide d'un nouveau développement commercial par l'ouverture de boutiques à partir de 2003. Inversement, un manque de capacités dynamiques du père TZ a entraîné une stagnation des capacités opérationnelles et stratégiques et du développement et des performances (cf. historique, performances et annexe AK). La direction a conçu les capacités stratégiques, mais elle ne les a pas créées directement et à elle seule. Les capacités opérationnelles (prises globalement) jouent un rôle de variables intermédiaires entre les capacités dynamiques et les capacités stratégiques pour leur mise en œuvre. L'influence des interactions de l'équipe sur les capacités stratégiques passe par les capacités opérationnelles (voir annexe AE). Par exemple, la communication et le conseil personnalisés supposent l'usage conjoint des capacités marketing et commerciales et des TI, animées par la motivation et les relations fluides de toute l'équipe.

Bien sûr, nous retrouvons chez TZ comme chez BC et GH, le lien entre les capacités dynamiques et opérationnelles du groupe AZ et la capacité stratégique du produit AZ (voir fin de l'annexe AH).

L'effet des capacités dynamiques sur les performances commerciales et financières est en revanche beaucoup plus indirect, puisqu'il est médiatisé par le modèle d'affaires et la façon dont les capacités sont combinées et exploitées (voir annexes AF et AI).

13.2 Les alignements chez TZ

Nous examinons successivement le degré des alignements entre capacités et avec l'avantage concurrentiel, puis la nature de ces alignements et enfin l'alignement stratégique entre TI et affaires, en utilisant les outils théoriques que nous avons retenu lors de notre revue de littérature.

13.2.1 Degré des alignements entre capacités chez TZ

Nous évaluons tout à tour le degré de l'alignement des capacités dynamiques et des capacités opérationnelles, des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques, des capacités stratégiques et de l'avantage concurrentiel soutenu, des capacités TI/SI avec l'avantage concurrentiel soutenu.

Degré d'alignement des capacités dynamiques et des capacités opérationnelles

Orientation marché, capacité absorptive, coordination, esprit collectif, forces morales, résident dans les personnes. En étudiant le degré d'influence des différents acteurs, nous avons ainsi mesuré l'effet des capacités dynamiques sur les capacités opérationnelles. Les capacités opérationnelles de TZ sont indiquées en colonnes. Les principaux acteurs recensés sont mis en lignes. Voir tableau 34.

Tableau 34 Niveau d'influence des différents acteurs sur les capacités opérationnelles de TZ

Cette influence est évaluée selon l'échelle suivante :

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

Capacités → Acteurs	Confiance, relations humaines et motivation	Capacités commerciales	Capacités marketing	TI	Moyenne
PDG	5	5	5	4,5	4,87
Conseillers commerciaux	4,5	4,5	4,5	4	4,37
Responsable informatique	4,5	3	2,5	5	3,75
Autres acteurs	4,5	1	1	2,5	2,25
Les interactions entre acteurs	4,5	5	3,5	3,5	4,12
Moyenne	4,6	3,7	3,3	3,9	3,87

Les écarts de notation entre répondants sont généralement nuls, d'un point ou deux au maximum. Cependant, on constate un écart de 4 et 3 points dans deux cas. Les différents acteurs ainsi que les interactions entre eux ont tous une influence très fortement marquée sur les relations humaines et la motivation. Pour les capacités commerciales et marketing, le PDG et les conseillers commerciaux ont logiquement une influence très forte, mais le responsable informatique n'a qu'une influence moyenne, et les autres acteurs (comptable et secrétaire) ont une influence nulle car ils ne participent pas aux processus de vente. Les interactions entre acteurs jouent très fortement sur les capacités commerciales mais moyennement sur les capacités marketing. Les TI sont influencées très fortement par le PDG et l'informaticien mais fortement aussi par les conseillers commerciaux, ce qui montre une combinaison réelle des TI avec les processus d'affaires. Les TI ne sont influencées que moyennement par les autres acteurs et les

interactions entre acteurs. Globalement, le PDG influence très fortement l'ensemble des capacités, les conseillers commerciaux, les interactions entre acteurs et l'informaticien ont une influence forte, les autres acteurs une influence faible. Ces évaluations sont cohérentes avec le contenu des interviews.

Degré d'alignement entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques

Le degré d'alignement entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques est détaillé dans le tableau 35.

Tableau 35 Niveau de contribution des capacités opérationnelles aux capacités stratégiques chez TZ

Capacités stratégiques → Capacités opérationnelles	Le 'relationnel commercial'	Le 'marketing relationnel'	Conseil, information, communication personnalisés, ciblés	Moyenne
Confiance, relations humaines et motivation	5	4	4	4,33
Capacités commerciales	4,5	4,5	5	4,67
Capacités marketing	3	5	4	4
TI	4	5	5	4,67
Moyenne	4,12	4,62	4,5	4,42

Les écarts de notation entre répondants sont nuls, d'un point ou deux au maximum. Aucun désaccord important n'a donc été constaté. Capacités commerciales et TI ont la plus forte contribution (4,67), suivies par les relations humaines, la motivation et les capacités marketing. Mais le résultat le plus important est que l'on trouve une grande homogénéité des résultats à un niveau élevé : toutes les capacités stratégiques reçoivent une contribution très forte ou forte des quatre capacités opérationnelles. Seule exception : les capacités marketing apportent une contribution moyenne au relationnel commercial. Ces résultats confirment l'analyse effectuée précédemment.

Degré d'alignement entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel

Le degré d'alignement entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel est détaillé dans le tableau 36. Ont été retenus comme avantages concurrentiels soutenus (ACS) : 1. Le portefeuille clients, 2. Le capital confiance auprès des adhérents et 3. L'implantation sur le Gers.

Tableau 36 Niveau de contribution des capacités stratégiques à l'avantage concurrentiel chez TZ

Critères de l'ACS → Capacités stratégiques	Valeur	Rareté	Appropri-abilité	Non Imitabilité *	Non Substitu-abilité *	Non Mobilité *

Relationnel commercial	4,5	3	4,5	3,5	4	4
'Marketing relationnel'	4,5	4	4,5	3,5	3,5	4
Conseil, information, communication personnalisés	5	4	4,5	4	3,5	4,5
Moyenne	4,67	3,67	4,5	3,67	3,67	3,83

* Notes inversées par rapport au questionnaire initial

Les écarts de notation entre répondants sont soit nuls, soit d'un point ou deux au maximum. Aucun désaccord important n'a donc été constaté. Si la personnalisation est le plus fort contributeur, les trois capacités stratégiques sont considérées comme contribuant chacune fortement à chacun des critères de l'ACS. Elles apportent une contribution très forte par la valeur et l'appropriabilité, forte par la rareté, l'inimitabilité, la non substituabilité, la non mobilité. Il n'y a pas de véritable point faible. Leur contribution au soutien de l'AC est forte. Globalement ces trois capacités stratégiques contribuent fortement à l'ACS. Ces résultats confirment notre analyse précédente de l'ACS à partir des interviews.

Synthèse

Critères de l'ACS → Capacités stratégiques	Création	Soutien	ACS
Relationnel commercial	4	3,83	3,91
'Marketing relationnel'	4,33	3,67	4
Conseil, information, communication personnalisés	4,5	4	4,25
Moyennes	4,28	3,83	4,05

La contribution à la création de l'AC est considérée comme plus élevée que celle au soutien de l'AC. Mais toutes deux sont évaluées comme fortes, de même que pour l'ACS globalement.

Degré d'alignement entre les capacités TI/SI et l'avantage concurrentiel soutenu

Le degré d'alignement entre les capacités TI/SI et l'avantage concurrentiel soutenu est détaillé dans le tableau 37.

Tableau 37 Niveau de contribution des composantes des TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu chez TZ

L'évaluation des attributs de l'ACS pour chaque capacité TI/SI est effectuée selon l'échelle suivante :

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

Catégorie de l'attribut	Création des avantages : existence de :			Non 'soutenabilité' des avantages * :		
Attributs → Capacités TI/SI	Valeur	Rareté	Appropri-abilité	Imitabilité	Substitu-abilité	Mobilité
Externe - interne						
Management de la relation externe	5	2	5	3,5	2,5	1,5
Capacité de réponse au marché	4,5	4,5	5	2	2	1,5
Intégration externe-interne						
Les partenariats affaires – TI/SI	5	3,5	5	3,5	3	1,5
Le management de la planification et du changement des TI/SI	4	3	3,5	3	3,5	1,5
Interne-Externe						
L'infrastructure TI/SI	5	2	5	4,5	4	3
Les talents techniques TI/SI	4	2,5	3,5	4,5	4	3
Le développement TI/SI	4	3	4	4	4	3
L'efficience des opérations TI/SI	4,5	3,5	4,5	4	4	3
Moyenne	4,5	3	4,44	3,62	3,37	2,25

* Attention : plus la note est élevée, plus la contribution est faible.

Moyennes

Catégorie de l'attribut → Capacités TI/SI	Création	Soutien (notes inversées)	Moyenne ACS
Externe - interne			
Management de la relation externe	4	3,5	3,75
Capacité de réponse au marché	4,67	4,17	4,42
Intégration externe-interne			
Les partenariats affaires – TI/SI	4,33	3,33	3,83
Le management de la planification e du changement des TI/SI	3,5	3,33	3,41
Interne-Externe			
L'infrastructure TI/SI	4	2,17	3,08

Les talents techniques TI/SI	3,33	2,17	2,75
Le développement TI/SI	4,17	2,33	3,25
L'efficience des opérations TI/SI	4,17	2,33	3,25
Moyennes	4,02	2,92	**3,47**

C'est la capacité de réponse au marché qui contribue le plus à la création de l'AC. Viennent ensuite les partenariats affaires -TI, le développement TI/SI, l'efficience des opérations TI/SI, le management de la relation externe, l'infrastructure TI/SI. C'est donc la dimension 'Externe-Interne' qui joue ici le plus grand rôle. Cependant on constate une homogénéité des résultats entre capacités TI/SI pour la création de l'AC : les notes vont de 3,33 (moyen) à 4,67 (très fort), mais 6 notes sur 8 correspondent à une contribution forte. Seuls les talents techniques TI/SI ont une contribution moyenne (3,33). Globalement les capacités TI/SI contribuent fortement (note de 4,02) à la création de l'AC.

Le soutien se situe en revanche à un niveau moyen (2,92), ce qui est conforme à la théorie. Les notes par capacités TI/SI font état d'une certaine dispersion : elles s'étalent de 2,17 à 4,17 et correspondent donc à un niveau faible, moyen ou fort. C'est la capacité de réponse au marché qui contribue le plus avec une note de 4,17, et plus généralement la dimension 'Externe- Interne'. La dimension 'Intégration externe-interne' dénote une contribution moyenne et la dimension 'Interne-Externe' une contribution faible. Les TI sont en effet considérés comme fortement imitables et substituables. Cette appréciation est cohérente avec la politique de TZ d'une informatique au moindre coût. Les TI chez TZ sont très standards par rapport au marché.

Du coup, la contribution des TI/SI à l'ACS globalement se situe aussi à un niveau moyen (3,47). Les notes par capacités vont de 2,75 (talents techniques TI/SI) à 4,42 (capacité de réponse au marché) et correspondent donc à une contribution moyenne ou forte. C'est la dimension 'Externe- Interne' (niveau fort), qui contribue le plus, puis 'l'intégration' (niveau moyen- fort), puis 'l'interne-externe' ((niveau moyen).

En conclusion, c'est donc l'ensemble des dimensions TI/SI qui contribuent à l'ACS, mais avant tout la dimension 'Externe-Interne'. La gradation est nette. Plus on va de la technique et l'interne vers la relation commerciale et l'externe, plus la contribution est forte. Cela confirme le rôle premier des capacités commerciales, marketing et humaines par rapport aux TI.

13.2.2 Nature des alignements chez TZ

A quelles formes de fit correspondent les relations entre capacités ?

Nature de l'alignement des capacités opérationnelles entre elles

Nous avons affaire à une diversité de variables. Nous ne pouvons donc retenir l'alignement par la médiation, le jumelage, ou la modération. Il n'existe pas de profil idéal, nous ne pouvons donc pas non plus parler de déviation par rapport à un profil. L'alignement entre variables ne doit pas correspondre à un critère précis. La gestalt est une perspective multivariée, peu précise quant à la forme fonctionnelle, sans référence à un critère, et définie en termes de degré de cohérence interne dans un ensemble d'attributs théoriques. Nous ne disposons pas ici d'attributs théoriques. Les TI, les capacités commerciales et marketing, les relations humaines et la motivation se

renforcent l'une l'autre comme nous l'avons vu dans le tableau 33 des relations entre capacités opérationnelles. Ainsi, les bonnes relations humaines et la forte motivation favorisent l'utilisation des capacités marketing et commerciales et des TI. Les TI contribuent à l'efficacité des capacités marketing et commerciales. Nous avons donc bien ici une configuration de covariation ou cohérence interne parmi un ensemble de variables sous-jacentes théoriquement reliées. Le système de capacités opérationnelles correspond donc à un **alignement de covariation.**

Nature de l'alignement entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques

Nous avons vu que chacune des capacités opérationnelles influait sur chacune des capacités stratégiques au sein d'un système complexe. Il n'est donc pas possible de retenir les types de fit qui ne concernent que deux variables : le fit comme modération et le fit comme jumelage. On pourrait considérer qu'il s'agit d'un ensemble de relations bivariées. Mais ce serait faux, bien sûr, dans la mesure où chaque relation bivariée n'expliquerait qu'une partie minoritaire de la relation. Par ailleurs, l'ensemble des relations bivariées des capacités opérationnelles avec une capacité stratégique n'est pas seulement la somme de celles-ci, mais constitue un système où la synergie joue entre elles : les capacités opérationnelles se combinent et se renforcent l'une l'autre.

Les fits comme médiation et comme covariation peuvent s'appliquer à plusieurs variables et donc de ce point de vue pourraient concerner notre modèle. C'est encore plus vrai a fortiori pour les fits comme déviation par rapport à un profil et comme gestalt qui peuvent s'appliquer à de nombreuses variables.

Mais, par ailleurs, ces relations entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques ne supposent pas de référence à un critère spécifique, même si le lien avec la performance peut ensuite être examiné en aval. Les formes de fit faisant référence directe à un critère peuvent donc être éliminées : à savoir les 'fits' comme modération, comme médiation, comme déviation par rapport à un profil.

Enfin on ne peut pas non plus parler de fit comme déviation par rapport à un profil. Il n'existe pas de profil type des capacités stratégiques. Au contraire, par définition, celles-ci sont idiosyncrasiques à la firme. Et chaque firme va avoir sa configuration particulière de capacités stratégiques. De la même manière, il n'existe pas non plus de profil idéal de capacités opérationnelles. Chaque firme développe les siennes propres. Et des combinaisons différentes de capacités d'une firme à l'autre peuvent conduire à une capacité stratégique semblable.

Il ne nous reste donc que deux formes de fit : comme gestalt et comme covariation. Le nombre de variables en cause ne saurait les distinguer. Venkatraman indique (1989, p. 439) de multiples variables pour la gestalt et de quatre à de multiples variables pour la covariation. Seule la spécificité de la forme fonctionnelle peut les distinguer, la gestalt étant plus générale. Cependant la covariation semble mieux s'appliquer car « le fit comme covariation est similaire à une mégastratégie [...] ou à une stratégie comme configuration ou courant de décisions majeures et mineures [...] ». Chez TZ, les capacités stratégiques et opérationnelles sont bien le fruit des décisions, d'une stratégie consciente et volontaire de la part de la direction. Par ailleurs, la covariation « requiert une précision beaucoup plus grande dans la configuration de consistance logique entre les facteurs et l'explication du lien logique sous-jacent parmi les attributs » (p. 436). C'est le cas ici puisque des facteurs précis sont déterminés et qu'ils sont reliés logiquement entre eux de façon forte comme éléments synergiques d'une mégastratégie fondée sur le

relationnel.

Ainsi, pour ces raisons, la **perspective de la covariation** nous paraît la plus adaptée aux relations capacités opérationnelles – capacités stratégiques.

Nature de l'alignement entre capacités stratégiques

Le même raisonnement qui a été utilisé pour l'alignement des capacités opérationnelles entre elles est à appliquer ici. Le raisonnement est également le même que dans les cas BC et GH pour l'alignement entre capacités stratégiques. Nous avons affaire à un fit de covariation.

Nature de l'alignement entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel

Nous retrouvons ici le même constat que pour BC et GH. Nous disposons de six attributs ou critères "théoriquement reliés" pour évaluer le degré auquel une compétence clé peut contribuer à l'AC. Lorsque ces six critères sont à leur maximum, nous obtenons un profil idéal des capacités stratégiques, auquel il est possible de comparer le profil réel des capacités stratégiques étudiées. Nous nous trouvons donc dans une configuration de **fit comme déviation par rapport à un profil**. Comme énoncé par Venkatraman, « cette perspective permet à un chercheur de spécifier un profil idéal et de démontrer que l'adhésion à un tel profil a des implications systématiques sur l'efficacité ». Comme l'AC est synonyme d'efficacité stratégique et ensuite directement relié à la performance, nous sommes typiquement dans ce cas de figure.

Pour vérification, voyons les autres types de fit. Modération et jumelage doivent être écartés car s'appliquant à deux variables seulement. Gestalt et covariation supposent l'absence de critère de référence, ce qui n'est pas le cas ici. Enfin, il ne s'agit pas de fit comme médiation puisque l'effet est direct.

Nature de l'alignement entre capacités dynamiques, capacités opérationnelles et capacités stratégiques

L'alignement entre capacités dynamiques et capacités opérationnelles ne peut être celui de deux variables ni un fit obéissant à un critère spécifique. Il reste deux solutions : l'alignement comme gestalt et celui comme covariation. Nous préférons le 'fit' comme covariation au 'fit' comme gestalt pour les mêmes raisons que dans le cas BC. « Le fit comme covariation est similaire à une mégastratégie [...] ou à une stratégie comme configuration ou courant de décisions majeures et mineures [...] ». Des facteurs précis sont déterminés et sont reliés logiquement entre eux de façon forte comme éléments synergiques d'une mégastratégie. Les capacités dynamiques sont les agents de changement des capacités opérationnelles. Celles-ci alimentent les capacités dynamiques. Par exemple, les capacités marketing et commerciales et les TI fournissent les données et analyses nécessaires à l'orientation marché et à la capacité absorptive. Les bonnes relations humaines, la confiance, la motivation contribuent à la coordination, à l'esprit collectif et aux forces morales. Nous avons donc ici un coalignement de covariation entre les deux sous-systèmes.

Le même raisonnement que dans le cas BC peut être appliqué à l'alignement entre capacités dynamiques et capacités stratégiques du point de vue de leur conception seulement puisque pour

leur mise en œuvre cela passe par les capacités opérationnelles. Le DG, est à l'origine des capacités stratégiques, les conçoit, les décide, impulse leur développement. Comme précédemment, le nombre de variables en cause, l'absence de critère spécifique, la correspondance des capacités stratégiques avec une méga stratégie, nous amènent à retenir un alignement des capacités stratégiques sur les capacités dynamiques comme covariation.

Mais, pour la mise en œuvre, les capacités opérationnelles (prises globalement) jouent un rôle de variables intermédiaires entre les capacités dynamiques et les capacités stratégiques. L'équipe de direction ne créée pas directement et à elle seule les capacités stratégiques. Par exemple, le conseil personnalisé est avant tout l'œuvre des commerciaux de même que 'le relationnel commercial'. Les capacités opérationnelles jouent - globalement - un rôle de variables médiatrices. L'influence de la direction sur les capacités stratégiques est donc très majoritairement indirecte. Les capacités opérationnelles composent les capacités stratégiques qui sont conçues par les capacités dynamiques. Le 'fit' pourrait être considéré ici comme un 'fit' de médiation. Mais, compte tenu du nombre de variables impliquées, il est difficile de retenir cette solution. En fait, nous avons affaire à trois sous-systèmes constituant un système global. Les CD, les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques constituent trois sous-systèmes en interaction.

Le Groupe AZ constitue aussi une capacité dynamique en ce qui concerne les capacités marketing, juridiques, financières, qui ont conduit à la création puis la gestion d'un des meilleurs produits sur le marché de l'assurance vie français.

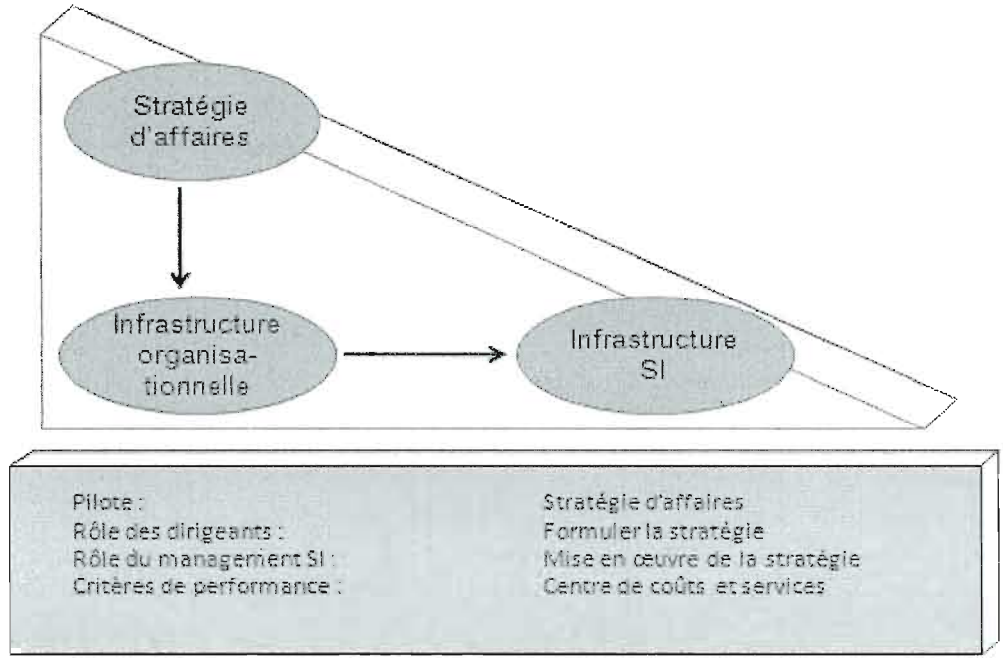
Le groupe a aussi influencé la stratégie de TZ en accordant le prêt nécessaire aux ouvertures de boutiques. Mais cette chaîne de capacités est assez indépendante de celle de BC. Elles se rejoignent surtout au niveau de l'avantage concurrentiel.

Conclusion

En fait, nous avons affaire à trois sous-systèmes constituant un système global: capacités dynamiques, capacités opérationnelles et capacités stratégiques. Les capacités opérationnelles, modelées par les capacités dynamiques, composent les capacités stratégiques qui sont conçues par les CD. En outre, à l'intérieur de chaque sous-système, les différentes composantes sont en interaction.

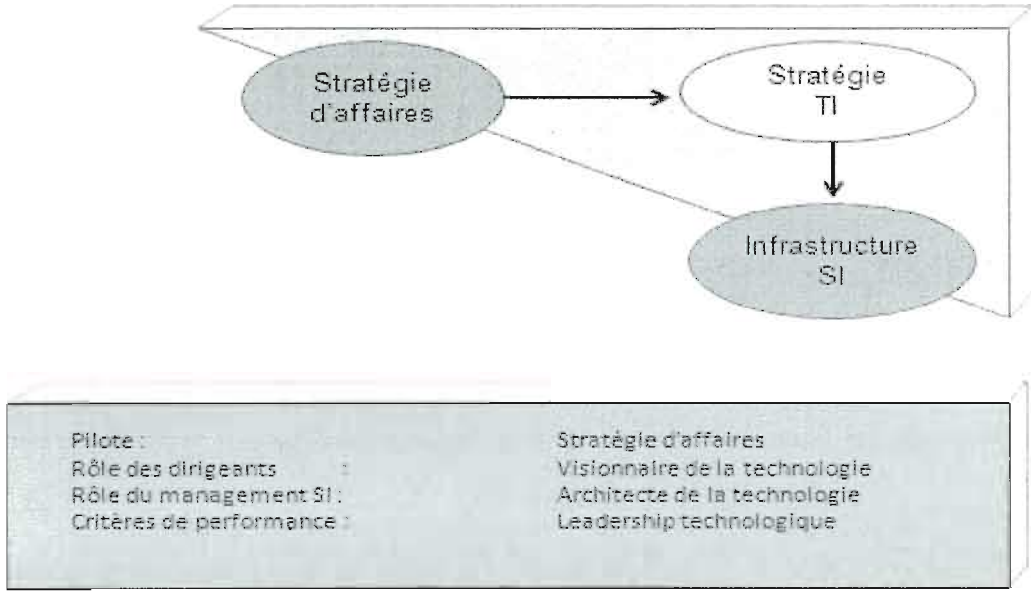
13.2.3 L'alignement stratégique entre TI et affaires chez TZ

TZ n'est pas piloté par la technologie. Les TI utilisés sont ordinaires et la société ne veut pas employer les dernières technologies qu'elle trouve trop coûteuses. TZ est pilotée par sa stratégie d'affaires qui consiste à travailler sa clientèle existante et à se développer à partir de celle-ci. C'est bien le PDG qui formule la stratégie et l'informaticien doit la mettre en œuvre à travers les SI et TI. Les critères de performance de la fonction TI sont à base de paramètres financiers, reflétant une orientation de centre de coûts. C'est donc la perspective de l'alignement par l'exécution stratégique (figure 26) qui est appliquée chez TZ.



Traduit de Henderson et Venkatraman (1993)

Figure 26 La perspective de l'alignement par l'exécution stratégique



Traduit de Henderson et Venkatraman (1993)

Figure 27 La perspective de l'alignement par la transformation technologique

Le modèle de la transformation technologique (figure 27) ne peut s'appliquer car le dirigeant n'a pas de vision technologique. De ce fait et pour des raisons de coût, le responsable informatique ne peut pas développer une architecture technologique avancée. Enfin, les critères de performance ne sont pas du tout fondés sur le leadership technologique mais sur des critères de coût et de service aux affaires.
En conclusion, l'infrastructure TI/SI n'arrive qu'après la stratégie d'affaires et l'infrastructure organisationnelle et en dépend. Cette configuration correspond bien à la primauté du commercial et du relationnel sur les TI, que nous avions constatée dans nos entretiens et nos questionnaires. C'est en accord aussi avec l'absence de stratégie TI et les TI "ordinaires" qui nous ont été signalés. C'est cohérent avec une culture d'entreprise tournée vers le relationnel et l'humain et non pas la technologie.

13.3 Modèle de l'entreprise TZ

L'ensemble des analyses exposées précédemment peut être synthétisée sous forme de schémas constituant une représentation du modèle des capacités de TZ et de ses avantage et désavantage concurrentiels. On y retrouve les trois principaux sous-systèmes de capacités auquel se rajoute le sous-système de l'AC. L'influence de l'environnement est modélisée dans un troisième schéma.

13.3.1 Modèle des capacités chez TZ

Comme il vaut mieux parler d'une influence du sous-système des capacités opérationnelles sur le sous-système des capacités stratégiques, nous n'avons indiqué qu'une seule flèche entre l'ensemble des capacités opérationnelles et l'ensemble des capacités stratégiques. Entre les capacités dynamiques et les capacités opérationnelles, compte tenu de nos observations sur l'interaction des deux sous-systèmes, la flèche est cette fois-ci à double sens. Voir figure 28.

Outre les analyses précédentes, nous avons noté deux influences ponctuelles du GIE. En ce qui concerne les capacités dynamiques, Armand TZ a pu observer d'autres stratégies et d'autres modèles d'affaires durant son travail au GIE ; cela a alimenté sa réflexion et conduit au changement du modèle de développement commercial à son retour chez TZ en 2003. En ce qui concerne les capacités stratégiques, la spécialisation produit d'AZ facilite le ciblage, la personnalisation, la compétence.

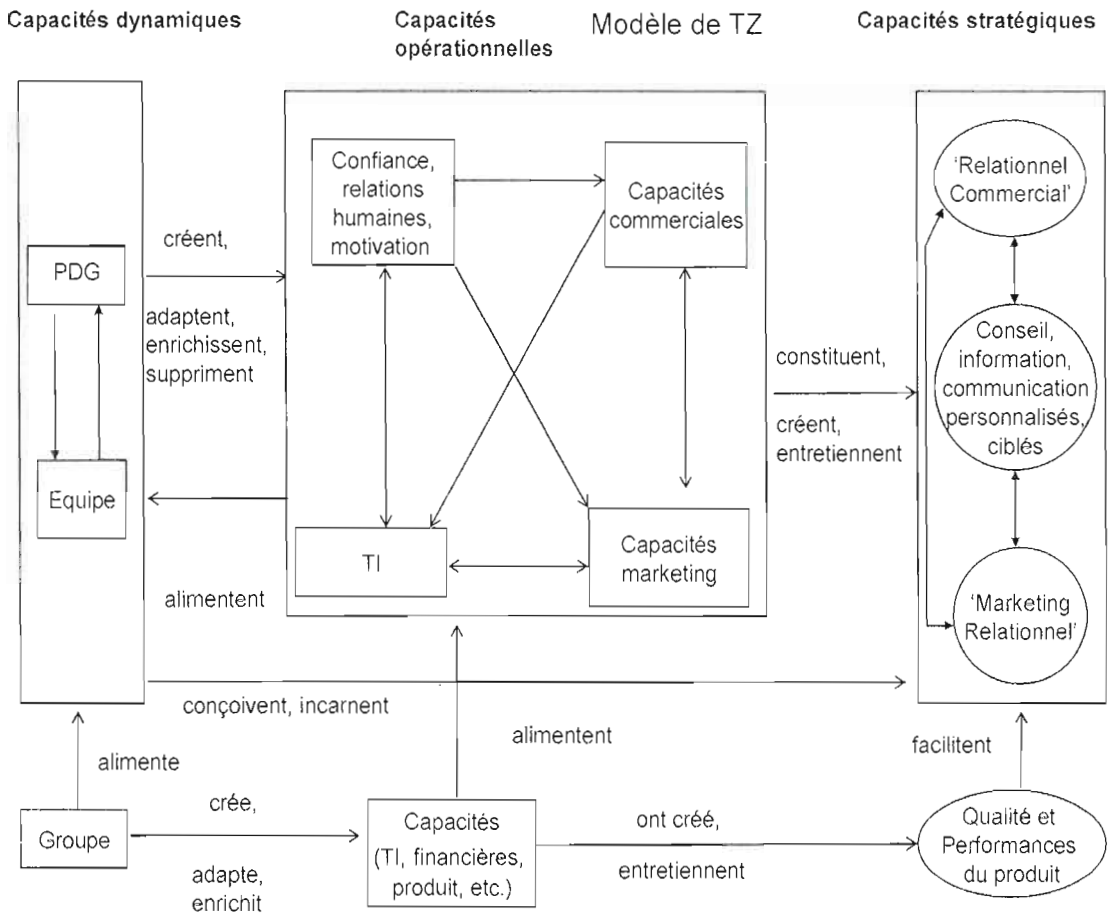


Figure 28 Schéma des capacités de TZ

13.3.2 Modèle de l'avantage concurrentiel chez TZ

Les capacités stratégiques spécifiques à la firme créent conjointement l'avantage concurrentiel de TZ. En fait, le sous-système des capacités stratégiques globalement crée, enrichit l'AC. Celui-ci à son tour crée les performances commerciales dont la réputation du contrat constitue la base. Les performances commerciales nourrissent les performances financières. Voir figure 29.

Cependant, il existe aussi un désavantage concurrentiel lié à une taille et des moyens limités. Il en résulte un nombre de boutiques (3) et de commerciaux (3,5) très limité aussi. Le volume de vente est en proportion. Cette taille restreinte de l'entreprise limite aussi la productivité et donc vraisemblablement les performances financières.

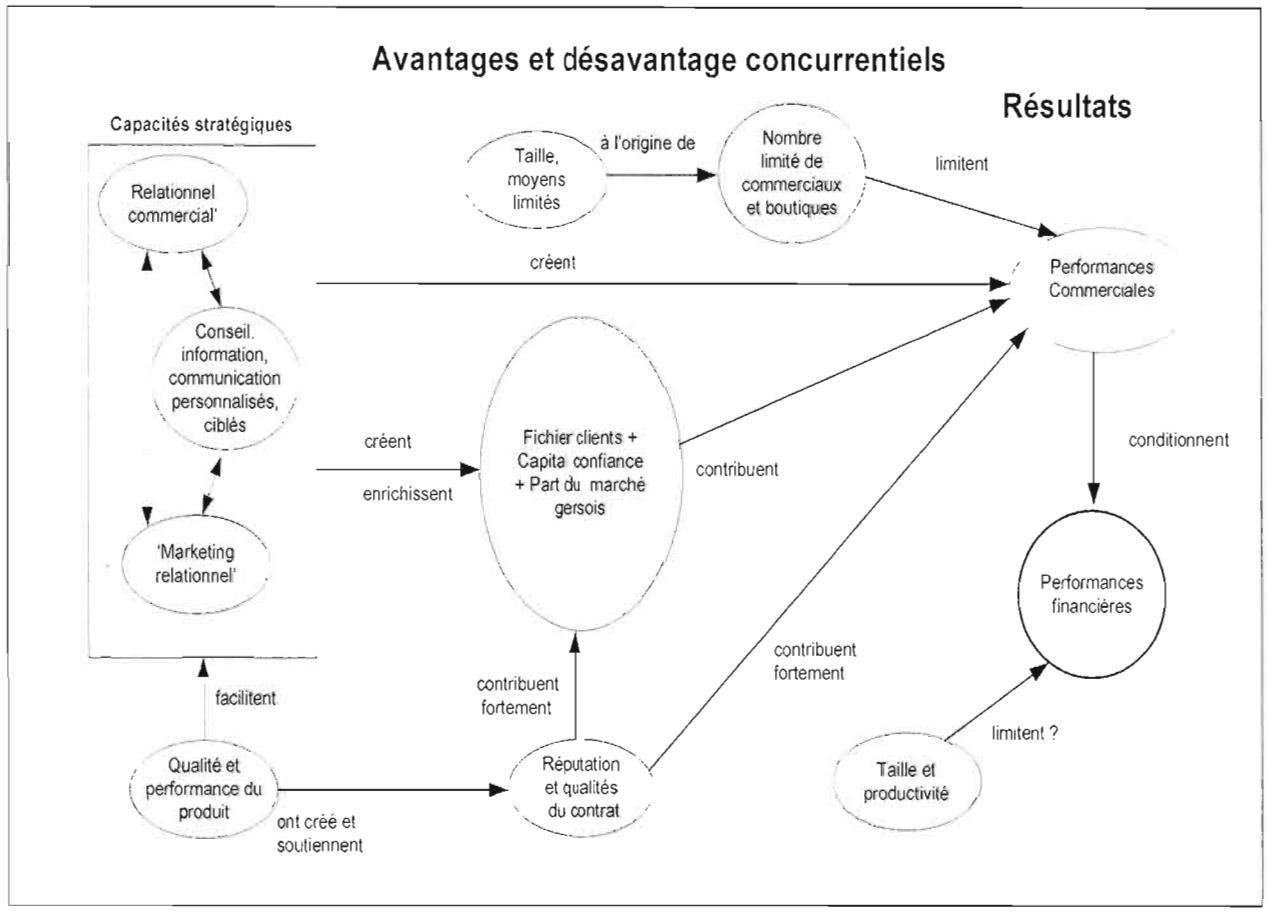


Figure 29 Schéma de l'avantage concurrentiel de TZ

13.3.3 Influence de l'environnement sur TZ

Nous examinons ici la façon dont l'environnement influence non seulement les composantes de notre cadre de recherche, mais aussi les relations entre ces composantes.

L'environnement influence capacités, avantages et désavantages concurrentiels, et performances.

L'environnement influence capacités, avantages et désavantages concurrentiels, et performances, c.-à-d. les éléments de notre schéma. Voir figure 30. Premièrement, plus l'environnement est turbulent et complexe, plus il sollicite les capacités dynamiques. La crise de 1998 l'a bien montré en obligeant la société à se reconfigurer dramatiquement et à passer d'un modèle d'affaires fondé sur des apporteurs à un modèle de vente directe.

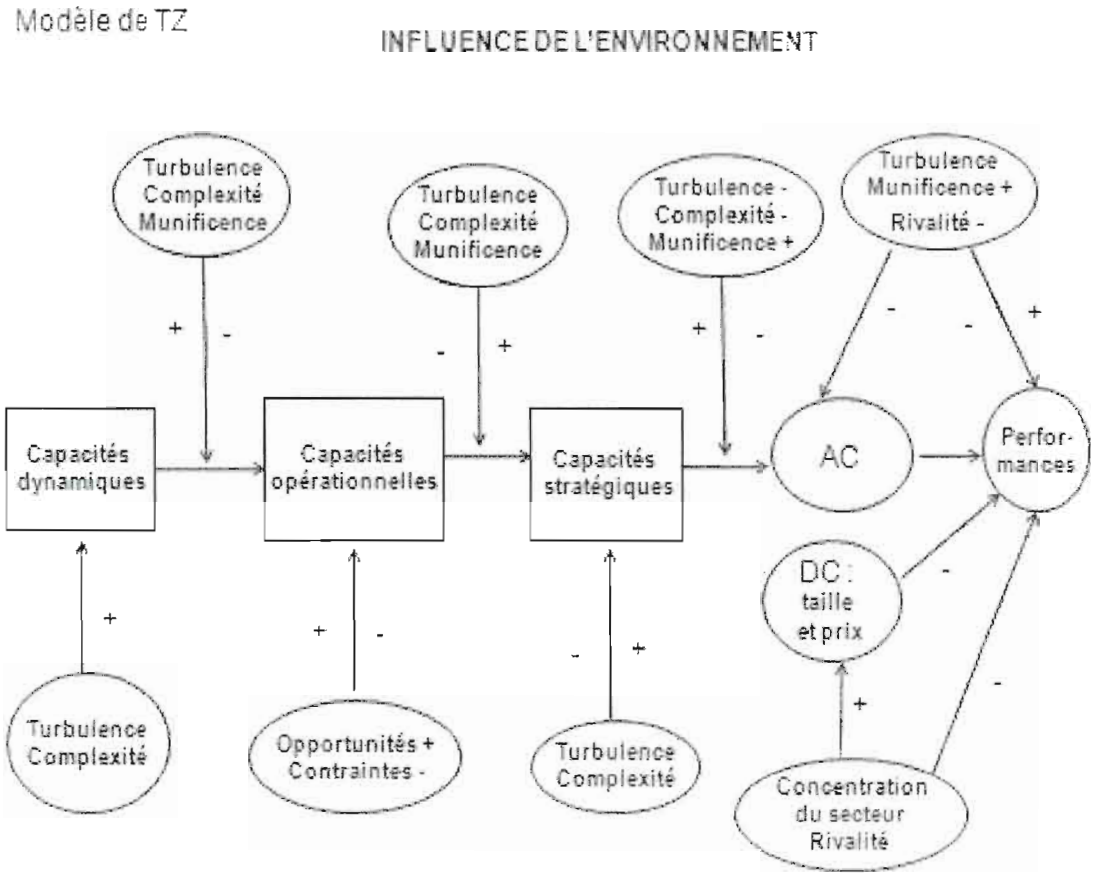


Figure 30 Influence de l'environnement sur TZ

Deuxièmement, l'environnement impacte les capacités opérationnelles. Quelques exemples suffisent à le montrer. La crise de 1998 a amené TZ à vendre son réseau d'apporteur et à diviser par deux ses propres effectifs. TZ a survécu à cette crise parce que le groupe AZ lui a consenti un prêt et a commissionné les principaux délégués sur les encours. La trésorerie de TZ aurait été tout à fait insuffisante. Les formations et le support technique du GIE contribuent à l'augmentation des compétences commerciales.

Troisièmement, l'environnement oblige les capacités stratégiques à évoluer. L'implantation d'une agence AZ concurrente à Toulouse a finalement décidé TZ à y ouvrir sa propre boutique, modifiant ainsi son marketing relationnel dans cette ville et en Haute-Garonne. Les compétences nécessaires à une information, une communication et un conseil personnalisés doivent être remises à jour en permanence en fonction des évolutions fiscales, juridiques, politiques, socioculturelles. L'environnement joue donc un rôle à la fois positif et négatif : il constitue une source de stimulation mais aussi de banalisation ou d'obsolescence pour les capacités stratégiques.

Quatrièmement, la tendance à la concentration du secteur ne peut qu'accroître le désavantage concurrentiel lié à la taille de TZ. L'évolution de la concurrence risque d'accroître le désavantage concurrentiel perçu en termes de prix. De plus en plus, certains courtiers en ligne arrivent à

proposer des offres attractives tant en termes de prix que de largeur de gamme ou de qualité du contrat et des produits.

Cinquièmement, la rivalité concurrentielle impacte négativement l'avantage concurrentiel du fichier client en rendant moins attractifs les reversements ou les parrainages. Certes, la probabilité est faible que le client clôture son contrat. Mais rien ne l'empêche d'en ouvrir un autre chez un concurrent dont l'offre serait plus attractive. Le relationnel commercial de TZ constitue cependant un bon bouclier contre cette menace.

Sixièmement, la rivalité concurrentielle croissante sur les frais impacte négativement les performances commerciales, et par ricochet les performances financières. La concurrence sur les prix qui se traduit par des négociations et des baisses des frais, impacte négativement directement la performance financière. Voir annexe AK.

L'environnement influence les relations entre capacités, avantages et désavantages concurrentiels, et performances

Mais l'environnement influence aussi les relations entre les éléments du schéma : entre capacités, avantages et désavantages concurrentiels, et performances.

Via les capacités dynamiques, il influence indirectement la relation entre celles-ci et les capacités opérationnelles. Mais il impacte également directement la relation. Plus l'environnement est turbulent et complexe, plus les capacités dynamiques modifient les capacités opérationnelles. Certaines capacités opérationnelles peuvent être supprimées. Ainsi, plus les pratiques Internet se développent et plus la concurrence sur l'achat de clics Google s'exacerbe, moins le rapport coût/efficacité de ces clics est intéressant pour TZ. A tel point que TZ a renoncé à ce canal de prospection. Plus l'environnement est munificent, plus les capacités dynamiques créent la motivation. Plus l'environnement est turbulent et complexe, plus il est nécessaire de développer les capacités marketing. Par exemple, l'installation d'une agence BC à Toulouse a provoqué une prise de conscience chez TZ qui y a alors créé sa propre boutique.

Plus l'environnement est turbulent, complexe et munificent, plus les capacités opérationnelles sont mises à contribution pour alimenter les capacités stratégiques. Par exemple, plus la législation et la concurrence sont turbulentes et complexes, plus les besoins d'information, de communication et de conseil s'accroissent et plus les capacités commerciales et marketing, les TI et les relations entre employés sont sollicitées. Plus la croissance est forte, plus les capacités opérationnelles sont sollicitées pour alimenter les capacités stratégiques. Par exemple, plus il y a de demandes de prospects et clients, plus la réactivité et la disponibilité doivent être importantes.

Bien évidemment, plus l'environnement est munificent, plus les capacités stratégiques peuvent faire grossir l'avantage concurrentiel et donc les performances commerciales. En revanche, plus l'environnement est turbulent et complexe, plus les capacités stratégiques sont susceptibles d'être remises en cause et de moins contribuer à l'AC et aux performances commerciales. Si TZ devance ses concurrents en matière de personnalisation de la relation clients, les autres délégués n'en font pas moins des efforts pour s'améliorer dans ce domaine, ce qui peut réduire l'importance de cet avantage de TZ dans l'avenir.

Bien évidemment, plus l'environnement est munificent, plus les capacités stratégiques peuvent faire grossir l'avantage concurrentiel et les performances commerciales. En revanche, plus l'environnement est turbulent et complexe, plus les capacités stratégiques sont susceptibles d'être remises en cause et de moins contribuer à l'avantage concurrentiel et aux performances

commerciales. Mais ce peut être l'inverse aussi. Ainsi, dans un contexte où le législateur imposerait de valider les choix d'investissement par écrit au client, les capacités stratégiques de TZ de relationnels marketing et surtout commercial seraient alors un atout supplémentaire par rapport aux concurrents. Comme nous l'avons vu, ce serait l'inverse pour BC qui serait handicapé de ce point de vue par son modèle de productivité. Une même évolution législative peut constituer un problème pour un acteur et une opportunité pour un autre.

Enfin, plus la rivalité concurrentielle s'accroît, plus le secteur se concentre, plus le désavantage concurrentiel lié à la taille peut impacter négativement les performances commerciales, et donc indirectement les performances financières. En revanche, plus l'environnement est munificent, plus l'avantage concurrentiel peut produire des performances commerciales élevées.

13.4 Discussion et conclusions

Cette section a pour objet de conclure sur la contribution des capacités TI/SI et sur les liens entre capacités et avantage concurrentiel chez TZ.

13.4.1 Contribution des technologies et systèmes d'information chez TZ

Dans ce paragraphe, nous discutons de la portée de la contribution des capacités TI/SI et de la manière dont elle s'opère.

1°) Les TI contribuent positivement directement aux capacités opérationnelles. Ainsi les TI contribuent directement à la définition et la préparation des actions marketing et commerciales grâce à l'exploitation du fichier clients. Ils permettent aussi la prospection via les moteurs de recherche et le site Web de l'entreprise. Les TI ont un effet positif sur la façon de travailler en rendant les personnes plus autonomes, plus responsables. Cela leur a permis de mieux utiliser leurs compétences, de mieux s'exprimer et, par là même, d'accroître leur motivation et leur satisfaction au travail. Les TI contribuent aux relations humaines entre agences et siège.

2°) Combinées aux compétences marketing et des commerciaux et aux relations et la motivation internes, les TI contribuent positivement indirectement aux trois capacités stratégiques: marketing relationnel ; relationnel commercial ; et information, communication, conseil personnalisés.

3°) Une utilisation intensive des TI ne suffit pas à garantir un avantage concurrentiel suffisant (cf. annexe AK). Le rôle des commerciaux reste en effet prépondérant dans l'acte de vente chez TZ. Les TI constituent un support plus que la cause essentielle de la vente : ils servent surtout à "générer les contacts". Par ailleurs, un des AC, la réputation du contrat, provient du groupe AZ. Mais cet AC ne joue pas vis à vis des autres courtiers AZ. Le fichier clients constitue aussi un AC. Mais cet AC est limité à la base clients et il en va de même pour tous les autres courtiers AZ. Quant à "l'intuitu personae", il provient beaucoup plus de la qualité du relationnel commercial que des TI.

4°) Les TI contribuent à créer et soutenir indirectement un ACS limité. Le fichier clients peut être considéré comme un ACS dans la mesure où les concurrents ne peuvent pas prendre ces clients à TZ. Mais cet AC est soutenu grâce aussi à la compétence des commerciaux et du support après vente et à la proximité d'une boutique pour le client près de son domicile. Cette contribution des TI est donc indirecte. Et elle est limitée strictement à la base de clientèle. Comme les concurrents peuvent bénéficier du même genre d'ACS avec leur propre base installée, cet avantage est donc relatif et ne s'applique pas au marché dans son ensemble.

Quant au département 32, l'ACS est beaucoup plus lié à la part de marché, l'intensité du relationnel et l'implantation des boutiques qu'aux TI.

5°) Les TI contribuent positivement indirectement à la performance commerciale grâce à la motivation, et via le marketing, les boutiques et les commerciaux. Aucun exemple n'est donné de prospects prenant leur décision d'adhésion uniquement à partir d'Internet. La contribution des TI à la performance commerciale n'est donc pas directe.

6°) La contribution des TI à la performance de productivité est directe, comme nous l'avons vu, avec la diminution des effectifs et la réalisation d'un travail supérieur à ce qui était fait antérieurement, les gains de temps, les économies de coûts qui en résultent. Voir annexe AK.

8°) Mais les TI contribuent aussi positivement indirectement à la productivité en se combinant aux autres capacités opérationnelles, notamment aux capacités marketing et commerciales. Voir annexe AK.

9°) Les TI contribuent à la performance financière : très indirectement via les performances commerciales, directement grâce aux économies de coûts (annexe AK).

13.4.2 A propos des capacités stratégiques, de l'avantage et du désavantage concurrentiel chez TZ

Premièrement, l'analyse des capacités stratégiques et de l'avantage concurrentiel de TZ nous permet de confirmer un point théorique vu précédemment. Le concept de compétence clé n'englobe pas celui d'actifs physiques, il est beaucoup plus restrictif. Or, notre analyse a montré que certains actifs physiques pouvaient se révéler stratégiques. C'est le cas des boutiques chez TZ. Le développement commercial ne peut s'opérer que si une agence est implantée dans le département. TZ a testé la solution consistant à couvrir un département à partir de l'agence située dans le département voisin. Même si les commerciaux se déplacent à domicile, cela ne fonctionne pas ou peu. Le chiffre d'affaires en Haute-Garonne ne s'est vraiment développé que lorsque l'agence de Toulouse a été créée. L'implantation dans le Gers repose sur la présence de longue date dans ce département d'une agence à Mirande. Cette forte implantation y a découragé les tentatives de concurrence : BC qui avait ouvert une agence l'a fermée assez rapidement. On voit donc que les agences – actifs physiques typiques – sont stratégiques. On ne peut pourtant pas dire qu'il s'agit de savoirs ou de technologies, sauf à accepter une définition très large du mot technologie qui, à notre avis, en dénaturerait la signification profonde et lui enlèverait sa

spécificité. Une capacité peut, en revanche, recouvrir à la fois des actifs physiques et des compétences humaines. Cette analyse confirme le bien fondé de l'utilisation du **concept de capacité stratégique** plutôt que celui de compétence clé.

Deuxièmement, **un avantage concurrentiel soutenu peut exister d'un point de vue théorique mais se révéler d'une importance limitée** en raison de restrictions géographique ou de taille. Les trois avantages concurrentiels soutenus de TZ ont bien une existence théorique réelle. La tentative infructueuse de BC à Auch démontre que l'avantage concurrentiel soutenu de TZ dans le Gers correspond exactement à la définition théorique. Mais nous avons vu que le caractère limité de cet avantage concurrentiel soutenu en restreint beaucoup la portée. Contrairement à ce que l'on trouve souvent dans la littérature, la question n'est pas seulement de savoir si une firme possède ou non un avantage concurrentiel, mais aussi de savoir quelle en est la portée Cette portée ne dépend pas seulement de l'intensité de l'avantage concurrentiel mais aussi de son étendue.

Troisièmement, bien que disposant d'un avantage concurrentiel, TZ subit par ailleurs un désavantage concurrentiel lié à sa taille (voir annexe AJ). Par exemple, TZ ne peut pas dégager de synergies entre les clics sur les moteurs de recherche et son réseau. Après avoir essayé[156], TZ a renoncé en raison des coûts croissants et du manque de rentabilité de cette approche de prospection pour eux.[157] Une firme peut donc **dans le même temps bénéficier d'un avantage concurrentiel et subir un désavantage concurrentiel**.

---

[156] PDG – "Là, je vois, on vient de se positionner sur un moteur de recherche. Sur Google, par exemple. Bon, ça fait deux jours qu'on y est. On a des prospects qui tombent tout le temps. Enfin, tout le temps... Il y en a deux ou trois. On y est depuis hier, donc ça fait déjà deux ou trois qui tombent depuis hier. Bon, hop, automatiquement, ils sont rebasculés sur - pour le moment, en fonction de la région ou autres. [...] Hier, c'était Lyon. Aujourd'hui, c'était Paris." (2005)

[157] PDG – "Non, nous avons arrêté le référencement sur les moteurs de recherche. Ça nous revenait trop cher et ce n'était pas rentable." (2006)

CHAPITRE XIV

DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE LM

Ce chapitre vise à donner au lecteur les données issues du codage des entretiens et des autres sources de données sur l'entreprise LM, de façon à ce qu'il puisse ensuite comprendre les analyses et en vérifier le bien-fondé. Nous exposons tour à tour : l'historique, la stratégie et la vision de l'environnement de la société LM ; les processus, TI/SI et capacités de l'entreprise ; la contribution des TI/SI, les avantages et désavantages concurrentiels, les performances de LM.

Trois personnes ont été interviewées : le PDG (PDT), la responsable du système d'information (RSI), une conseillère technique et commerciale (CTC). La codification réalisée à partir des entretiens est donnée en annexe AL.

14.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement chez LM

Nous présentons dans cette section l'historique de LM et de ses TI/SI, l'évolution de sa stratégie et sa vision de l'environnement.

14.1.1 Historique de LM

Quel est l'historique de l'entreprise LM [158]?

Revendeur AZ à 100 %, LM a été créée en 1977 par le père du dirigeant actuel, dans la mouvance de l'apparition du système AZ initié par M. X et mis en forme par M. Y, les deux cofondateurs en 1976. AZ consistait à "réunir, encadrer une force de discussions, une association d'épargnants qui va négocier d'égal à égal avec un assureur pour obtenir les meilleures conditions possibles". "C'est en quelque sorte un syndicat d'épargnants - c'est une image - qui discute avec l'assureur. C'est une sorte de gestion paritaire." "Aujourd'hui, l'assurance vie telle qu'elle existe, c'est celle qui a été inventée par X et Y". (PDT) M. LM père avait rencontré un des cofondateurs. Il a été séduit par cette idée. "C'est peut-être parce qu'il ne venait pas du domaine qu'il a cru à cette idée, parce que, à l'époque, aucun courtier professionnel ne croyait à cette idée". Il "est parti dans cette voie, dans un contexte très différent, il y a 30 ans, avec une démarche de relations

[158] Les noms ont été maquillés pour des raisons d'anonymat.

presse, de bouche à oreille, de media, très forte, dans la mesure où l'idée développée était très novatrice". (PDT)

"Louis LM, a développé ce cabinet avec un certain nombre d'apporteurs qui étaient eux-mêmes des courtiers. A la force du poignet et au fil du temps, il a regroupé des courtiers et créé un réseau d'apporteurs." Ça a été la 1ère phase. M. Christian LM, son fils, est arrivé dans le giron du groupe AZ en 1989. "Nous n'avions pas de façade, pas de vitrine, pas d'action directe sur le terrain : seulement un réseau de partenaires patentés." (PDT)

Débute alors une 2ème phase. La société LM de vente en direct est créée en 1990 par Christian LM. "Mon idée a été d'industrialiser le processus et de faire de la vente en direct. J'ai développé, à partir d'une structure de cabinet préexistante, un processus de distribution de masse à travers un réseau de boutiques à l'image exclusive d'AZ." "Pour cela, il nous a fallu obtenir le soutien financier d'AZ car nous ne pouvions obtenir de soutien par ailleurs pour ouvrir des boutiques. Les banques voyaient cela comme un projet concurrent et un produit qui commençait à leur chatouiller les narines. Ça a été un peu la quadrature du cercle sur le plan financier." "Le Cabinet a ouvert 5 agences en 2,5 ans." Donc à partir de 1989, Christian LM procède à "la mise en place d'agences avec pignon sur rue, vitrine, logo type AZ, salariés, toute une logistique + un réseau de conseillers commerciaux salariés ainsi que des outils marketing et de démarchage". (PDT)

"La société est passée d'une collecte de 13 millions d'euros à l'époque à 150 millions d'euros en 2005." "Sont passées par là les années 90, années de très fort équipement en assurance vie, le marché a explosé car les produits se sont simplifiés, considérablement améliorés pour le compte de l'épargnant et non de l'assureur, avec des frais plus transparents, réduits, plus raisonnables. Ça a été des années de transformation et de transposition de l'assurance vie moderne." "Le marché a donc été très porteur et c'est ce qui m'a permis d'y arriver, je ne suis pas sûr que sinon je serais passé." (PDT)

Aujourd'hui LM représente une quinzaine de personnes sur différents sites, 2 agences à Bordeaux dont le siège + 1 à Poitiers + 1 à Limoges + 1 à La Rochelle.

Sont reliés au Cabinet "quelques apporteurs, propriétaires de leur clientèle, des indépendants spécialisés qui ont fait le choix d'AZ au moins à 50 % de leur activité". "Cet héritage de l'activité de mon père, représente 15 % de notre collecte." "Ce sont des correspondants, mais qui passent par nous parce que nous avons des relations de longue date et puis, à l'époque où ils ont démarré, ils n'avaient pas de structure de boutique et nous leur avons apporté notre aide, nous les avons assistés dans leur développement de boutique. Notre rôle est de leur apporter un certain encadrement. Notre apport a été beaucoup plus fort dans leurs jeunes années que maintenant." (PDT)

Quel est l'historique des technologies et systèmes d'information ?

Dans l'historique des technologies et systèmes d'information, on peut distinguer deux périodes bien différentes.

"Il y a eu la période pré Internet et la période Internet" (RSI). "C'est l'outil qui a changé. Au début, c'était plus le téléphone et le passage. Puis, on est passé du téléphone à Internet". (CTC) "Notre société est informatisée depuis la création des boutiques pour assurer le suivi des clients et prospects". "Pendant la période 1990-2000, le marché a connu une forte croissance avec une forte réactivité marketing papier (par courrier), puis il y a eu une cassure en 1999 avec l'ère Internet. Concernant Internet, nous sommes montés en puissance en 2000. Cela nous a amenés à un

positionnement, une démarche pragmatiques". (PDT)

"Nous avons réalisé un changement radical en passant du bus mailing (le couponing) à l'e-mailing vers 2000. Ça a constitué un changement complet d'orientation pour la prospection". (RSI) "Il y a ce système de logiciel prospects et adhérents, dans lequel on note l'historique du client. C'est pratique et facile d'utilisation, très rapide. On fait des mailings, etc. en fonction de cette base de données. Aujourd'hui c'est plus dans la sélection, la qualité de l'information. Maintenant, c'est beaucoup plus précis qu'avant, plus ciblé. Les critères sont plus fins. On va sélectionner, par exemple, les gens de plus de 70 ans pour un courrier bien ciblé. Sinon, c'est le téléphone". (CTC)

Le matériel est constitué de PC. Sur le plan logiciel, "il y a deux bases de données distinctes. La première concerne la clientèle existante et rassemble toutes les informations clients en adéquation avec la base de données AZ grâce à un partage des informations. Il existe aussi un outil prospect de façon à faire du marketing direct". (RSI)

"Puis on est passé à l'ADSL car Internet au début était trop lent. Pour que nos ordinateurs puissent supporter l'ADSL et Internet, pour travailler de façon plus confortable, toute une réorganisation informatique a été nécessaire dans nos agences. Grâce à l'e-mailing, on peut plus cibler la France entière et pas seulement la région bordelaise". (RSI)

En interne, "C'est la révolution. Ça a amené un changement d'organisation : on ne communique plus que par électronique" (PDT) aussi bien au niveau du siège que des agences. "L'outil a évolué en permanence et continue à évoluer constamment, mais ça permet plus de réactivité, rapidité et efficacité en termes d'information". (RSI)

Malgré tout, Internet n'a pas supplanté les commerciaux dans leur rôle : ceux-ci restent indispensables. "On n'est pas encore dans l'ère de la vente en ligne. Le client a besoin de contact et nous assurons une intermédiation lourde en raison de l'environnement fiscal et légal pour les placements d'argent. Du coup, Internet est moins adapté, un conseiller est nécessaire". (PDT) "Les clients en assurance vie ont besoin de quelqu'un en face d'eux qui les conforte dans le chemin qu'ils vont suivre". (RSI) "Quelqu'un qui les conseille et surtout les suive" (PDT). "Quand quelqu'un devient client chez nous, vous avez une obligation de conseil et c'est un conseil à vie. C'est un contrat à durée indéterminée. Internet permet de la captation de prospect. Mais il faut des canaux complémentaires. Il est nécessaire que quelqu'un les conseille, les rassure, les suive car la durée d'un contrat d'assurance vie est de 20 ans en moyenne". (PDT)

Outre les moyens TI propres à la société, celle-ci bénéficie également des technologies et systèmes d'information du Groupement. "Du point de vue logiciel, comme équipement, nous disposons de deux progiciels commerciaux. Le nôtre. Et nous avons l'outil général du Groupement à Paris, qui nous permet d'avoir des informations au jour le jour sur les adhérents, et aussi d'être en relation avec eux pour toutes les nouvelles documentations, les 'couponings' et tout ce qui est boîte électronique pour une communication interne entre agences. Internet sert à la liaison avec AZ via un Intranet sécurisé et c'est compartimenté par agences." (RSI) "Nous disposons d'un outil informatique autre que celui du Groupement et spécifique, chaque agence en est dotée et, sur cette base, est dotée d'un territoire." (PDT)

14.1.2 L'évolution de la stratégie de LM

La stratégie de la société, "c'est un bien grand mot. Ça dépend ce que vous entendez par là. Pour moi, c'est faire du chiffre d'affaires en masse afin de diluer les risques et faire de la productivité." (PDT)

Avec 33000 clients aujourd'hui, "c'est un peu la formule de l'hypermarché, c'est différent du sur mesure que font les gestionnaires de patrimoine. On ne fait pas de la haute couture, du haut de gamme". " Cela a permis de rendre l'entreprise la moins volatile possible, la plus sécurisée possible, au travers de la masse qui a des flux plus constants, plus récurrents." (PDT)

Autrement, "il faut que le produit AZ soit le plus porteur possible, car nous avons une dépendance économique. Ça c'est un choix entrepreneurial que vous ne pouvez pas changer tous les quart d'heure. C'est le choix stratégique historique." (PDT)

En matière de croissance externe, la société a "racheté des portefeuilles uniquement". "C'est plus facile que de racheter des parts de société. Les personnes qui s'occupaient de ces portefeuilles dans ces entreprises ne sont pas restées chez nous. Elles quittaient l'activité pour des raisons patrimoniales ou de retraite. Il n'y a pas eu de fusions de sociétés. Il n'y a pas eu non plus de fusion des SI." "Nous avons seulement procédé à la fusion de nos agences en 1994, qui correspondaient à 6 SARL. Mais le SI n'était pas différent, il était uniformisé d'une agence à l'autre." (PDT)

D'un point de vue plus théorique, nous retirons des données que LM a adopté une stratégie générique de focalisation régionale et secondairement de différenciation grâce à sa présence multi canaux. LM cherche aussi à développer une domination par les coûts grâce à la vente en masse, mais en fait cette politique est très limitée par sa dimension régionale. Sa voie de développement est la spécialisation pas seulement produit, mais aussi régionale. Son principal mode de développement est la croissance interne, mais également la coopération en raison de ses partenariats avec AZ et des apporteurs d'affaires. LM a une structure fonctionnelle et sa gouvernance est familiale. Son mode de gouvernance est hiérarchique, mais aussi contractuel en raison de ses partenariats.

14.1.3 Vision de l'environnement chez LM

Nous présentons ici l'environnement tel que perçu par LM : le groupe AZ, l'influence de l'affaire X sur les activités et les performances de LM, l'évolution du processus d'achat, la concurrence. Cet apport nous permettra de mieux comprendre comment l'environnement influence les capacités, leurs combinaisons et l'avantage concurrentiel chez LM.

Le groupe AZ

Le Groupement joue un rôle important, bien sûr. De façon générale, AZ apporte sa notoriété, la qualité de son produit, son soutien administratif, commercial et technique.

Comme nous l'avons vu le logiciel de LM et celui du Groupement sont interfacés et le GIE fournit des services informatiques à LM. Mais le Groupement offre également une palette de formations, juridiques et fiscales notamment, de plus en plus nécessaires pour jouer un véritable rôle de conseil auprès du client. C'est d'autant plus important que le SI "ne remplace pas une

formation avec applications de cas pratiques et ne permet pas de résoudre les cas complexes". "Dans ce cas, il faut téléphoner au Groupement ou utiliser sa formation ou renvoyer sur un spécialiste". "On a des gens super sympas au Groupement, on a toujours les éléments." "Le Groupement AZ envoie le 'Flash Infos', 'Media en bref', mais aussi des outils globaux, des fiches techniques sur la concurrence, ce qui facilite le travail". (CTC)

Influence de l'affaire X sur les activités et les performances

La découverte de commissions cachées versées à deux membres fondateurs par l'assureur a entraîné un conflit entre certains courtiers, ces deux membres, l'assureur et l'association. Cette affaire ayant été médiatisée a entraîné des conséquences dans le monde AZ.

L'affaire AZ a-t-elle eu une incidence sur LM ? "Il y a eu peu d'incidence sur la collecte car nous avons effectué un très gros travail pédagogique et médiatique. Les journalistes ont fait la part des choses. Ce qui fait que les gens ont compris que ce n'était pas lié à leur épargne." "L'incidence a été plus forte en interne : morale, psychologique, car la crise a été surdimensionnée en interne. La conséquence s'est faite sentir plus au niveau du moral des troupes car c'était une 'agression' externe." "La conséquence économique, c'est en ricochet de cette crise, c'est le conflit ultérieur association - assureur qui a joué négativement sur les prospects, pas sur les clients." Mais il est à noter que "le SI n'a pas joué de rôle particulier dans cette crise". "L'important ça a été notre rôle pédagogique et la réassurance [des clients] par les commerciaux surtout." (PDT)

De l'achat du contrat au conseil

"On est passé de l'achat au conseil. Il y a pas de mal de problèmes possibles pour la clientèle : il peut y avoir un démembrement, parfois il faut faire la clause en cascade, avec les comptes joints il y a des questions de proportion, il y a les quotités, il ne faut pas déshériter un enfant, etc." "Comment rédiger une clause bénéficiaire ? Si vous vous trompez, ça peut avoir des conséquences pour le client. Avant, c'était une clause type, le contrat AZ s'achetait. Aujourd'hui il faut qu'on conseille le client. Il y a des conséquences patrimoniales." (CTC) (annexe AP).

D'où un recours accru à la formation. "Des fois on nous fait une formation groupée ici avec un animateur. Des fois on va au Groupement pour une formation commerciale, juridique ou fiscale." "Parfois, on renvoie la personne chez son notaire. Et de plus en plus c'est le langage, deux ou trois fois le Groupement gentiment m'a renvoyé sur le notaire. Des fois c'est trop complexe ou bien la clause a été mal rédigée. Moi, je demande de plus en plus de formation juridique, patrimoniale. Le compte AZ, c'est pas simplement un livret A." (CTC)

Les raisons de cette évolution sont à trouver dans la complexification de la société et du droit. "Les conjoints, il n'y en avait pas autant avant parce que les gens changent de plus en plus de régime matrimonial. C'est l'évolution de la société. Le droit devient plus compliqué et forcément il y a des montages juridiques plus compliqués. C'est loin d'être harmonieux au niveau européen." Le problème est accru par le caractère souvent sensible et confidentiel de ces questions pour le prospect ou le client qui, du coup, ne se livre pas entièrement ou en tout cas pas tout de suite. Il faut d'abord gagner sa confiance. "On a beau faire remplir un petit questionnaire au client, mais on ne connaît pas la valeur de son patrimoine. Et le client ne va pas forcément tout nous dire au premier rendez-vous." (CTC)

Vision de la concurrence

"Il y a des produits concurrents nouveaux mais avec peu d'historique. Nous comptons peu de frais de gestion." "Mais il y a la guerre des frais. Il y a des produits concurrents avec 0 % de frais d'entrée. C'est un gros travail de décortiquer les frais." (CTC)

Selon le président directeur général, la différence entre les courtiers, c'est la taille. "Il y a une énorme distorsion dans l'organisation et le SI suivant la taille. Les grandes banques, assurances, disposent de moyens bien plus importants que les nôtres. Les petits disposent de moins de moyens que nous et ne s'inscrivent pas dans une perspective de stratégie concurrentielle. En fait on fait un peu des métiers différents. Nous, nous sommes un petit chez les gros." (PDT)

14.2 Capacités TI/SI, capacités et processus d'affaires chez LM

Nous regardons maintenant les capacités TI, les processus d'affaires et organisationnels, et les autres capacités de façon à en obtenir une description qui nous permette d'éclairer comment les capacités TI/SI et autres capacités peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel et aux performances chez LM.

14.2.1 Les capacités TI/SI chez LM

Trois points sont mis en exergue : l'utilisation des TI/SI, l'innovation en TI/SI, les coûts TI.

L'utilisation des technologies et systèmes d'information

L'organisation et les usages des technologies et systèmes d'information chez LM sont les suivants.

"C'est organisé pour faire gagner du temps au commercial. Le travail est fait au siège mais aussi sur l'ordinateur de l'agence, et le front office en agence". (RSI) "Le travail de préparation marketing est fait au siège et l'exécution est faite en agence, et les commerciaux restent dans leur rôle de front office..." "C'est une organisation des tâches plus efficace. On peut difficilement demander de faire tout au commercial qui est dédié au processus de négociation avec le client". (PDT) "Nous avons la possibilité de basculer toute une opération sur une agence. Grâce à la technologie 'PC Partout', on peut communiquer, surtout du siège avec les agences, on peut envoyer des documents en instantané dans les ordinateurs des agences. C.-à-d., c'est une prise de main à distance". (RSI)

"Cela nous permet de préparer, d'organiser le travail de nos commerciaux à distance. 'Voilà, vous allez travailler sur tel bout de fichier', on fait une segmentation par critères, on monte une opération clé en main, on leur envoie à l'agence. Les commerciaux n'ont plus qu'à faire le routage, la relance téléphonique, le suivi". (PDT)

"Les fichiers prospects et clients, présents dans chaque boutique, sont alimentés par du 'couponing' avec des logiciels commerciaux. Ça permet d'assurer la prospection et le suivi". (PDT) "Chaque agence en dispose en totale autonomie et, sur cette base, est dotée d'un

territoire". Même si le principe est " l'absence d'exclusivité territoriale à AZ" entre courtiers, "en interne [chez LM], on entretient une certaine cohérence, mais il peut y avoir quelques petits chevauchements...". "En fait, si un prospect habite Bordeaux, mais veut un conseiller de l'agence de Limoges, on ne va pas lui donner une conseillère bordelaise". En conséquence, "chaque agence a son propre fichier". (RSI)

La communication est adaptée dans chaque agence en fonction de la clientèle locale. "Les clients sont différents selon les agences. Il y a une typologie comportementale, des psychologies différentes des clients selon les zones. Il faut donc adapter la communication dans une certaine mesure. La centralisation n'est pas l'uniformisation".

Du point de vue de la conseillère technique et commerciale, sur le terrain, "on s'en sert [des technologies et systèmes d'information] surtout pour le recueil de données : à 60-70 % on fait de la saisie. Le matin on consulte les mails et on répond". "En fait je suis à 95 % au téléphone et Internet". (CTC)

Le Groupement fournit, bien sûr, une aide sur ce plan. "Nous utilisons le questionnaire Profil Client du Groupement pour examiner la situation patrimoniale et familiale des clients et prospects et en effectuer le diagnostic." "Le SI nous fournit des études chiffrées, des simulations, la situation des comptes, les infos de dernière minute. Ca permet d'être informés, sur les produits concurrents notamment". "Autrement le Groupement AZ envoie le 'Flash Infos', 'Media en bref', mais aussi des outils globaux, des fiches techniques sur la concurrence, ce qui nous facilite le travail." (CTC)

Par ailleurs, les conseillers techniques et commerciaux disposent de magazines financiers. "Autrement, nous avons des abonnements à Capital et Mieux Vivre Votre Argent". Une réserve se fait jour cependant "Il y a un PC pour deux à l'accueil, d'où une perte d'efficacité. C'est tout le temps qu'on doit se partager le PC". (CTC)

Innovation dans les technologies et systèmes d'information

"Il y a eu la mise en place de 'PC Partout' dont nous vous avons parlé" (RSI). Mais on peut citer "aussi le logiciel développé par le Groupement AZ" (PDT). "Nous pouvions intégrer les systèmes ou fonctionner en parallèle. Nous avons opté pour le développement d'un logiciel de façon à faire fonctionner notre fichier client comme le fichier national. Le service informatique du Groupement a mis un an pour développer le logiciel, le tester, etc. Nous avons initié le projet et avons été pilote, essuyé les plâtres du projet. Le gros intérêt, c'est qu'on fonctionne rigoureusement avec les mêmes critères, même si c'est avec des bases de données de taille complètement différente. AZ c'est maintenant plus de 600000 clients et nous 35000 clients." "En termes de fonctionnement, au final c'est le même logiciel" qu'AZ. (PDT) "Les informations sont les mêmes". "Malgré tout nous avons un soft différent de celui du Groupement. Nous avons un logiciel adapté à notre structure plus petite et à notre matériel. Nous utilisons un gros PC, un mini serveur alors qu'ils se servent d'un AS/400. Ils nous envoient les mises à jour de la base de données, propres à notre portefeuille. Quelqu'un chez eux rentre les données manuellement." (RSI)

Les TI sont aussi une source de coûts importante

PL – "Les coûts fixes informatiques sont peu élevés maintenant. On rentabilise en fait l'investissement fait dans l'informatique à proportion du nombre de clients." RSI – "Je ne suis pas tout à fait d'accord parce que on a commencé par nous donner un ordinateur et une base de données. Il fallait téléphoner. Mais aujourd'hui il faut mettre à jour les bases de données, on fait des mailings directement à partir des bases de données. Régulièrement on regarde les mises à jour des bases, et on fait en sorte de faciliter le travail des commerciaux, en mettant à jour les logiciels." PDG – "On a un taux de rotation du matériel de 2 ans." RSI – "C'est le soft qui coûte le plus cher dans l'équipement. Les mises à jour se font assez régulièrement."

CTC – "Le revers de la médaille c'est une surinformation. Il faut une certaine exigence."

14.2.2 Les capacités de l'entreprise LM

Sont examinées successivement les capacités opérationnelles, les capacités stratégiques, les capacités dynamiques.

Les capacités opérationnelles

Nous avons vu que les TI constituent une capacité opérationnelle indispensable. "Compte tenu des masses qu'on gère, le travail manuel n'est pas possible, on ne pourrait pas travailler si on n'avait pas l'outil informatique ; c'est incontournable" (PDT).

Les compétences des commerciaux sont citées comme une capacité opérationnelle primordiale. Il est nécessaire souvent "d'être technicien" (CTC), c.-à-d. connaître les aspects patrimoniaux, juridiques, fiscaux du métier. "En conséquence, il faut développer les compétences des commerciaux pour créer de la valeur ajoutée pour les clients et ainsi obtenir des reversements. C'est pourquoi nous réalisons une grosse formation des commerciaux." (PDT) Pour la conseillère technique et commerciale, "en deuxième [capacité], je dirais la relation commerciale au téléphone".

La société dispose aussi - en liaison avec les TI - de compétences et d'une approche marketing qui permettent une communication ciblée avec les clients. "L'informatique nous apporte une connaissance très précise des fichiers. Il en découle un marketing très ciblé. En contrepartie, il y a la nécessité de renseigner le mieux possible les fichiers sinon le marketing commercial et le choix des produits sont inappropriés." (PDT)

La possession d'un réseau régional de boutiques est au cœur de la stratégie initiale de la société. Et le choix des emplacements est crucial. "L'implantation des agences est importante. Si une agence est mal implantée, il en résulte un manque de passage." (CTC) Nous aurions pu intégrer les boutiques dans les capacités marketing. Mais les boutiques sont au cœur de la stratégie développée par Christian LM depuis 1990. Les interviews distinguent la "chaîne de compétences" (PDT) et "la présence sur le marché" (RSI). Or les agences ne sont pas une compétence, elles sont des actifs physiques nécessaires à la présence sur le marché. Les entretiens distinguent également les compétences marketing, les compétences commerciales et les boutiques. Nous préférons donc faire ressortir à part les agences dans les capacités opérationnelles.

Enfin, pour mémoire, "les capacités financières permettent de mener des actions" (CTC). Elles sont cruciales pour ouvrir des boutiques notamment, ce qui a constitué un problème majeur au début des années 90.

Les capacités stratégiques

Il faut distinguer ce qui vient du groupe AZ et ce qui vient de l'entreprise elle-même. Il faut souligner "simplement l'importance d'un bon produit. Comme nous avons un produit exclusif, il faut que le produit AZ soit et reste un cheval de course. Tant que nous surfons sur la vague AZ, ça va. Si elle tombe, ça ne va pas. Il faut que le produit AZ soit le plus porteur possible, car nous avons une dépendance économique. Ça c'est un choix entrepreneurial que vous ne pouvez pas changer tous les quart d'heure. C'est le choix stratégique historique." (PDT)

En ce qui concerne LM à proprement parler, la première capacité stratégique selon le dirigeant, "c'est d'abord la compétence humaine. Un résultat, c'est l'addition d'un ensemble de compétences. C'est une chaîne de compétences. Auparavant, on partait du quantitatif, du marketing direct papier. Aujourd'hui, on reste dans le quantitatif, mais pour demeurer, on doit faire aussi du qualitatif, c'est là où les commerciaux ont un rôle particulier à jouer. Mais il faut autour toute une logistique humaine. C'est la combinaison de tout ce travail. Il y a les commerciaux, mais il faut y ajouter les autres ressources humaines de l'entreprise. Sans cette logistique, cet environnement, ça ne marcherait pas." (PDT) Ainsi, le fichier clients, créé grâce aux TI et aux commerciaux, est exploité par le Marketing et les TI pour permettre aux commerciaux une communication plus ciblée et personnalisée. Mais le fichier apporte-t-il un avantage aux clients ? Ce pourrait être le cas dans la mesure où il permettrait de mieux les connaître et mieux les servir. Ou bien le fichier sert-il simplement à mieux cibler les actions commerciales ? "Nous utilisons le questionnaire Profil du Groupement pour examiner la situation patrimoniale et familiale des clients et prospects et en effectuer le diagnostic. Par exemple, nous fournissons des infos au client, mais il maintient sa décision ; alors nous lui posons d'autres questions, ce qui ouvre d'autres possibilités et, à partir de là, on peut développer une argumentation." (CTC) C'est donc un outil commercial mais aussi de conseil. Cette chaîne de compétences, cet "ensemble de savoirs et de technologies" apporte donc bien un avantage aux clients et aux prospects.

LM propose aux prospects et clients une offre complète et complémentaire de canaux de communication et de services : information, communication et conseil en agence et à domicile avec les conseillers commerciaux, mais aussi par mailings et par Internet grâce au site Web et à la messagerie. Pour une conseillère technique et commerciale, cela correspond à "la présence sur le marché (boutiques, nom AZ, actions marketing, site Web) qui nous permettent d'être visibles" (RSI). L'offre est donc à la fois 'clic et mortier' [159].

Concrètement, cela se traduit aussi pour le client par une qualité d'information, de communication et de conseil. L'avantage apporté aux clients est confirmé par une conseillère technique et commerciale: "on montre vraiment la particularité de la convention AZ et d'AZ : pas de frais déguisés ni cachés, des frais de gestion qui sont bas, notre esprit associatif, l'accessibilité, la communication, la transparence des informations fournies qui passe par le portefeuille, le

[159] 'Click and mortar' en anglais.

bilan, le compte de résultats, cette information importante qu'on communique aux gens." "Et puis on reste ouverts, on donne des renseignements. Beaucoup de gens nous appellent pour la déclaration d'impôt. On peut les conseiller un petit peu. On va chercher au-delà du métier de vendeur, mettre en avant le côté humain. D'autres peuvent se vendre mieux que nous. C'est vrai que c'est pas tout le temps gagnant. Il faut parfois se remettre en cause : "là j'ai perdu, pourquoi ?". Ce qui est apporté, ce sont "les compétences des commerciaux, la qualité du conseil". Il est à noter cependant que cette capacité stratégique est limitée dans les faits par l'évolution du mode de vente. "Mais, comme en ce moment, nous, on change complètement notre métier, on a moins la main mise. Ce n'est pas toujours évident car ça se passe au téléphone ou par Internet. On en vient essentiellement à un travail de phoning. Mais la personne est moins disponible au téléphone et on peut moins lui montrer. Il y a une certaine déshumanisation. On devient plus maintenant VPC. C'est beaucoup plus fatigant qu'on ne peut le croire parce que on ne peut pas voir la personne, il faut faire attention au timbre de la voix, etc. Et on est parfois dérangé." (CTC)

En conclusion, la capacité stratégique de la firme, "en fait, c'est la combinaison d'un bon produit et d'une bonne organisation" (PDT).

Les interviews ont fait apparaître cependant que ces capacités stratégiques se heurtent parfois dans leur mise en œuvre à certaines failles organisationnelles : conseillers commerciaux trop pris par des tâches administratives et logistiques, marketing local un peu négligé au profit d'une expansion nationale, connaissance des logiciels par les commerciaux (voir plus loin limites et inconvénients des TI/SI).

Les capacités dynamiques

Le dirigeant est la première capacité dynamique de l'entreprise. Il a changé la stratégie, le modèle d'affaires de la société en 1990. Il a décidé les innovations en matière de TI et de marketing. Il définit les politiques de l'entreprise et participe à leur mise en place. Il développe les capacités commerciales par la formation. Il accroit les ressources par le recrutement ou l'ouverture d'agences par exemple.

Secondairement les employés de la société sont aussi, bien sûr, des agents des capacités dynamiques. Mais s'ils interviennent dans la mise en œuvre des changements, ils participent peu à la définition des changements opérationnels et encore moins à celle des changements stratégiques.

14.2.3 Les processus d'affaires chez LM

Rappelons que les processus d'affaires sont les « actions dans lesquelles les firmes s'engagent pour accomplir quelque but ou objectif d'affaire » (Ray, Barney et Muhanna, 2004).

Les processus ont été passés en revue dans les rubriques 'Historique et descriptif des technologies et systèmes d'information ', 'De l'achat du contrat au conseil', 'Utilisation et innovation des technologies et systèmes d'information ', 'Le groupe AZ', 'Les capacités'. Nous complétons cet examen des processus dans la 'Contribution des technologies et systèmes d'information '.

14.3 Contribution desTI/SI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances chez LM

Cette section fournit les données sur la contribution des TI/SI, l'avantage et le désavantage concurrentiels et les performances chez LM.

14.3.1 Contribution des technologies et systèmes d'information chez LM

Les TI/SI chez LM ont avant tout une contribution positive, mais ils sont soumis à certaines limites et présentent même quelques inconvénients.

Des contributions positives

Dans les processus de travail, "il n'y a pas eu de grands changements à part Internet" (CTC). Les technologies et systèmes d'information permettent d'obtenir une meilleure rapidité et une meilleure efficacité dans le processus commercial. "Ça permet plus d'efficacité et de rapidité dans le suivi de la clientèle mais surtout des prospects." (RSI) "Quand on compare aux autres formes de prospection, un forum par exemple, le plus fort taux de souscription est obtenu par Internet : 14-15 %. Car l'internaute est plus renseigné, plus avancé dans le processus de décision. L'enjeu est donc finalement de générer le plus de prospects possibles par Internet." « C'est une efficacité en termes d'information parce que certains adhérents demandent des renseignements concernant leur compte et ne pas toujours solliciter Paris permet de gagner du temps pour les réponses." "L'outil a évolué en permanence et continue à évoluer constamment, mais ça permet plus de réactivité, rapidité et efficacité en termes d'information. Cela apporte un gain de temps sur les questions personnelles des adhérents." (RSI) Sur le terrain, la différence s'est faite sentir. "On sent une scission notable, c'est différent depuis l'Internet. Je vois vraiment la différence entre avant et après. Tout s'est enchaîné après. Parce qu'Internet a entraîné une efficacité à tous les niveaux. Les imprimés sont plus beaux, les imprimantes étaient beaucoup plus lentes." (CTC)

L'usage des nouvelles technologies et systèmes d'information s'est traduit également par une amélioration de la qualité de la communication. Il y a eu "une évolution vers le zéro papier", "la traçabilité de la communication" (PDT). "On avait un système papier et on sollicitait les gens alors que maintenant ce sont les gens qui viennent à nous." "Aujourd'hui c'est plus dans la sélection, la qualité de l'information. Maintenant, c'est beaucoup plus précis qu'avant, plus ciblé. Les critères sont plus fins. On va sélectionner, par exemple, les gens de plus de 70 ans pour un courrier bien ciblé." "Avec le bus mailing on provoquait des demandes d'info. Maintenant l'information vient à nous. Alors Il y a moins de quantitatif, on fait plus de qualitatif, moins de masse." (CTC) "Nous effectuons aussi des simulations, des actions rapides avec plus de précision." C'est le moyen pour les conseillers techniques et commerciaux d'être bien informés. "Le SI nous fournit des études chiffrées, des simulations, la situation des comptes, les infos de dernière minute. Ça permet d'être informés, sur les produits concurrents notamment." (CTC)

"Le SI apporte plus d'accessibilité au siège" pour les agences." (CTC) "Ça permet de "personnaliser le rendez-vous. Le SI permet d'amasser un maximum d'informations sur une

situation passée. 6 mois après, ma relance vient, je sais exactement à qui je vais parler et de quoi je parle. Ça personnalise le rendez-vous. Les gens sont en confiance et ça permet de créer un lien. On peut cibler un maximum de personnes." (RSI) "Le SI contribue tout d'abord au suivi des actions et des prospects et clients. Pour cela, il faut une communication adaptée. Ça permet de garder un lien personnel. L'informatique nous apporte une connaissance très précise des fichiers. Il en découle un marketing très ciblé." (PDT)

Les technologies et systèmes d'information ont amené plus de productivité grâce à "un gain de temps extraordinaire" (PDT). "Tout se fait par boîte électronique, pour les notes internes par exemple ; auparavant ça faisait perdre du temps ; aujourd'hui, avec les boîtes, on fait des envois au complet, les accusés de réception, ça nous permet de faire autre chose." (RSI) "Les imprimantes étaient beaucoup plus lentes." (CTC)

De toute façon, "compte tenu des masses qu'on gère, le travail manuel n'est pas possible, on ne pourrait pas travailler si on n'avait pas l'outil informatique, c'est incontournable" (PDT). "Si vous avez 400-500 personnes, vous pouvez gérer cela à la main, même si c'est mieux avec l'outil informatique. Nous, on ne connaît pas tous nos clients. Alors, le moyen de ne pas laisser un client passer au travers des mailles du filet, ou, inversement de ne pas communiquer avec un client sur un sujet pour lequel il n'est pas question de lui écrire, c'est l'ordinateur." (PDT) "Et choisir les logiciels adaptés" (RSI). "Celui qui connaît tout des clients, c'est Monsieur l'ordinateur. En ce qui nous concerne, nous avons 35000 adhérents pour 15 personnes dont 12 commerciaux + 10 apporteurs." (PDT) Pour un commercial, comment effectivement bien se souvenir des caractéristiques de 1590 adhérents (en moyenne) ?

Les TI/SI contribuent aussi à une efficacité accrue au niveau managérial et organisationnel. "La traçabilité de la communication, des rendez-vous, des actions par le commercial, les informations ont été validées, on a l'historique ; ça permet de faire des 'debriefings', discuter de l'organisation du travail de chacun ; donc ça permet une efficacité croissante du management qui a toute la matière nécessaire" (PDT), parce que "l'informatique nous permet de stocker un maximum d'informations" (RSI).

"Le SI contribue aussi à une bonne organisation. Par exemple, pour le changement de la clause bénéficiaire, on va faire une adaptation du texte pour l'agence de La Rochelle pour qu'elle puisse réaliser une action commerciale derrière. Si l'agence de Poitiers veut faire quelque chose sur les reversements, on va lui préparer une action ciblée là dessus. La bonne organisation, c'est que chaque agence a une action ciblée concernant le thème qu'elle a choisi." (RSI)

Mais les technologies et systèmes d'information apportent "aussi la sécurité car on ne peut pas se tromper : l'action est préparée ici, mais envoyée sur l'ordinateur de l'agence concernée, et l'action sur une agence n'est préparée qu'à partir de son propre fichier. On ne peut pas mélanger les fichiers de La Rochelle et Limoges par exemple." (RSI)

Internet a permis d'étendre la couverture géographique de la société. "Grâce à l'e-mailing, on peut plus cibler la France entière et pas seulement la région bordelaise"(RSI).

Cependant les TI/SI chez LM sont soumis à certaines limites.

Pour bien conseiller le client et bien vendre, l'information fournie par le SI "ne remplace pas

une formation avec applications de cas pratiques" (CTC). C'est d'autant plus vrai que le conseiller technique et commercial préfère jouer un rôle de conseil plutôt que de se consacrer à des tâches répétitives. "Mais c'est tellement plus agréable d'utiliser sa propre connaissance et l'asseoir. Il faut faire du chiffre, c'est normal, mais c'est frustrant par moments. Et puis le client me ressemble. Quand vous êtes sûr d'une chose et que vous n'en démordez pas ... c'est bien." (CTC)

En effet, "le SI nous fournit une information succincte, un peu trop générale. Ça va être une information sur des faits nouveaux." (CTC) Mais cela ne permet pas de résoudre des cas complexes. Or, la tendance est une complexification de la société et du droit. "Le profil du client devient de plus en plus complexe. Ce n'est pas tout le temps, mais c'est fréquent." "Il faut bien verrouiller avec le client, ne serait-ce que pour les répartitions notamment. Par exemple, pour eux la sécurité c'est 100 % en fonds garanti. Pour moi, sécurité ça va être 70 % en fonds garanti et 30 % en SFER. Mais le client ne va pas forcément être d'accord. Encore une fois, il faut vraiment bien verrouiller l'information. Mais je trouve qu'on nous en demande vraiment beaucoup beaucoup, de plus en plus, sur les communautés universelles, le démembrement de la clause bénéficiaire, le démembrement du contrat. 'J'ai deux enfants d'un premier lit. Je me suis mis avec une personne qui a aussi des enfants. Est-ce que je peux mettre ces deux enfants sur un contrat indépendant sans que ça pollue l'autre contrat ?'. Je comprends la position du client. Mais est-ce que je ne suis pas dans l'abus de droit ?". Il est nécessaire alors de faire appel à des spécialistes. "Dans ce cas, il faut téléphoner au Groupement ou utiliser sa formation ou renvoyer sur un spécialiste." (CTC)

L'efficacité finale dépend de la façon dont la base de données est renseignée. "Du point de vue de l'utilisation, plus le commercial mettra d'informations dans la base, plus l'efficacité sera améliorée. Une super base de données qui n'est pas renseignée ne sert à rien. Et renseignée comme il faut dans chaque rubrique, sinon ça ne sert à rien." (RSI)

Encore faut-il aussi que l'équipement informatique soit en quantité suffisante. "Il y a un PC pour deux à l'accueil, d'où une perte d'efficacité. C'est tout le temps qu'on doit se partager le PC." (CTC)

Internet a pris beaucoup d'importance. Mais le conseiller garde un rôle prépondérant. "Internet permet de la captation de prospects. Mais il faut des canaux complémentaires. Il est nécessaire que quelqu'un les conseille, les rassure, les suive car la durée d'un contrat d'assurance vie est de 20 ans en moyenne. Avec l'outil Internet tout doit aller plus vite, être simple, être très dynamique. Or, c'est l'inverse de notre domaine. Internet fournit des informations, après c'est au conseiller d'agir." (PDT)

Plus encore, les TI/SI présentent des inconvénients.

L'équipement en TI et leur exploitation représente des coûts importants, même si le prix des matériels et des logiciels a baissé. "Aujourd'hui il faut mettre à jour les bases de données, on fait des mailings directement à partir des bases de données. Régulièrement on regarde les mise à jour des bases, et on fait en sorte de faciliter le travail des commerciaux, en mettant à jour les logiciels". "On a un taux de rotation du matériel de 2 ans". Mais "c'est le soft qui coûte le plus cher dans l'équipement. Les mises à jour se font assez régulièrement". (RSI)

Pour la conseillère technique et commerciale, "Le revers de la médaille c'est une surinformation. Il faut une certaine exigence. On a 6 contacts Internet par jour." Internet pourrait conduire à une certaine routine, une certaine facilité. "On se repose un peu sur Internet. Il me semble qu'on pourrait exploiter d'autres filons. On pourrait réactualiser des choses qui ont marché dans le temps, d'autres créneaux avec le marché local." "L'Internet nous apporte beaucoup, mais moins en proximité. On a perdu en proximité." (CTC)

Par ailleurs, les technologies et systèmes d'information conduisent à une certaine déshumanisation et un contrôle moindre de l'entretien. "Ce n'est pas toujours évident car ça se passe au téléphone ou par Internet. On en vient essentiellement à un travail de phoning. Mais la personne est moins disponible au téléphone et on peut moins lui montrer. Il y a une certaine déshumanisation. On devient plus maintenant VPC. C'est beaucoup plus fatigant qu'on ne peut le croire parce que on ne peut pas voir la personne, il faut faire attention au timbre de la voix, etc. Et on est parfois dérangé." (CTC)

En conclusion, la contribution des TI/ SI s'avère donc essentielle, mais moins cruciale du point de vue commercial que la relation client-conseiller. Cette contribution est par ailleurs soumise à des limites et des inconvénients.

14.3.2 Avantage concurrentiel et désavantage concurrentiel chez LM

Des avantages concurrentiels

Si la capacité stratégique apporte un avantage aux clients, l'avantage concurrentiel apporte un avantage à l'entreprise par rapport aux concurrents. On peut avoir une capacité stratégique qui délivre de la valeur et est appréciée par les clients. Mais permet-elle de faire mieux que la concurrence ?

"En premier, c'est la notoriété AZ" (CTC). Bien sûr, l'image d'AZ et son produit restent des atouts indéniables. "Il y a des produits concurrents nouveaux mais avec peu d'historique." Et pour les placements en unités de compte, "nous comptons peu de frais de gestion". "Ce qui nous démarque de la concurrence, c'est la notoriété, la performance des fonds, c'est ça." L'influence bénéfique d'AZ est même plus large. "La structure de l'association fournit les points forts d'AZ." L'indépendance de l'association par rapport à l'assureur est à l'origine de la qualité du contrat. "On montre vraiment la particularité de la convention AZ et d'AZ : pas de frais déguisés ni cachés, des frais de gestion qui sont bas, notre esprit associatif, l'accessibilité, la communication, la transparence des informations fournies qui passe par le portefeuille, le bilan, le compte de résultats, cette information importante qu'on communique aux gens." (CTC)

Mais si l'image de marque AZ constitue un avantage concurrentiel par rapport à la concurrence non AZ, cela ne peut pas être le cas par rapport aux autres courtiers AZ, notamment les délégués.

Le deuxième avantage serait l'information sur la concurrence. "Nous sommes bien armés car le Groupement nous envoie un gros tableau sur la concurrence. On peut demander une fiche technique d'un produit concurrent, on l'a par mail tout de suite" ; "si je suis en concurrence avec

Nato Vie, je cherche la fiche technique Nato Vie sur Internet et je peux argumenter par comparaison." (CTC) Mais l'utilisation d'informations sur la concurrence est une pratique courante dans les entreprises ; il semble donc plus que douteux que cela puisse constituer un avantage concurrentiel sur l'ensemble des concurrents. Par ailleurs, cette information étant fournie par le GIE, tous les courtiers AZ sont placés sur un pied d'égalité de ce point de vue.

La taille de l'entreprise peut jouer un rôle important. Ou plus précisément, ce qui fait la différence par rapport aux concurrents, c'est la masse des adhérents. On rentabilise en fait l'investissement fait dans l'informatique et les processus d'affaires à proportion du nombre de clients. "La différence entre les courtiers, c'est la taille. Il y a une énorme distorsion dans l'organisation et le SI suivant la taille. Les grandes banques, assurances, disposent de moyens bien plus importants que les nôtres. Les petits disposent de moins de moyens que nous et ne s'inscrivent pas dans une perspective de stratégie concurrentielle. En fait on fait un peu des métiers différents. Nous, nous sommes un petit chez les gros." (PDT) On ne peut donc pas parler d'avantage concurrentiel lié à la taille dans l'absolu, seulement par rapport aux courtiers plus petits, qui, toutefois, sont nombreux. Par rapport à BC, la taille est un désavantage concurrentiel.

Le marketing constitue-t-il un avantage concurrentiel ? Il n'y a pas de responsable marketing chez LM. La fonction est remplie par le PDG, la responsable système d'information et les commerciaux. Par ailleurs, nous avons vu que BC était très en avance par rapport aux autres délégués et que TZ s'estimait au moins au niveau de LM dans ce domaine.

Le relationnel commercial est-il un avantage concurrentiel de LM ? Certes, une communication de qualité, un conseil personnalisé sont recherchés. Mais la stratégie de vente en masse, "la formule de l'hypermarché", l'utilisation intensive de la technologie, limitent la personnalisation de la relation. Comparée à TZ dont c'est le principal atout, LM ne dispose pas vraiment d'un avantage concurrentiel lié au relationnel commercial.

La différence par rapport à la concurrence peut se faire dans l'utilisation des technologies et systèmes d'information. "Plus le commercial mettra d'informations dans la base, plus l'efficacité sera améliorée. Une super base de données qui n'est pas renseignée ne sert à rien". "Et si le commercial ne connaît pas très bien son logiciel, il ne peut pas exploiter au mieux", même si on lui prépare le travail. (RSI)

"Tout ce qui est sélection de sa clientèle, je ne la connais pas, c'est lui [le commercial] qui la connaît mieux que moi." "Moi, je lui prépare le travail et il fait sa finition." (RSI) Mais jusqu'à quel point justement les commerciaux de LM maîtrisent-ils et exploitent-ils le logiciel ? Par ailleurs, BC, le plus gros délégué AZ, est reconnu par la profession comme plus performant que LM sur ce plan. L'utilisation des TI/SI ne peut donc pas être considérée comme un AC pour LM.

Il reste en fait un élément qui constitue un avantage concurrentiel : le fichier clients. Il est rare en effet qu'un client résilie son contrat, compte tenu de sa qualité. On sait qu'un client, une fois acquis, le reste en moyenne 15-20 ans, souvent jusqu'à son décès. Éventuellement, son ou ses héritiers reconduisent le contrat. C'est une source de revenus récurrents grâce aux frais de gestion. Par ailleurs, par le jeu des reversements, des parrainages et du bouche à oreille, c'est une source de nouveaux revenus. Le fichier clients peut donc dès lors constituer une source sûre de revenus récurrents et de développement, que les concurrents, même AZ, ne peuvent pas se

procurer. "Les fichiers clients et prospects constituent une aide au développement." (RSI) "Le parrainage nous aide beaucoup aussi." (CTC) Mais, bien sûr, cet avantage est circonscrit aux clients de LM. c'est un avantage limité dans son étendue.

Avantage concurrentiel soutenu ?

Ces avantages concurrentiels constituent-ils des avantages concurrentiels soutenus ?

En ce qui concerne celui qui vient d'AZ, on peut le penser, vu le long historique de succès et de reconnaissance de la valeur du contrat par la presse indépendante. Mais toutefois, il est visible que la concurrence a copié ce type de contrat et arrive, pour certains, à des performances équivalentes. Qui plus est, certains concurrents offrent des frais d'entrée réduits, voire de 0 %. Mais c'est souvent pour se rattraper sur les frais de gestion. En revanche, ces contrats sont très généralement sous la coupe de l'assureur, même quand une association des adhérents existe. Il faut surtout noter que cet avantage concurrentiel soutenu s'exerce vis-à-vis des courtiers non AZ, car les courtiers AZ (surtout les délégués) bénéficient du même avantage. Cet avantage concurrentiel soutenu est donc limité au périmètre non AZ.

Quant à la taille de l'entreprise, avec un effectif de 15 personnes, c'est celle d'une petite PME. L'avantage lié à la taille est donc limité au périmètre des courtiers plus petits. Qui plus est, pour ces petits courtiers, cet avantage est imitable, substituable (grâce aux réseaux) et transférable (par croissance externe). Il s'agit donc plus d'un 'avantage concurrentiel' temporaire que soutenu. Cependant, la croissance d'une entreprise est soumise à des contraintes (trésorerie, financement, maîtrise de la qualité, évolution nécessaire des structures, développement et élargissement des compétences, etc.) qui font que c'est un processus qui doit s'étaler dans le temps, ce qui retarde l'imitation. Mais surtout, comparée à son principal concurrent AZ, BC, dont elle a repris le modèle d'affaires, LM est beaucoup plus petite. Par exemple, elle a un portefeuille clients de 35 000 clients contre 200 000 pour BC. Par rapport aux grandes banques et grands assureurs, la différence de taille est encore plus considérable. La taille ne saurait donc constituer un avantage concurrentiel pour LM.

Le fichier clients peut constituer en revanche un avantage concurrentiel soutenu dans l'absolu dans la mesure où les clients acquis restent chez leur courtier. Cet avantage concurrentiel s'exerce aussi bien à l'encontre des courtiers AZ que non AZ. Mieux même, la réglementation d'AZ interdit à un courtier AZ de prendre un client à un autre courtier AZ. Les deux seules manières d'y parvenir sont de faire un échange amiable ou un rachat de clients sur des zones géographiques différentes, ou de racheter la société avec son fichier clients. Comme ces clients restent 15 à 20 ans en moyenne (pour le moment, mais cette durée peut augmenter dans l'avenir), il s'agit d'un avantage concurrentiel soutenu dans la durée. Bien sûr, les concurrents peuvent bénéficier du même type d'avantage concurrentiel avec leur propre fichier client, mais pas du même avantage concurrentiel (les clients sont différents). L'étendue de cet avantage limité mais réel dépend de la taille et la valeur de ce fichier. C'est une particularité du secteur et d'AZ. Mais c'est évidemment aussi le résultat du travail et des compétences du courtier.

Des désavantages concurrentiels

Une entreprise peut inversement souffrir de désavantages concurrentiels.

Si l'on reprend le critère de la taille, celle-ci constitue un désavantage concurrentiel par

rapport aux grosses compagnies de la banque et l'assurance, et même par rapport au plus gros délégué AZ : LM compte 15 employés contre 85 chez BC. La spécialisation du travail y est moindre. LM n'a pas de responsable marketing dédié. Les commerciaux font aussi de la logistique et de l'administratif. "Mais, comme les clients évoluent, la perte de temps à faire du papier se fait au détriment du relationnel. Une technicienne AZ fait tout : saisie, documentation, mise sous papier, affranchissement, au détriment du dialogue commercial. Une personne pour ce travail administratif soulagerait le commercial." Finalement, vu en termes absolus et non pas par rapport aux petits courtiers, la taille constitue un désavantage concurrentiel.

La taille et le mode organisationnel limitent forcément les gains en productivité et en efficacité par rapport à des concurrents plus gros, mieux organisés, et disposant de compétences plus variées. Ainsi la collecte par commercial est beaucoup moins élevée chez LM que chez BC : 8,6 millions d'euros contre 12,9 en 2005, et 8,6 contre 12,7 millions en 2006. Nous avons vu aussi que l'utilisation des technologies et systèmes d'information causent certains inconvénients qui, dans une certaine mesure, peuvent être source de désavantage concurrentiel.

Pour mémoire, rappelons le problème des frais d'entrée qui constitue un désavantage concurrentiel ponctuel par rapport aux courtiers en ligne à 0 % de frais d'entrée.

14.3.3 Les performances de LM

Performances commerciales

La société est passée d'une collecte de 13 millions d'euros en 1989 à 121 millions d'euros en 2005 et 122 en 2006. Elle a donc connu une belle croissance dans les années 1990. Mais la progression est beaucoup plus faible dans les années 2000 et moindre que celle de ses concurrents délégués.

Années	Collecte *
2005	121
2006	122
2007	107

* en millions d'euros

	Nombre d'adhérents	Croissance LM
2001	29 400	
2002	30 000	2,04%
2003	30 600	2,00%
2004	31 300	2,29%
2005	33 100	5,75%
2006	33 500	1,21%

Performances financières

Aucune information ne nous ayant été fournies sur les performances financières de la société, même de façon comparative par rapport à la concurrence, nous ne pouvons renseigner cette rubrique. "Je ne parle pas de nos performances, ni en externe ni en interne." "Par rapport à notre périmètre économique, je ne sais pas. Il y a trop de subjectivité. Et l'histoire nous a démontré que nous ne sommes pas sur des constantes dans ce domaine." (PDT) Nous savons cependant que l'entreprise est rentable, ne perd pas d'argent.

Productivité

LM se place au 2ème rang de la collecte par commercial en 2005 par rapport aux autres délégués, mais au 3eme en 2006. Sa productivité a progressé, mais légèrement, alors que celle de GH et TZ connaissaient un bond dans le même temps.

Entreprises Critère	BC	GH	TZ	LM
Collecte par commercial en 2005	12,7	7,8	9, 5	10,1
Collecte par commercial en 2006	12,35	10	11,71	10,17

En millions d'euros

CHAPITRE XV

ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE LM

Nous examinons successivement les liens entre les capacités, entre celles-ci, l'avantage concurrentiel et la performance, les alignements, le modèle de LM, avant de procéder à une discussion et aux conclusions.

15.1 Liens entre capacités, avantage concurrentiel et performances chez LM

Nous examinons tout à tour les relations suivantes :
- les relations entre les capacités opérationnelles,
- les liens entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques,
- les relations entre les capacités stratégiques,
- les liens entre les capacités stratégiques, l'avantage concurrentiel et la performance,
- les liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités.

15.1.1 Relations entre les capacités opérationnelles chez LM

Les relations entre les capacités opérationnelles sont détaillées dans le tableau 38. Celles-ci, telles que révélées par le codage des interviews, sont donc les capacités marketing, les capacités des commerciaux, les agences, les TI.

Tableau 38 Relations entre les capacités opérationnelles chez LM

Action de : sur :	Capacités marketing	Capacités des commerciaux	Agences	TI
Capacités marketing		Les commerciaux contribuent à fournir les données nécessaires au	En facilitant le contact avec le marché, les agences favorisent la remontée	Les TI sont indispensables pour acquérir, stocker, traiter, communiquer,

		travail du marketing. Ils modifient, affinent, personnalisent les actions préparées par le marketing.	d'informations sur celui-ci. L'existence des agences contribue à façonner la conception et le fonctionnement du marketing (actions spécifiques par agences, fichiers séparés, etc.).	exploiter l'information sur la masse de clients et de prospects. Ils permettent des tris marketing et des actions ciblées.
Capacités des commerciaux	Le marketing prépare les actions du Commercial. Les informations du GIE et de la base de données permettent de mieux répondre et plus vite aux clients.	Les commerciaux s'entraident pour la résolution des problèmes.	Les boutiques permettent aux compétences des commerciaux de mieux s'exprimer. Elles sont nécessaires pour drainer les prospects dans une zone et répondre au besoin d'entretiens des clients non internautes.	Les TI favorisent des communications ciblées avec les clients en même temps que des actions de masse.
Agences	Le choix de l'emplacement des agences et les capacités marketing sont cruciaux pour leur succès, donc leur survie.	Les capacités des commerciaux sont nécessaires à leur succès.		Les TI permettent de relier les agences au siège, au GIE et aux internautes. Elles contribuent à leur succès.
TI	Le marketing façonne les outils logiciels et la base de données TI.	Les commerciaux contribuent à remplir la base de données. Ils sont utilisateurs des TI. Ils demandent des développements logiciels.	L'existence des agences contribue à façonner la conception et le fonctionnement des TI (Intranet sécurisé, fichiers séparés, actions marketing ciblées, etc.).[160]	La prospection et la messagerie Internet, le site Web alimentent la base de données prospects. Les informations clients permettent des actions qui modifient la base (reversements, parrainages). LM a servi de pilote pour les développements du GIE

L'examen des relations entre capacités opérationnelles montre que des interactions existent entre presque toutes les capacités opérationnelles qui constituent donc en fait un système.

[160] Par exemple : RSI – "Puis on est passé à l'ADSL car Internet au début était trop lent. Pour que nos ordinateurs puissent supporter l'ADSL et Internet, pour travailler de façon plus confortable, toute une réorganisation informatique a été nécessaire dans nos agences."

15.1.2 Liens entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques chez LM

Ces capacités opérationnelles se combinent pour donner les capacités stratégiques que sont une information, une communication et un conseil de qualité et ciblés, "une chaîne de compétences", "la présence sur le marché" (voir annexe AM). Les compétences marketing et des commerciaux sont, bien sûr, un élément indispensable de la capacité stratégique 'information, communication, conseil' ainsi que de la présence sur le marché. Sans les TI, il manquerait un élément crucial à la "chaîne de compétences", les agences ne pourraient pas survivre et l'information, la communication, le conseil ne seraient ni ciblés ni de même ampleur et de même qualité. Sans les agences, la présence sur le marché serait amputée de sa composante principale ; comme nous l'avons vu, le développement de la société dans sa deuxième phase est dû à la création des agences. La communication et le conseil nécessitent des entretiens en face à face pour une bonne partie de la clientèle et des prospects. En fournissant une implantation locale, les boutiques permettent un dialogue de terrain et ainsi la remontée d'informations sur le marché, elles permettent aussi à la "chaîne de compétences" humaines de s'exprimer pleinement face au client et ainsi de concrétiser les affaires.

Chaque capacité opérationnelle contribue donc à chaque capacité stratégique. Mais cela se fait sous la forme d'une interaction entre le système de capacités opérationnelles et les capacités stratégiques.

15.1.3 Relations entre les capacités stratégiques de la firme chez LM

Il est à noter que les capacités stratégiques ne sont pas indépendantes : elles sont elles-mêmes en interaction. La "chaîne de compétences" est ce qui permet aux commerciaux et au marketing de pratiquer une information, une communication et un conseil, de qualité et ciblés, qui nécessitent des capacités marketing et TI par exemple. La "présence sur le marché" inclut les actifs physiques que sont les TI et les agences. Les capacités marketing, les capacités financières sont nécessaires à l'implantation d'agences à des emplacements adéquats. Puis les capacités marketing, TI, commerciales interviennent pour que ces agences survivent et se développent. Leur animation nécessite l'intervention de toute la chaîne de compétences.

La présence sur le marché permet de recueillir et traiter une information variée sur celui-ci par des canaux différents ; les agences et les commerciaux sont nécessaires pour un conseil approfondi en face à face ; le site Web et Internet permettent de faire connaître la société, l'offre aux prospects. La messagerie et le téléphone permettent de communiquer avec les clients. Le couponnage et les mailings informent les clients. Inversement, l'information, la communication et le conseil ciblés sont indispensables pour faire vivre ces agences, y gagner des prospects, y attirer les clients, développer les reversements, les parrainages, etc., donc pour leur survie car une agence non rentable devrait être fermée. La présence sur le marché est ce qui permet à la chaîne de compétences de s'exprimer et de se développer. Des compétences qui ne sont pas utilisées s'érodent et peuvent même se perdre. L'information, la communication et le conseil ciblés représentent la finalité de la chaîne de compétences et donc en orientent la conception et le fonctionnement.

15.1.4 Liens entre les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel chez LM

Ces liens entre les capacités stratégiques, l'avantage concurrentiel et les performances, sont détaillés en annexe AN.

Les capacités stratégiques de LM ont créé un avantage concurrentiel : le fichier clients qui est spécifique à la firme et ne peut lui être pris. C'est la combinaison des capacités stratégiques qui a créé l'AC. Comme nous l'avons vu, le fichier clients est bien la résultante de la capacité 'information, communication, conseil', de la présence sur le marché et de la "chaîne de compétences". Cet avantage concurrentiel contribue aux performances commerciales de la firme, grâce aux commissions, aux reversements et aux parrainages. Toutefois, les performances de ventes sont aussi le résultat direct de l'exercice des capacités stratégiques pour l'acquisition de nouveaux clients. Mais cet avantage concurrentiel est limité dans sa portée. Le portefeuille client est restreint en effet, comparé à celui de BC, son principal concurrent

En dehors de la firme, le groupe AZ, de par ses capacités financières, produit, juridiques, TI, etc. a développé un produit de grande qualité, doté d'une image très positive sur le marché, et ainsi une excellente réputation du contrat. Cette renommée contribue directement aux performances commerciales en apportant un fort support aux efforts de vente, mais aussi indirectement via le fichier client qu'elle a aidé à constituer. Le GIE contribue aussi aux capacités opérationnelles de la firme. Par exemple, il fournit des formations, des analyses, des conseils, des informations aux commerciaux et au marketing. Il contribue aussi aux capacités stratégiques par le biais des capacités opérationnelles, mais aussi directement parfois. Par exemple, le groupe contribue directement à la présence sur le marché en répondant aux demandes de renseignements des clients et prospects, en envoyant des mailings aux clients sur la vie du groupe, l'évolution des produits, de la législation, de la fiscalité, en tenant les assemblées générales des adhérents et des réunions, etc.

L'étude montre aussi qu'outre la taille, certains aspects des capacités opérationnelles – comme les TI, l'organisation du travail, l'absence de responsable marketing dédié - peuvent contribuer à ce que LM souffre d'un désavantage concurrentiel (voir annexe AO "Autres facteurs de désavantage concurrentiel"). Cette PME est limitée dans ses moyens financiers et commerciaux, comme en témoigne son implantation essentiellement régionale. Cela bride forcément le volume et la croissance des ventes. La taille de l'entreprise restreint aussi la productivité puisque l'entreprise ne compte que douze commerciaux. Certes, c'est beaucoup plus que chez des petits courtiers, mais c'est peu comparé aux 65 commerciaux de BC, son principal concurrent. Il est à noter également que la fonction marketing est exercée en fait par le PDG et la responsable SI ; il n'y a pas de responsable marketing spécifique.

15.1.5 Liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités chez LM

Le PDG est la principale capacité dynamique de la société. Comme nous l'avons vu dans le

chapitre sur les résultats des données sur LM, le PDG a reconfiguré les capacités de la société pour créer un nouveau modèle d'affaires. "Mon idée a été d'industrialiser le processus et de faire de la vente en direct. J'ai développé, à partir d'une structure de cabinet préexistante, un processus de distribution de masse à travers un réseau de boutiques à l'image exclusive d'AZ" avec "salariés, toute une logistique plus un réseau de conseillers commerciaux salariés ainsi que des outils marketing et de démarchage".(PDT) On retrouve dans ces phrases toutes les capacités opérationnelles de LM : agences, capacités marketing, TI, capacités des commerciaux. On voit aussi qu'il y a une vision stratégique à l'origine des capacités stratégiques. Les trois capacités stratégiques étaient dans la tête du dirigeant dès le départ. L'idée de "présence sur le marché" transparaît dans cette énumération de moyens. L'idée de marketing ciblé est présente également. Tous les éléments de la "chaîne de compétences" sont là pour un processus industriel de vente en direct : les TI correspondent aux outils marketing et de démarchage et à la logistique. A un degré moindre, la responsable SI et les commerciaux représentent aussi les capacités dynamiques de la société. Ils ont réalisé la mise en œuvre de ces nouvelles configurations de capacités. Nous n'avons malheureusement pas pu mesurer les capacités dynamiques chez LM dans la mesure où le dirigeant n'a pas voulu, après une première série d'entretiens, aller plus loin et notamment remplir ou faire remplir les questionnaires.

Inversement, les capacités opérationnelles contribuent aux CD. Quelques exemples le montrent. Ainsi, les TI. les capacités marketing et les capacités des commerciaux permettent de piloter cette reconfiguration en fournissant les données pour l'implantation des nouvelles boutiques, puis leur développement. Les capacités des commerciaux, les TI, les agences et les capacités marketing sont nécessaires à l'orientation marché. Les TI sont un vecteur important de la coordination. Les capacités marketing et commercial réalisent la coordination et l'esprit collectif. Nous avons donc en fait deux systèmes de variables en interaction.

15.2 Les alignements chez LM

15.2.1 Nature des alignements entre capacités chez LM

La relation entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques

L'analyse des relations deux à deux montre que chaque capacité stratégique est influencée par chaque capacité opérationnelle au sein d'un système complexe. Il n'est donc pas possible de retenir les types de fit qui ne concernent que deux variables : le 'fit' comme modération et le 'fit' comme jumelage doivent être écartés. On pourrait considérer qu'il s'agit d'un ensemble de relations bivariées. Mais ce serait faux, bien sûr, dans la mesure où chaque relation bivariée n'expliquerait qu'une partie minoritaire de la relation. Par exemple, les TI n'expliquent qu'une partie de la "chaîne de compétences" qui nécessite aussi l'intervention des capacités marketing et commerciales (voir annexe AM). Par ailleurs, l'ensemble des relations bivariées des capacités opérationnelles avec une capacité stratégique n'est pas seulement la somme de celles-ci, mais constitue un système où la synergie joue entre elles : les capacités opérationnelles se combinent et se renforcent l'une l'autre, comme nous l'avons vu.

Les 'fits' comme médiation et comme covariation peuvent s'appliquer à plusieurs variables et donc de ce point de vue pourraient concerner notre modèle. C'est encore plus vrai a fortiori pour

les 'fits' comme déviation par rapport à un profil et comme gestalt qui peuvent s'appliquer à de nombreuses variables.

Mais, par ailleurs, sur la partie droite de la figure 9, « le fit est spécifié sans référence à une variable de critère, même si, par la suite, ses effets sur un ensemble de variables de critère pourraient être examinés » (Venkatraman, 1989, p. 430). C'est le cas de ces relations entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques: elles ne supposent pas de référence à un critère spécifique, même si le lien avec la performance peut ensuite être examiné en aval. Les formes de fit situées sur la partie gauche de la figure 9 peuvent donc être éliminées : à savoir les fits comme modération, comme médiation, comme déviation par rapport à un profil, qui toutes supposent la référence directe à un critère.

Une analyse conceptuelle confirme que le fit comme médiation ne peut pas être retenu ici. Les capacités opérationnelles examinées ont une influence directe sur les capacités stratégiques, comme le montrent les matrices de l'annexe AM. Les agences, par exemple, sont une composante indispensable et directe de la présence sur le marché. De la même façon, les capacités commerciales et marketing interviennent dans la ""chaîne de compétences" humaines". Il n'existe donc pas de variables médiatrices entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques.

Enfin on ne peut pas non plus parler de fit comme déviation par rapport à un profil. Il n'existe pas de profil type des capacités stratégiques, celles-ci étant, par définition, idiosyncrasiques à la firme. De la même manière, il n'existe pas non plus de profil idéal de capacités opérationnelles. Chaque firme développe les siennes propres. Par ailleurs, le principe d'équifinalité s'applique : des combinaisons différentes de capacités d'une firme à l'autre peuvent conduire à une compétence clé semblable. Par exemple, il est possible pour deux firmes d'obtenir une compétence clé de communication et de conseil par des moyens différents.

Il ne nous reste donc que deux formes de fit : comme gestalt et comme covariation. Le nombre de variables en cause ne saurait les distinguer. Venkatraman indique (1989, p. 439) de multiples variables pour la gestalt et de quatre à de multiples variables pour la covariation. Seule la spécificité de la forme fonctionnelle peut les distinguer, la gestalt étant plus générale. Les deux semblent pouvoir s'appliquer à notre cas. Cependant la covariation semble mieux s'appliquer. « Le fit comme covariation est similaire à une mégastratégie [...] ou à une stratégie comme configuration ou courant de décisions majeures et mineures [...] ». C'est bien le cas chez LM où les capacités sont le fruit de décisions majeures comme la stratégie de vente en masse grâce à une présence multi canaux sur le marché, et de décisions mineures comme la formation des commerciaux. Mais dans tous les cas les capacités opérationnelles sont façonnées par une stratégie globale pour répondre aux besoins des capacités stratégiques. En outre, en regroupant des attributs à partir d'un ensemble d'observations, notre démarche s'inscrit donc plutôt dans la perspective de la covariation. Enfin, « cette perspective [la covariation] requiert une précision beaucoup plus grande dans la configuration de consistance logique entre les facteurs et l'explication du lien logique sous-jacent parmi les attributs » (p. 436). C'est le cas ici puisque des facteurs précis – capacités opérationnelles et stratégiques - sont déterminés et qu'ils sont reliés logiquement entre eux de façon forte comme éléments synergiques d'une mégastratégie.

Le lecteur peut constater qu'il n'y a pas d'inconsistance logique entre ces différentes capacités ; par définition, bien au contraire, les capacités opérationnelles sont les composantes de base, complémentaires et synergiques, des capacités stratégiques. C'est en fait le coalignement

des capacités opérationnelles qui influence les capacités stratégiques. Nous avons donc en fait **un alignement comme covariation** entre les deux ensembles de variables que sont les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques.

Les relations entre les capacités dynamiques et les autres capacités

Le même raisonnement déjà utilisé dans les cas précédents s'applique ici pour les relations entre capacités dynamiques et capacités opérationnelles. Nous avons affaire ici à deux ensembles de variables, liées par une relation de dépendance réciproque. Il s'agit d'un alignement comme covariation.

Nous avons vu aussi que les capacités stratégiques de LM correspondent à la mise en place de la nouvelle stratégie impulsée par le nouveau PDG à partir de 1990. Les capacités dynamiques influencent donc directement les capacités stratégiques en ce qui concerne leur conception.

Les capacités opérationnelles peuvent-elles être considérées comme jouant un rôle de variables médiatrices entre les capacités dynamiques et les capacités stratégiques pour leur mise en œuvre ? Oui, globalement, mais pas au sens strict, car le nombre de variables est trop important. Rappelons que pour Venkatraman (1989), le 'fit' comme médiation ne peut concerner que quelques variables. En fait, il faut parler ici d'une relation entre trois sous-systèmes de capacités de l'entreprise où le sous-système des capacités opérationnelles joue un rôle d'intermédiaire entre les capacités dynamiques et les capacités stratégiques.

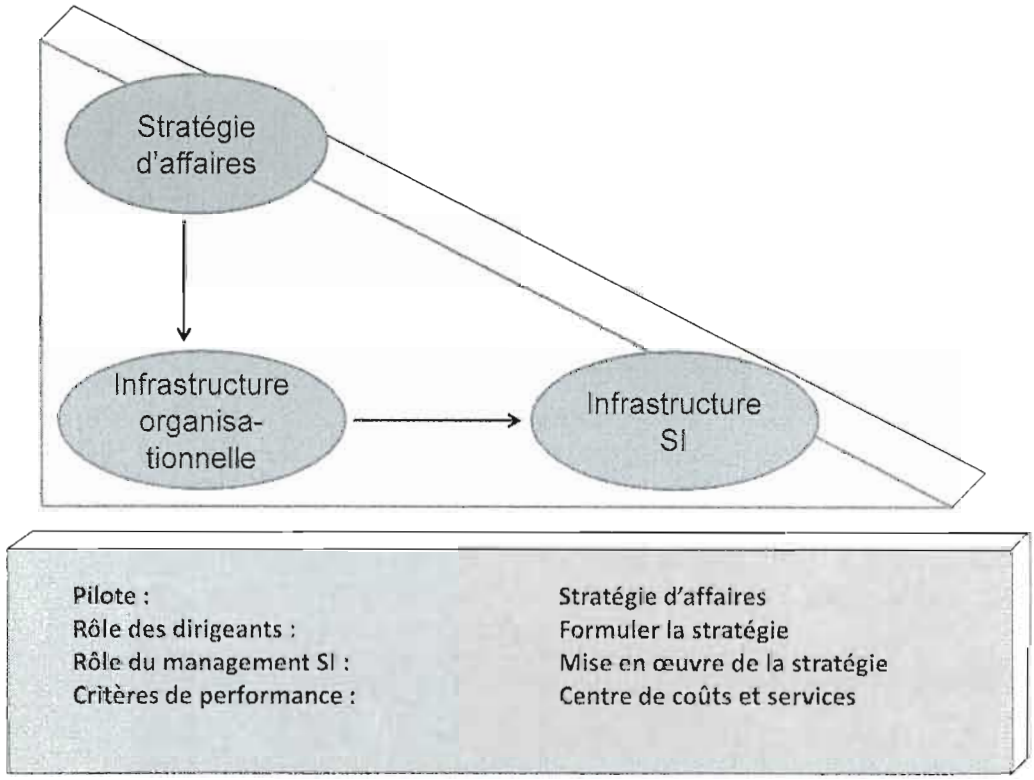
Les relations entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel

Le même raisonnement déjà effectué pour BC, GH et TZ s'applique ici pour les relations entre capacités dynamiques et capacités opérationnelles. Il s'agit ici d'un alignement comme déviation par rapport à un profil. Seules les capacités stratégiques changent, et encore en partie seulement.

15.2.2 Alignement entre TI et affaires chez LM

LM est pilotée par la stratégie d'affaires et non la technologie. Le dirigeant n'a pas de vision technologique même s'il ne sous-estime pas l'importance des TI. Pour lui, les TI sont simplement un maillon d'une "chaîne de compétences". La stratégie a consisté en "la mise en place d'agences avec pignon sur rue, vitrine, logo type AZ, salariés, toute une logistique, plus un réseau de conseillers commerciaux salariés ainsi que des outils marketing et de démarchage".

Le top management formule la stratégie et la responsable système d'information est chargée de l'implanter. Les TI sont vus surtout comme un centre de coûts et de service aux affaires, le critère de performance des TI n'est pas d'obtenir un leadership d'affaires et LM ne recherche pas un leadership technologique. C'est donc la perspective de l'alignement par exécution de la stratégie (figure 31) qui est appliquée.



Source : Henderson et Venkatraman (1993)

Figure 31 Perspective de l'alignement par exécution de la stratégie

15.3 Modèle des capacités et de l'avantage concurrentiel de LM

Les analyses précédentes nous permettent de définir le schéma des relations entre capacités (figure 32), avantage concurrentiel et même – dans une certaine mesure – performances, pour l'entreprise LM (figure 33).

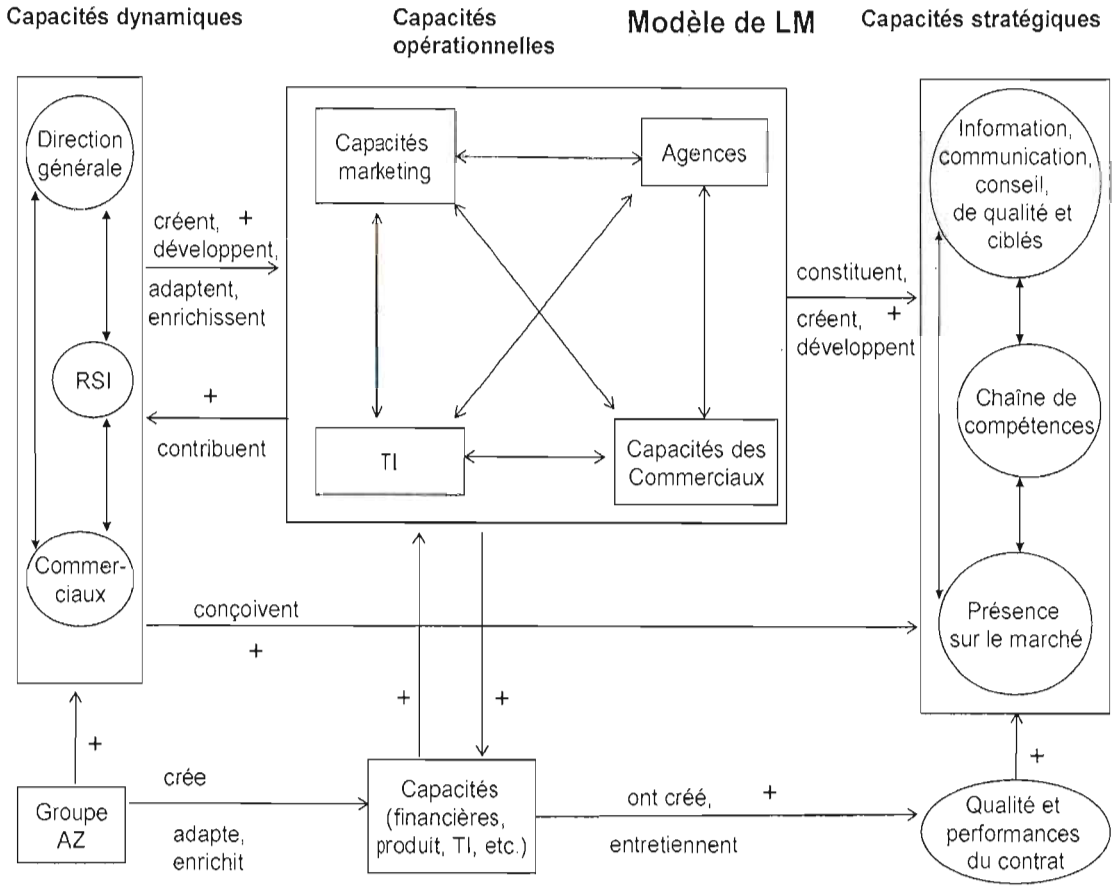


Figure 32 Schéma des capacités de LM

Il est à noter que le groupe AZ contribue aux capacités opérationnelles de LM grâce à son support TI, juridique, fiscal, administratif, marketing, ses formations, etc. Il contribue aussi à l'AC de LM par la qualité et la réputation du contrat mais aussi par sa présence sur le marché. Ainsi AZ en 2007 a organisé 24 soirées AZ (réunions départementales et assemblées régionales), 1 Assemblée Générale, envoyé 4 Lettres d'AZ, qui ont permis de rencontrer et de dialoguer avec près de 20 000 adhérents.

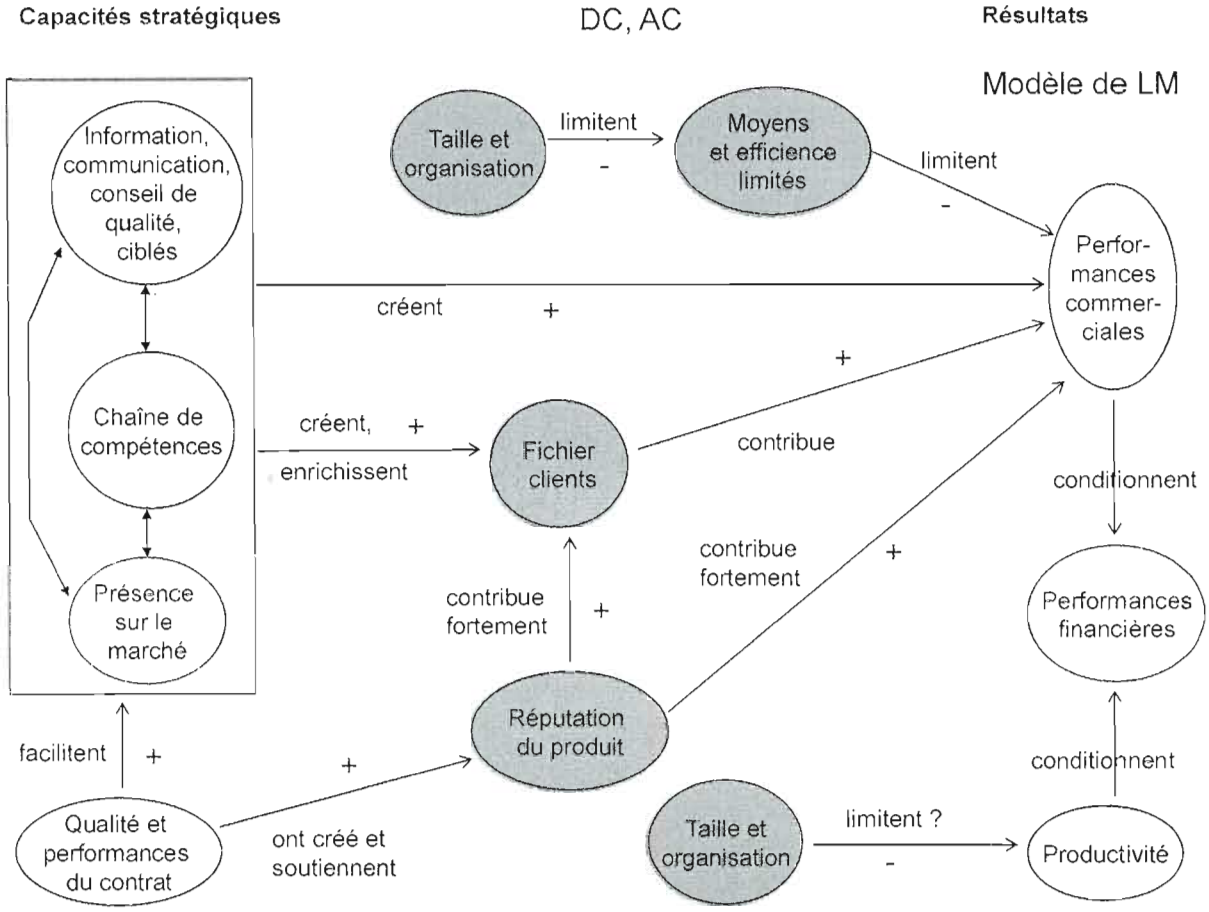


Figure 33 Schéma de l'avantage concurrentiel de LM

15.4 Discussion et conclusions

Cette section a pour objet de conclure sur la contribution des capacités TI/SI et sur avantage et désavantage concurrentiels chez LM.

15.4.1 Contribution des technologies et systèmes d'information chez LM

Dans cet article, nous discutons de la portée de la contribution des capacités TI/SI et de la

manière dont elle s'opère.

1°) Les TI contribuent positivement directement aux autres capacités opérationnelles. Ainsi les TI contribuent directement aux capacités marketing en leur fournissant les données et les outils logiciels nécessaires à l'analyse du marché et la préparation des actions marketing et commerciales. Il en va de même pour les capacités des commerciaux en leur fournissant par exemple les données sur les clients et des fiches sur la concurrence en temps réel lors de leurs entretiens.

2°) Mais les autres capacités opérationnelles contribuent aussi directement positivement aux TI.

3°) Globalement les capacités opérationnelles forment un système dont les TI sont une des composantes, en interaction avec les autres.

4°) Combinées aux capacités des commerciaux, du marketing et des agences, les TI contribuent positivement indirectement aux capacités stratégiques. Le ciblage du marché est le résultat de la combinaison des capacités informatiques et télécoms avec les capacités des commerciaux et du marketing et avec les agences. La "présence sur le marché" est le fruit de la combinaison des capacités TI avec celles des commerciaux, du marketing et des boutiques. Il en va de même pour l'information, la communication, le conseil, de qualité et ciblés.

5°) Une utilisation intensive des TI ne suffit pas à garantir un avantage concurrentiel suffisant. Le rôle des commerciaux reste en effet prépondérant dans l'acte de vente chez LM. Les TI constituent un support plus que la cause essentielle de la vente. C'est le commercial qui concrétise la vente. Par ailleurs, le seul véritable avantage concurrentiel dont dispose LM est lié à AZ ; et cet avantage concurrentiel ne joue pas vis à vis des autres courtiers AZ. Son fichier clients constitue aussi un avantage concurrentiel. Mais cet avantage concurrentiel est limité à sa base clients et il en est de même pour tous les autres courtiers AZ. On ne peut donc pas parler de véritable avantage concurrentiel sur un plan managérial.

6°) Les TI/SI peuvent contribuer à créer et soutenir un ACS. Le fichier clients peut être considéré comme un ACS dans la mesure où les concurrents ne peuvent pas prendre ses clients à LM. Mais cet AC est soutenu grâce aussi à la compétence des commerciaux et du marketing et à la présence sur le marché (proximité d'une boutique pour le client près de son domicile, par exemple). Cette contribution des TI/SI est donc indirecte. L'avantage est limité à la base de clientèle : il ne s'applique pas aux prospects (sauf cas de parrainage). Il est aussi relatif car les concurrents peuvent bénéficier du même type d'ACS avec leur propre base installée.

7°) Les TI/SI peuvent contribuer positivement indirectement à la performance commerciale via les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel. Mais cette influence n'est pas directe ou rarement : aucun exemple n'est donné de prospects prenant leur décision d'adhésion uniquement à partir d'Internet.

8°) Les TI/SI peuvent ne jouer pratiquement aucun rôle dans la performance commerciale. C'est le cas avec les apporteurs d'affaires qui ne se servent pas des TI/SI de LM. Or, ces

apporteurs représentent 15 % du chiffre d'affaires de LM.

9°) Les TI/SI contribuent positivement indirectement à la performance de productivité en se combinant aux capacités des commerciaux et du support.

15.4.2 Avantage et désavantage concurrentiel chez LM

La stratégie de LM ressemble à celle de BC qui est son principal concurrent. Mais sa mise en œuvre est moins performante comme en témoignent une division et une organisation du travail insuffisantes ainsi que des limites et inconvénients dans l'usage des TI. S'y ajoute une taille inférieure à celle de BC, ce qui limite son efficacité et son efficience au niveau national. On ne peut donc pas parler de véritable avantage concurrentiel, même si le fichier client peut être considéré comme un avantage concurrentiel théorique, car ce dernier est d'une portée trop limitée. Certes, on peut considérer que LM dispose d'un avantage concurrentiel par rapport à de petits courtiers. Mais ce n'est pas le cas par rapport à BC. On peut même dire que LM souffre d'un désavantage concurrentiel par rapport à BC pour les raisons qui viennent d'être évoquées. Le désavantage d'efficience lié à la taille existe aussi par rapport aux grandes banques et compagnies d'assurance. Comme le dit le PDG : "Nous, nous sommes un petit chez les gros." Pour mémoire, rappelons aussi le désavantage concurrentiel lié aux frais d'entrée par rapport à certains courtiers en ligne.

TROISIEME PARTIE

ANALYSE INTER CAS, MODELISATION, DISCUSSION ET CONCLUSION

CHAPITRE XVI

ANALYSE INTER CAS

L'analyse inter cas correspond à la phase de codage sélectif. Dans notre recherche, le codage sélectif est réalisé grâce à un ensemble de matrices, de tableaux, d'exposés, et de schémas et dont le détail est donné pour les différentes 'catégories' et leurs relations en annexe AS.

L'analyse inter cas procède en deux étapes. Dans une première section, nous comparons les données sur les entreprises : historique, stratégie et vision de l'environnement ; processus d'affaires, TI/SI et capacités ; contribution des TI/SI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances. Dans une deuxième section, nous procédons à des analyses comparatives sur : les liens entre capacités, avantages et désavantages concurrentiels, et performances ; la nature et le degré des alignements ; les modèles des entreprises.

16.1 Comparaison des descriptions des cas

La première étape consiste à comparer les données sur :
- l'historique des sociétés et de leurs TI/SI ;
- les structures et la gouvernance ;
- la stratégie ;
- les relations avec l'environnement ;
- les processus d'affaires, les capacités TI/SI et autres capacités ;
- la contribution des TI, les avantages et désavantages concurrentiels, et les performances.

16.1.1 Comparaison de l'historique des sociétés et des TI/SI

Comparaison des historiques des sociétés

La comparaison des historiques des sociétés fait apparaître des similitudes, mais surtout plusieurs axes saillants de différences.

Les quatre sociétés sont des délégués, c.-à-d. distribuent exclusivement le produit AZ. A ce titre, ils ont tous une histoire liée à celle d'AZ, à son développement, mais aussi à ses crises. On retrouve dans les quatre firmes une culture de respect et de service du client, semblable à celle d'AZ.

Si LM, TZ et BC ont été créés dans les années 70-80, GH n'a été fondée qu'en 2000. LM et TZ ont adopté au départ et conservé longtemps – jusqu'en 1990 et 1998 respectivement - un

modèle d'affaires fondé sur un réseau d'apporteurs. Au contraire, BC a dès le départ utilisé un réseau de vendeurs salariés et GH a utilisé la vente par Internet. Une autre différence très importante concerne le réseau de boutiques. LM et TZ n'ont eu – jusqu'en 1990 et 1998 respectivement – qu'une seule agence : le siège social. GH n'a jamais eu aucune boutique. Dans le même temps BC a adopté depuis le début une politique de création d'agences sur tout le territoire jusqu'à arriver à posséder un réseau de 45 établissements en 2007. Une autre différence importante réside dans les rythmes de développement. Alors que BC se développait à un rythme très élevé, LM et TZ n'ont connu qu'un faible développement jusqu'à ce qu'elles passent à une politique de création de boutiques. GH s'est développée rapidement d'une autre manière : grâce à son modèle Internet, mais a été obligée récemment de revoir son modèle dans le sens de partenariats avec des apporteurs et de la création d'une boutique. Il en résulte actuellement de grandes disparités de taille et donc de moyens entre ces quatre firmes, que ce soit en termes de capacités financières, nombre de commerciaux et d'agences, nombre d'adhérents, collecte, chiffre d'affaires, effectifs, etc.

Comparaison des historiques des TI/SI

La première étape de l'informatisation débute généralement par l'arrivée d'un informaticien dans la société. C'est ce qui arrive en 1990 pour LM, 1991 pour TZ (alors que les sociétés existaient depuis 1977), et 2000 chez GH lors de sa création. BC n'a pas recruté d'informaticien dans ses débuts, mais a bénéficié de l'informatique du GIE dès 1986 et de l'implication du DG qui s'est entouré de sociétés de services et de conseil extérieures. Nous avons donc deux firmes qui dès le départ ont accordé beaucoup d'importance aux TI/SI et deux autres qui ne s'en sont préoccupées que tardivement.

L'informatisation des employés s'est faite très graduellement chez TZ et LM. Elle a été privilégiée chez BC et surtout GH dès le départ.

Le développement de logiciels marketing et commerciaux en interne constitue un axe majeur de la politique TI/SI dans les quatre firmes.

Enfin toutes les sociétés se sont mises à Internet puis à l'ADSL à peu près en même temps. Mais l'utilisation d'Internet a été différente. Dans les quatre cas, Internet a servi à présenter un site Web au public et à la communication interne et externe par messagerie avec les clients, les prospects et le GIE. Mais seuls GH, LM et BC en ont fait un outil de prospection. TZ n'a jamais fait de prospection par courriels et n'a essayé qu'en 2005 la prospection par les moteurs de recherche puis l'a abandonnée. On constate une gradation dans l'importance donnée aux TI par rapport au commercial. Pour TZ, l'essentiel est le relationnel commercial et tout est orienté en ce sens. Pour LM, les TI sont un outil incontournable, mais le commercial joue finalement un rôle prépondérant en concrétisant la vente. Pour BC, les TI en combinaison avec le marketing jouent un rôle clé et préparent très soigneusement le terrain aux commerciaux qui doivent conclure. Enfin, chez GH, les TI sont centraux, la prospection se fait par Internet, le rôle - secondaire - du commercial est éventuellement d'accompagner, de suivre les TI pour recueillir l'adhésion.

On peut donc distinguer deux groupes. BC et GH sont des partisans des TI de la première heure, leur donne un rôle important voire primordial, et les utilise intensivement y compris pour la prospection. TZ et LM sont venus, dans leur historique, plus tardivement à l'informatique et accordent un rôle moins important aux TI. Du point de vue de l'étendue du rôle des TI, on retrouve deux groupes mais composés différemment. BC et LM se servent des TI tant pour la

fidélisation que la prospection. Tandis que GH et TZ ne les utilisent que pour un seul des deux rôles.

16.1.2 Comparaison des structures et gouvernances

La structure organisationnelle, la gouvernance et le mode de gouvernance sont comparés dans le tableau 39.

Tableau 39 Structures et gouvernances des sociétés BC, GH, LM et TZ

STRUCTURES ET GOUVERNANCE	BC	GH	LM	TZ
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	Fonctionnelle **et géographique**	Fonctionnelle	Fonctionnelle	Fonctionnelle
GOUVERNANCE	**Managériale (filiale d'un groupe)**	Familiale	Familiale	Familiale
MODE DE GOUVERNANCE	Hiérarchique + contractuelle (groupe AZ)	Hiérarchique + contractuelle (groupe AZ + apporteurs)	Hiérarchique + contractuelle (groupe AZ + apporteurs)	Hiérarchique + contractuelle (groupe AZ + apporteurs)

En **gras** : éléments spécifiques à une firme.

Toutes les firmes ont une structure fonctionnelle. Mais BC a développé aussi une organisation régionale avec des responsables commerciaux régionaux, les commerciaux représentant plus des trois quarts des effectifs. GH, LM et TZ ont une gouvernance familiale, mais BC est soumis à une gouvernance managériale puisque filiale à 100 % de SR. Les quatre firmes ont un mode de gouvernance hiérarchique mais aussi contractuel puisque liées étroitement par contrat mais aussi commercialement, logistiquement, parfois financièrement au groupe AZ. La gouvernance contractuelle résulte aussi des partenariats passés avec les apporteurs d'affaires, sauf pour BC.

16.1.3 Comparaison des stratégies d'entreprise

Sont comparées ici les stratégies génériques, puis les voies et modes de développement.

Stratégies génériques

Ces stratégies sont comparées selon la typologie de Porter (1980) dans le tableau 40. GH a adopté une stratégie de focalisation différenciée s'adressant aux internautes. TZ a une politique de différenciation grâce à son relationnel commercial, focalisée sur une partie de la région Sud-ouest. LM a une stratégie de domination par les coûts avec sa politique de vente en masse mais focalisée en fait sur la région Ouest-Centre. Elle développe aussi une stratégie de différenciation focalisée fondée sur une offre de services multi canaux et une présence sur le marché au niveau régional. Enfin, avec son modèle axé sur la productivité, la vente en masse, une implantation

nationale, BC déroule une stratégie de domination globale par les coûts. Mais, avec sa présence multi canaux sur tout le marché au niveau national, BC présente aussi une stratégie globale de différenciation. On voit donc que la principale ligne de clivage dans ce tableau se situe entre BC et les autres : BC est la seule société à développer des stratégies globales de domination par les coûts et de différenciation. GH, LM et TZ pratiquent la différenciation et surtout la focalisation. LM pratique aussi la domination par les coûts, mais uniquement à un niveau régional : même si elle essaye d'imiter BC, elle reste loin d'une implantation nationale.

Tableau 40 Stratégies génériques (par rapport au marché AZ)

ENTREPRISES → CARACTERISTIQUES	**BC**	**GH**	**LM**	**TZ**
STRATÉGIE GÉNÉRIQUE				
STRATÉGIE DE DOMINATION GLOBALE PAR LES COÛTS	Implantation nationale. Modèle axé sur la productivité.			
STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS FOCALISEE			Vente en masse au niveau régional	
STRATÉGIE GLOBALE DE DIFFÉRENCIATION	Présence sur le marché multi canaux et au niveau national			
STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION FOCALISÉE		Internautes	Présence sur le marché multi canaux et au niveau régional	Relationnel commercial au niveau régional

Stratégies des voies et modes de développement

Le tableau 41 permet de comparer les voies et modes de développement des quatre sociétés.

Tableau 41 Stratégies des voies et modes de développement de BC, GH, LM et TZ (synthèse)

DÉVELOPPEMENT	BC	GH	LM	TZ
VOIES DE DÉVELOPPEMENT				
Spécialisation	Spécialisation **nationale** AZ	Spécialisation AZ et marché des internautes	Spécialisation régionale AZ	Spécialisation régionale AZ
Diversification	Diversification géographique et internautes	Diversification vers la clientèle traditionnelle via des apporteurs	Diversification géographique et internautes	
International	Non	Non	Non	Non
Externalisation	Non	Non	Non	Non
Maintien	Non	Non	Non	Non
Survie	Non	Non	Non	Non
Abandon	Non	Non	Non	Non
MODES DE DÉVELOPPEMENT				
	Croissance interne	Croissance	Croissance	Croissance

Crois sance interne		interne	interne	interne.
Croissance externe	**Fusions-acquisitions**		**Rachat de portefeuilles**	
Coopération	Partenariat AZ	Partenariats avec AZ et apporteurs d'affaires	Partenariats avec AZ et apporteurs d'affaires	Partenariats avec AZ et apporteurs d'affaires

En **gras** : éléments spécifiques à une firme.

Les quatre sociétés ont une stratégie de voie de développement avant tout de spécialisation dans l'assurance vie et le produit AZ. Leur but est de persévérer dans cette voie tout en s'améliorant. Cette spécialisation présente cependant quelques variantes. Alors que BC le fait au niveau national, LM et TZ le font au niveau régional et GH par rapport au marché des internautes. BC et LM se sont aussi lancées dans une diversification géographique (en visant le marché national), et de clientèle (avec les internautes). Mais BC est beaucoup plus avancé dans ces domaines que LM. Ainsi BC et LM sont engagées dans une spécialisation extensive. TZ s'est lancé dans une extension géographique mais très limitée puisque cantonnée aux départements voisins. GH est passée récemment d'une spécialisation restrictive à une spécialisation extensive en se diversifiant vers la clientèle traditionnelle grâce à des notaires comme apporteurs d'affaires. TZ pratique en revanche une spécialisation restrictive limitée à des segments de marché (internautes ou Sud-ouest) et à des éléments du système d'offres (Internet ou mailings et commercial). Voir annexe AT. Nous pouvons donc distinguer un groupe 'extensif' avec BC et LM, GH en transition et TZ 'restrictif'. Tous ces acteurs bénéficient de quasiment tous les avantages de la spécialisation, mais en contrepartie sont vulnérables face aux évolutions du secteur et de l'environnement.

La diversification de BC et LM n'est pas seulement géographique, elle touche aussi au mode de distribution puisqu'elles développent une prospection Internet depuis plusieurs années. GH se diversifie en sens inverse en se constituant un réseau d'apporteurs d'affaires et en envisageant l'ouverture d'une boutique. Dans tous les cas, l'objectif est le confortement de leur activité, non un placement ou un redéploiement. Ces diversifications sont liées et non conglomérales. Cette politique se justifie par l'absence d'inconvénients et le bénéfice de plusieurs avantages : relais de croissance, diversification du risque stratégique, exploitation de synergies technologiques, exploitation de synergies de distribution. Voir annexe AT.

TZ est engagée en outre dans une politique de recentrage géographique sur le Sud-ouest comme en témoignent ses échanges de clientèle avec BC. Ce recentrage est aussi de type marketing puisque après avoir essayé la prospection par les moteurs de recherche Internet, TZ l'a finalement abandonnée. Il ne s'agit pas d'un repli mais d'un développement centré comme en attestent ses gains de part de marché depuis 2003. L'objectif est d'obtenir une meilleure maîtrise de certains facteurs clés de succès grâce à une meilleure proximité avec la clientèle.

Aucun de ces courtiers ne se développe à l'international. Aucun n'est concerné par une politique d'externalisation, de maintien, de survie ou d'abandon.

16.1.4 Comparaison des relations avec l'environnement

Nous comparons ici la turbulence perçue, les relations avec le groupe AZ, la vision de la concurrence.

Turbulence perçue de l'environnement

Le tableau 42 compare les perceptions de la turbulence environnementale dans les quatre sociétés.

Tableau 42 Turbulence perçue de l'environnement par BC, GH et TZ

Entreprises Dimensions de l'environnement	BC	TZ	GH	MOYENNE
Turbulence du marché :	2,83	3,11	4,16	3,31
Intensité concurrentielle	3,17	3,33	4,33	3,61
Turbulence technologique	2,67	3,6	2,8	3,02
MOYENNE	2,89	3,35	3,76	3,33

TZ et BC perçoivent l'environnement comme plus ou moins moyennement turbulent, mais GH plutôt comme fortement turbulent. BC perçoit pour chaque dimension l'environnement comme moins turbulent que TZ et GH. Et TZ le perçoit comme moins turbulent que GH, sauf pour la technologie. Une hypothèse explicative est que les effectifs et les moyens de l'entreprise jouent ici un rôle : plus l'entreprise a de moyens, mieux elle est à même de maîtriser les effets de l'environnement, plus l'entreprise est petite, plus c'est difficile pour elle de faire face aux changements à la fois technologiques, concurrentiels et de marché. On observe en effet une gradation dans les effectifs et les chiffres d'affaires. Par exemple, BC compte 85 personnes, TZ 7 et GH 2.

En moyenne, le marché et la technologie sont considérés comme moyennement turbulents alors que l'intensité concurrentielle est vue comme turbulente. Les réponses indiquent un rôle moins important de la technologie dans cette turbulence. Toutefois, l'étendue des moyennes est restreinte (de 3,02 à 3,61) et montre une certaine homogénéité de la turbulence dans les différentes dimensions.

Relations avec AZ

Les relations des quatre courtiers avec AZ présentent de nombreux points communs :
- produit et contrat de délégué identiques,
- mise à jour des bases de données par le GIE,
- utilisation de leurs propres logiciels développés en interne plutôt que celui du GIE,
- relations avec le support juridique, technique, fiscal du GIE,
- gestion administrative des comptes réalisée par le GIE,
- bénéfice des prospects redistribués par le GIE,
- bénéfice des actions marketing et relationnelles menées par le GIE et l'Association
- reproches de lourdeur bureaucratique envers le GIE.

Mais on constate aussi des différences notables. La plus importante concerne l'aspect

politique de ces relations. Le GIE et surtout l'Association cherchent à limiter la puissance de BC en aidant les autres délégués et courtiers. Par exemple, le GIE les fait bénéficier des idées et avancées de BC. L'exemple type est celui du Profil Client développé par BC, puis repris par le GIE et les autres distributeurs AZ. Cela s'est traduit aussi par un soutien financier sous forme de prêts à LM en 1990 et à TZ en 1998. De façon générale, BC apporte autant au GIE que celui-ci ne lui apporte, ces apports étant de nature différente. En revanche, pour LM, TZ et GH, on peut estimer que le GIE leur apporte plus qu'il n'en retire.

La concurrence

Les quatre délégués sont d'accord pour considérer les autres délégués comme leurs concurrents directs et principaux. BC est perçu comme le concurrent n°1 par les autres délégués et courtiers AZ et même non AZ. Nous avons vu que cela était justifié par les avantages concurrentiels que s'est créés BC.

Les correspondants et points conseil AZ ne sont pas perçus comme des concurrents importants, compte tenu de leur faible taille. Mais ils sont perçus comme gênant en raison de leurs pratiques concurrentielles.

Les grandes banques et compagnies d'assurance constituent en collecte et en parts de marché les principaux concurrents. Mais, dans la pratique, nos quatre acteurs ne voient pas leurs réseaux (d'agences et d'agents) comme des concurrents dangereux car leurs produits, leurs performances, leur service sont moins bons que les leurs et leurs frais plus élevés.

La menace des courtiers en ligne était perçue par les quatre délégués mais pas vraiment bien évaluée ni prise en compte. Il a fallu que la collecte d'AZ chute en 2006 pour que le Groupe se décide à baisser ses frais d'entrée et à diversifier un peu plus son offre.[161] GH, avec son modèle Internet, est la plus menacée par cette montée en puissance des courtiers en ligne. BC, LM et TZ bénéficient de la protection de leur réseau de boutiques et de commerciaux, de leur marketing ou leur capital confiance. Mais cette protection est toutefois relative : elle dépend des segments de marché concernés. Elle joue moins pour une clientèle d'internautes qui ne cesse de croître. Et le prix reste un des premiers facteurs clés de succès aux yeux des clients.

Il reste la SFEA, cas un peu à part, constituant un concurrent de grande taille, efficace et efficient comme en atteste sa progression en Bourse. Mais il ne fait pas partie du monde AZ. Il ne s'agit donc pas d'une concurrence frontale mais cependant réelle, notamment pour BC.

Quant aux gestionnaires de patrimoine, ils sont considérés comme ne faisant pas le même métier. Certains sont d'ailleurs apporteurs d'affaires aux délégués AZ.

16.1.5 Comparaison des processus d'affaires, capacités TI/SI et autres capacités

Nous passons maintenant en revue les processus d'affaires et organisationnels, les capacités TI/SI et les autres capacités de façon mettre en lumière les points communs mais surtout les différences entre nos quatre cas.

---

[161] AZ a créé fin 2007 un nouveau compartiment dans son contrat multisupports : MultiZ, produit de gestion alternative multi gestion.

Les processus d'affaires

Le tableau 43 de synthèse des processus d'affaires fait apparaître à la fois des points communs et des différences entre les sociétés. Si BC et LM sont pilotées par le marketing, GH l'est par les TI et LM par le commercial. Le marketing de BC surpasse les autres en effectifs, quantité, qualité, intensité et diversité des opérations. En conséquence, les processus marketing chez LM et TZ sont évalués comme d'importance moyenne. Le réseau d'agences et la couverture nationale sont très forts pour BC, moyens pour LM, faibles pour TZ et très faibles pour GH qui n'a pas de boutiques, mais couvre tout de même le territoire national grâce à Internet et peut recevoir des visiteurs à l'occasion à son siège social. BC dont la base de données est très détaillée et le marketing étoffé effectue tout un travail de sa clientèle. Mais celui-ci est limité par l'orientation prospection donnée aux commerciaux (le marketing étant chargé de fidéliser) et le nombre très important (3077) de clients par commercial. Ces processus orientés vers la clientèle sont d'importance forte chez TZ et moyenne chez LM grâce à leur savoir-faire TI et marketing et leur connaissance de la clientèle par les commerciaux. Ces processus sont très peu importants en revanche chez GH en raison de son orientation très marquée vers la prospection et le peu de travail de la clientèle. Chez TZ c'est l'axe marketing et commercial majeur : pratiquement toutes les actions marketing et des commerciaux (hors parrainage) sont orientées vers la clientèle. Mais le nombre de clients par commercial, bien qu'inférieur à celui de BC, reste élevé : 2857 chez TZ et 2917 chez LM.

La prospection est très forte chez BC en raison de la division du travail qui décharge les commerciaux de la fidélisation et leur permet de se consacrer pour l'essentiel à la conquête d'adhérents, mais aussi grâce à la prospection par Internet (site Web et surtout moteurs de recherche) et les mailings faits à partir de listes de prospects. La prospection est forte chez LM : elle dispose d'une base de données prospects séparée, et prospecte par mailings, e-mailings et téléphone. Bien que pratiquant la même politique que BC, ses moyens et son organisation sont cependant plus limités. GH a une politique forte de prospection car pratiquement tous ses efforts sont tournés vers le but de se constituer une clientèle. Mais un seul canal est utilisé : Internet. Enfin, TZ n'est intéressée que par la prospection dérivant de sa clientèle (parrainages, recommandations) : pas de prospection par e-mailings, mailings, téléphone ni moteurs de recherche.

Les réseaux d'apporteurs ont une importance faible chez GH et LM, très faible chez TZ et nulle chez BC. En revanche, le nombre de commerciaux fait apparaître deux groupes : BC d'une part et les autres sociétés d'autre part même s'il existe une gradation entre elles. En matière de communication personnalisée et de conseil, TZ a développé des processus très forts grâce à son relationnel commercial, son capital confiance, l'ouverture d'agences. BC dispose d'un atout important : l'outil de profil client et la base très détaillée de données clients. Le nombre d'agences facilite les rendez-vous en face à face pour les clients ou prospects qui le souhaitent. Cependant, le nombre élevé de clients par commercial limite ces processus. LM se positionne de façon moyenne : les commerciaux sont motivés pour personnaliser la relation et le conseil, mais la recherche de productivité, le modèle de vente en masse, et l'orientation vers la communication par courriels et téléphone limitent ces processus. Enfin, GH, du fait de son orientation Internet et

de son marché d'internautes, accorde une importance faible à ces processus.

Réactivité et disponibilité sont des qualités fortement répandues, LM étant cependant seulement moyenne dans ce domaine. TZ est championne des parrainages grâce à son relationnel commercial et marketing ; de façon incrémentale descendante on trouve ensuite BC, LM et GH.

Tableau 43 Les processus d'affaires chez BC, GH, LM et TZ

ENTREPRISES → CARACTERISTIQUES	BC	GH	LM	TZ
PILOTE DES AFFAIRES	Marketing	TI	Marketing	Commercial
OPERATIONS MARKETING (quantité, qualité, diversité, intensité)	**XXXXX**	XX	XXX	XXX
BOUTIQUES ET COUVERTURE NATIONALE	**45** **XXXXX**	0 X	5 XXX	3 XX
TRAVAIL DE LA CLIENTÈLE EXISTANTE	XXXX	X	XXX	XXXX
PROSPECTION	XXXXX	XXXX	XXXX	X
RÉSEAU D'APPORTEURS		XX	XX	X
NOMBRE DE COMMERCIAUX	66	1	12	3,5
COMMUNICATION CLIENTS PERSONNALISÉE, CONSEIL	XXXX	XX	XXX	XXXXX
RÉACTIVITÉ, DISPONIBILITÉ	XXXX	XXXXX	XXX	XXXX
PARRAINAGE	XXXX	XX	XXX	XXXXX
QUALITÉ DE LA BASE DE DONNÉES ET DE SES LOGICIELS	**XXXXX**	XX	XXX	XXX
MODÈLE INTERNET	XXXX	**XXXXX**	XXX	X
INTERNET, OUTIL DE PROSPECTION	XXXXX	XXXX	XXX	X
CENTRALISATION, DIVISION DU TRAVAIL, SPÉCIALISATION	XXXXX	XX	XXXX	XXX
COMMUNICATION ET RELATIONS INTERNES (qualité et intensité)	XXXX	XXXXX	XXX	XXXXX
MOTIVATION	XXXX	XXXXX	XXX	XXXX
AMÉLIORATION DES PROCESSUS	**XXXXX**	XXX	XXX	XXX
SYNERGIE DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES	**XXXXX**	X	XXX	XX

L'importance de la caractéristique relativement aux autres firmes est indiquée par le nombre de croix :
X : très faible XX : faible XXX : moyenne XXXX : forte XXXXX : très forte
En **gras** : caractéristique différenciante de la firme (écart d'au moins deux croix avec les concurrents).

En matière de système de gestion de la base de données, BC est considérée comme très forte, LM et TZ comme moyennes et GH comme faible. BC dispose d'une base de données très

détaillée et a effectué de nombreux développements logiciels permettant son exploitation efficace par les commerciaux et le marketing. En revanche GH s'inscrit très fortement dans l'utilisation d'un modèle Internet, BC fortement parce que son modèle est plus large, LM moyennement et TZ très faiblement. Dans l'utilisation d'Internet comme outil de prospection, BC est très forte en raison de ses moyens et GH est forte en raison de son savoir-faire, alors que LM est moyenne. TZ est très faible car elle a trouvé l'outil des moteurs de recherche peu rentable finalement et se contente d'une prospection passive par son site Web.

Si nous abordons les aspects organisationnels, GH et TZ se distinguent par leur politique d'autonomie, de décentralisation, de polyvalence des employés, par opposition à la politique de centralisation, spécialisation et division du travail de BC et à moindre degré de LM. La communication et les relations humaines internes sont très fortes en intensité et en qualité chez GH et TZ, alors qu'elles sont fortes chez BC et moyennes chez LM. La taille de l'entreprise joue certainement un rôle dans ces différences, mais la culture aussi : TZ et GH sont plus tournées vers le relationnel, BC et LM vers la productivité. La motivation est très forte chez GH car il s'agit de deux entrepreneurs, forte chez TZ en raison de sa culture familiale du relationnel. Elle est forte chez BC en raison de la stimulation exercée par la direction, la politique généreuse de gestion du personnel, l'attention portée aux relations humaines, le système d'objectifs collectifs et individuels. Elle est moyenne chez LM en raison de l'importance légèrement inférieure accordée à ces éléments par le président.

L'amélioration des processus est un credo, une volonté et une réalité quotidienne chez BC. Elle est moyenne chez les autres pour des raisons diverses. Chez GH le vif désir d'améliorer les choses est là, mais la réalisation est freinée par le manque d'organisation et de moyens. Chez TZ, la machine est rôdée et donne satisfaction ; il manque un aiguillon, d'autant plus qu'il y a une certaine prudence dans la stratégie de développement. LM est très dynamique, mais manque parfois de cohérence dans son organisation.

Enfin dans la synergie des capacités opérationnelles, BC se distingue très fortement. Elle est la seule à réaliser un véritable multialignement de ses capacités et à développer une grande synergie entre celles-ci. C'est lié à sa taille mais surtout à la stratégie et l'implication de son DG. Ces synergies ont été recherchées, organisées, développées durant plus de deux décennies. LM recherche aussi ces synergies, mais est limitée par une vision moins large et approfondie de celles-ci, la taille de la firme, et une organisation moins poussée. D'où une importance moyenne de cette caractéristique. TZ n'accorde pas une véritable valeur stratégique aux TI, son nombre de boutiques et commerciaux est limité ; en conséquence, la synergie est faible. Chez GH, c'est le contraire, les TI ont le rôle prioritaire, mais boutiques et commerciaux sont quasiment inexistants ; du coup certaines synergies sont impossibles.

En conclusion, on peut distinguer trois profils différents suivant les sociétés. BC est forte ou très forte dans tous les processus d'affaires. GH et TZ sont très forts ou forts pour certains processus, mais faibles ou très faibles pour d'autres. Leur profil est déséquilibré. GH privilégie les TI avec son modèle et sa prospection Internet au détriment du marketing, du réseau et du commercial, néglige la clientèle existante au profit de la prospection. TZ privilégie le commercial, le travail de la clientèle existante, la communication et le conseil personnalisés et les parrainages. Le marketing et les TI sont au service de ces objectifs. La prospection et Internet sont négligés. Ils ont donc du point de vue de ces critères un profil inverse. En revanche, tous deux s'appuient sur leur réactivité et disponibilité, sur leurs bonnes relations humaines et

communication interne, leur forte motivation, et sur une politique de décentralisation, d'autonomie et polyvalence. LM présente encore un autre profil : moyen presque partout. Seuls deux critères sont jugés forts et deux autres faibles. LM ne présente pas de points faibles mais non plus de points vraiment forts. Cela s'explique par son choix du même modèle que BC et par son positionnement moins avancé dans la réalisation de ce modèle.

Les capacités TI/ SI

Nous comparons l'équipement TI et le développement logiciel, puis le rôle et l'utilisation des TI/SI dans les quatre sociétés.

L'équipement en TI et le développement logiciel

Les caractéristiques des équipements TI des différentes sociétés sont résumées dans le tableau 44.

Tableau 44 Caractéristiques de l'équipement en TI chez BC, GH, LM et TZ

ENTREPRISES → ÉQUIPEMENTS	BC	GH	LM	TZ
Ordinateurs	AS/400 + PC	PC	PC	PC
Logiciels bureautiques	Microsoft	Microsoft	Microsoft	Microsoft
Internet	ADSL	ADSL	ADSL	ADSL
Intranet	Oui	Non	Non	Non
Site Web	Oui	Oui	Oui	Oui
Base de données GIE	Oui	Oui	Oui	Oui
Logiciels GIE	Oui	Oui	Oui	Oui
Logiciels marketing et commerciaux	Développés en interne	Développés en interne	Développés en interne	Développés en interne
Base de données	Très détaillée	GIE	Détaillée	Peu détaillée

Le lecteur peut constater que l'équipement en TI est assez proche d'une société à l'autre. Seule BC se distingue par la possession d'un AS/400 et d'un Intranet sécurisé. En fait, la différence réside surtout dans les développements logiciels réalisés et la base de données. BC est allé plus loin et de façon plus diversifiée dans ses applications commerciales (voir par exemple la liste des opérations marketing dans le chapitre sur les données de BC). L'autre différence très importante est la qualité de la base de données de BC : celle-ci contient beaucoup plus de données sur les clients que celles de ses concurrents et du GIE.

Le rôle et l'utilisation des TI/SI

Rôle et usage des TI/SI chez BC, GH, LM et TZ sont comparés dans le tableau 45.

Tableau 45 Rôle et usage des TI/SI chez BC, GH, LM et TZ

ENTREPRISES → RÔLE et USAGE des TI/SI	BC	GH	LM	TZ
Travail de la clientèle existante	Intensif	Très faible	Moyen	Intensif
Prospection par mailings courrier ou publicité	Forte	Non	Moyenne	Non
Prospection par téléphone	Faible	Non	Moyenne	Non
Site Web	D'information. Pour générer des contacts pour les commerciaux	D'information. Pour vendre.	D'information. Pour générer des contacts pour les commerciaux	D'information. Pour générer des contacts pour les commerciaux
Prospection par Internet	Très forte	Très forte, cruciale	Forte	Abandonnée
Communication interne par courriels	Forte	Forte	Forte	Moyenne
Communication par courriels avec les clients et prospects	Forte	Très forte	Forte	Moyenne
Communications avec le GIE	Oui	Oui	Oui	Oui
Mise à jour de la base de données avec le GIE	Oui	Oui	Oui	Oui

GH se caractérise par l'accent mis sur la prospection par Internet et la communication par courriels. Le site Web sert à vendre. Travail de la clientèle existante et moyens classiques de prospection sont négligés. Pour TZ c'est l'inverse : priorité à la clientèle, peu de prospection et pas par Internet, communication moyenne par courriels. Le site Web sert à "générer des rencontres" commerciales. LM utilise de façon moyenne l'exploitation de la clientèle et la prospection classique. La prospection par Internet et la communication par courriels sont fortes. Le site Web sert à générer des contacts pour les commerciaux. BC démarche sa clientèle et les prospects par mailings et publicité (mais pas par téléphone) de façon forte. En raison de ses moyens (financiers, réseau), la prospection par Internet est très forte et donne de bons résultats (taux de transformation de 15 %). Le site Web sert à créer des contacts pour les commerciaux. La communication par courriels est forte et son usage varié (comme lors de la première crise de l'affaire X). On voit donc que l'usage des TI/SI par ces différents acteurs diffère en fonction de leurs orientations stratégiques et de leur inclination pour les TI.

Cependant, les quatre sociétés utilisent les différents TI/SI pour leur communication avec le GIE (Internet, téléphone, fax, rencontres physiques) et mettent à jour leurs bases de données avec le concours du GIE.

Les capacités de l'entreprise

Nous comparons tour à tour les capacités opérationnelles, les capacités stratégiques et les capacités dynamiques des quatre courtiers. Pour retracer le chemin des données aux tableaux de synthèse fournis ci-après, le codage axial des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques sont donnés à titre d'exemples en annexes AQ et AR. Figurent dans ces tableaux les catégories, sous-catégories, propriétés et dimensions

Les capacités opérationnelles

Nous avons fait figurer dans nos modèles d'entreprise les principales capacités opérationnelles de nos quatre sociétés. Cela ne signifie pas, pour une firme donnée, que les capacités non citées n'existent pas du tout chez elles. Nous reprenons dans le tableau 46 l'ensemble des capacités opérationnelles recensées dans nos quatre cas.

Tableau 46 Comparaison des capacités opérationnelles chez BC, GH, LM et TZ

ENTREPRISES → CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES	BC	GH	LM	TZ
Capacités commerciales (quantité et qualité)	**XXXXX**	X	XXX	XX
Capacités marketing (quantité et qualité)	**XXXXX**	X	XXX	XXX
Agences	**XXXXX**	Non	XX	X
Capacités TI	**XXXXX**	XXX	XXX	XXX
Motivation	XXXX	XXXXX	XXX	XXXX
Relations humaines, confiance	XXXX	XXXX	XX	XXXXX
Communication interne	XXX	XXXXX	XXX	XXXX
Management des ressources humaines	XXXXX	XXXX	XXX	XXXX
Organisation	**XXXXX**	XX	XXX	XXX
Système d'objectifs et d'évaluation	**XXXXX**	XXX	XXX	XXX
Capacités financières	**XXXXX**	X	XXX	XX
Multialignement de toutes les capacités opérationnelles	**XXXXX**	XX	XXX	XXX

L'importance de la caractéristique relativement aux autres firmes est indiquée par le nombre de croix :
X : très faible XX : faible XXX : moyenne XXXX : forte XXXXX : très forte
En **gras** : caractéristique différenciante de la firme (écart d'au moins deux croix avec les concurrents).

Les capacités commerciales et marketing sont très différenciantes. BC a des capacités très fortes dans ces domaines non seulement quantitativement mais aussi qualitativement pour ce qui concerne le marketing. Les qualités et la motivation des commerciaux de TZ et GH ne suffit pas à compenser le fossé quantitatif qui existe avec BC. Le handicap se fait particulièrement sentir en ce qui concerne le nombre d'agences au niveau national. Bien sûr, si l'on raisonnait par rapport à l'implantation régionale, l'évaluation serait tout autre.

Pour les capacités TI, nous pouvons distinguer deux groupes. BC a des capacités très fortes, avec son AS/400, sa base de données bien remplie, ses deux informaticiens, mais surtout avec son responsable informatique très expérimenté. Les trois autres sociétés ont à peu près les

mêmes caractéristiques : des PC en réseau, un responsable informatique, une base de données plus ou moins remplie.

La motivation est forte ou très forte pour les différents acteurs, sauf chez LM où elle est moyenne. C'est à mettre en relation chez LM avec des relations humaines, une confiance faibles, une communication interne et un management des ressources humaines moyens. Alors que ces capacités sont très fortes, fortes ou moyennes dans les autres sociétés (sauf l'organisation chez GH qui est faible).

Le système d'objectifs et d'évaluation est différenciant car très fort chez BC et moyen chez ses concurrents. Le système de BC est le plus sophistiqué et le plus varié ; il comporte des objectifs à la fois quantitatifs et qualitatifs ; il est directement rattaché aux objectifs stratégiques de la société. Les systèmes des autres sociétés sont beaucoup moins développés.

Enfin, les capacités financières créent aussi une grosse différence. Les résultats et les moyens financiers de BC lui permettent très facilement d'augmenter ses capacités opérationnelles si cela est nécessaire (agences, recrutements, ordinateur, etc.). LM, mais surtout TZ et GH sont beaucoup plus limités de ce point de vue.

Une catégorie différente de capacité opérationnelle réside dans l'alignement privilégié de certaines capacités opérationnelles. Enfin, à un stade supérieur, il existe une capacité opérationnelle globale consistant à aligner toutes les capacités opérationnelles. Une seule firme y parvient. Cette capacité suppose de maîtriser ce savoir-faire spécial de l'alignement, mais aussi de disposer du maximum de capacités opérationnelles. C'est là où BC crée une différence fondamentale par rapport à ces concurrents. L'ensemble des capacités opérationnelles est aligné pour atteindre les buts principaux de l'entreprise : conquête de nouveaux adhérents, fidélisation et reversements, productivité, présence nationale sur le marché. Ce multialignement résulte donc aussi de la stratégie et des capacités dynamiques qui donnent la vision d'ensemble à long terme nécessaire pour procéder à ces multiples ajustements. Pour ce faire, l'amélioration des processus est recherchée en permanence et le DG s'implique personnellement dans cette tâche tant au niveau de la conception que de la mise en œuvre. Ce multialignement est donc également dynamique. C'est pourquoi, pour nommer cette capacité, nous proposons le concept de multialignement dynamique de l'ensemble des capacités opérationnelles.

GH, LM et TZ disposent aussi d'un savoir-faire d'alignement comme nous l'avons vu dans les analyses intra cas, mais pas au même degré que BC. Surtout, elles ne disposent pas d'autant de capacités opérationnelles et pas au même niveau. Par exemple, BC est la seule à disposer d'une équipe marketing et même d'une responsable marketing ; dans les autres firmes, ce sont le dirigeant et le responsable informatique qui assurent cette fonction. L'alignement est donc d'autant plus multiple que la firme dispose de plus de capacités opérationnelles. L'alignement a des effets d'autant plus forts que les capacités opérationnelles se situent à un niveau élevé. Le responsable informatique de BC a une expérience du développement de SGBD bien supérieure à celle de ses confrères et bénéficie d'un AS/400. Maillage du territoire national par les agences, nombre de commerciaux, structure de responsables commerciaux régionaux, capacités financières, système de rémunérations et avantages, creusent un fossé entre BC et ses concurrents. Ces différences de capacités opérationnelles ne sont pas qu'une question de moyens, mais également de qualité et volonté managériales. Le système d'objectifs et d'évaluation, le soin apporté au recrutement, la politique organisationnelle dépendent plus chez BC d'une volonté politique que de moyens financiers.

En conclusion, nous différencions trois profils. BC est forte ou très forte dans toutes les

capacités opérationnelles (excepté la communication interne jugée moyenne). GH et TZ sont très fortes ou fortes pour certaines capacités, mais faibles ou très faibles pour d'autres. Leur profil est déséquilibré. Toutes deux sont fortes ou très fortes dans les capacités humaines, mais moyennes, faibles ou très faibles pour les capacités commerciales, marketing, TI, organisationnelles et financières, essentiellement pour une raison de taille. Enfin, LM présente un profil moyen pour presque tous les critères. On retrouve donc les trois profils que nous avions constatés pour les processus d'affaires et la même répartition des sociétés dans ces trois profils. Cela est logique puisque les processus sont l'expression de capacités et les capacités sont révélées ou confirmées par les processus. C'est donc une forme de validation de nos analyses.

Les capacités stratégiques

Les capacités stratégiques exprimées par les acteurs l'ont été dans des formulations différentes mais sont souvent très proches. Nous proposons donc d'effectuer des regroupements dans le tableau 47 pour éviter de doublonner ces capacités.

Tableau 47 Les capacités stratégiques chez BC, GH, LM et TZ

ENTREPRISES → CAPACITÉS STRATÉGIQUES	BC	GH	LM	TZ
Présence sur le marché	**XXXXX**	X	XXX	XX
Disponibilité et réactivité	XXXX	XXXXX	XXX	XXXX
Connaissance et ciblage du marché Information, communication, conseil ciblés Marketing relationnel	**XXXXX**	X	XXX	XXX
Information, communication, conseil personnalisés Relationnel commercial	XXXX	XX	XXX	XXXXX
Productivité	**XXXXX**	X	XXX	XX
Combinaison Commercial –TI/SI ou Pilotage ou Chaîne de compétences	XXXXX	XXXXX	XXXX	XXXX
Multialignement dynamique de toutes les capacités stratégiques	**XXXXX**	XX	XXX	XXX

L'importance de la capacité relativement aux autres firmes est indiquée par le nombre de croix :
X : très faible XX : faible XXX : moyenne XXXX : forte XXXXX : très forte
En **gras** : caractéristique différenciante de la firme.

La présence sur le marché inclut l'ensemble des moyens marketing, commerciaux et TI dont nous avons parlé. Ce critère montre une réelle gradation entre sociétés. BC est la seule à avoir une très forte présence grâce à son implantation nationale et sa prospection agressive sur Internet. LM pratique la même politique, mais son implantation est régionale et ses moyens sont plus limités pour le référencement sur les moteurs de recherche. TZ n'a que trois agences et pas de prospection par Internet. GH n'a pas de boutiques.

La disponibilité et la réactivité ne sont pas véritablement un critère différenciant car si GH est

très forte de ce point de vue, BC et TZ ont une forte capacité.

BC fait la différence en matière de marketing ciblé en raison de sa base de données clients très détaillée, la sophistication de ses outils logiciels et son service marketing de 7 personnes. En comparaison, LM et TZ bien que conscient de l'importance de cette activité ne peuvent rivaliser à ce niveau ; elles n'ont même pas de responsable marketing dédié. Cette capacité est forte chez TZ et moyenne chez LM grâce à leur savoir-faire TI et marketing et leur connaissance de la clientèle par les commerciaux. Enfin GH fait peu de marketing en direction de sa clientèle en raison de son orientation très marquée vers la prospection.

La communication personnalisée et le conseil sont l'apanage de TZ dont la culture et le souci du relationnel passent avant tout. BC bénéficie de son réseau d'agences et de commerciaux mais aussi de son service marketing et de son organisation qui permet de structurer cette activité et de préparer soigneusement les réponses aux questions au niveau du siège. LM est un peu moins tournée vers sa clientèle du fait de l'importance donnée à la prospection, à la recherche de productivité et à l'accent mis sur la communication externe par e-mails et téléphone. GH est le moins bien armé en raison de son orientation très Internet et de son manque de réseau ; il s'agit plus d'un conseil par courriels et téléphone que par visites.

La productivité des quatre firmes est comparée plus loin dans le tableau 53. On constate une gradation et la domination de BC.

De même que pour les capacités opérationnelles, nos études de cas ont révélé un multialignement dynamique des capacités stratégiques. C'est chez BC que le phénomène est le plus prononcé. Si comme nous l'avons vu, les capacités stratégiques chez BC interagissent positivement, c'est qu'elles sont alignées entre elles. La réactivité et le pilotage pourraient-ils être des capacités stratégiques s'ils ne tenaient pas compte de ce qu'apportent la connaissance et le ciblage du marché ? Que serait la communication externe si elle ne profitait pas des outils de productivité pour accroître son volume et des analyses marketing pour améliorer sa qualité ? A quel degré stratégique se situeraient connaissance et ciblage du marché s'il n'y avait pas de pilotage stratégique ?

Les capacités dynamiques

Comparaison inter cas

La comparaison des capacités dynamiques entre firmes est retracée dans le tableau 48.

Tableau 48 Les capacités dynamiques chez BC, TZ et GH

Entreprises Capacités dynamiques	BC	TZ	GH
Reconfigurabilité	3,78	4,17	4,33
Orientation marché	3,04	3,69	4,56
Capacité absorptive	3,83	4,06	4,72
Capacité de coordination	3,42	4,25	4,56
Esprit collectif	3,75	4,59	4,56
Capacités morales	4,09	4,05	4,55

Reconfigurabilité

			BC TZ GH	
1	2	3	4	5

Orientation marché

		BC	TZ	GH

Capacité absorptive

			BC TZ	GH

Capacité de coordination

		BC	TZ	GH

Moyenne de l'esprit collectif

			BC	TZ GH

Capacités morales

			BC TZ	GH

Comment expliquer que BC évalue ses capacités dynamiques systématiquement à un niveau inférieur à celui de GH et même TZ alors que ses réalisations, son avantage concurrentiel, ses performances sont supérieurs ? Nous avançons quatre explications. D'une part, ces capacités, notamment la coordination et l'esprit collectif, sont plus faciles à réaliser et mettre en œuvre dans de petites (7 personnes) ou très petites structures (deux 'associés') qu'avec 90 employés. D'autre part, les deux acteurs de GH sont deux dirigeants. On peut facilement concevoir que leur motivation, leur implication sont plus fortes que celle d'employés. Enfin, le niveau d'exigence des gens de BC est plus élevé, ce qui les amène à se juger plus sévèrement. Comme nous l'a dit une personne pendant le remplissage du questionnaire : "je ne peux pas mettre 'tout à fait d'accord' parce qu'on peut toujours faire mieux". Il y a une quatrième explication, plus conceptuelle. Les capacités dynamiques n'influencent pas directement l'avantage concurrentiel et les performances ; cette relation est médiatisée par les systèmes de capacités opérationnelles et de capacités stratégiques. Ce décalage entre les capacités dynamiques de BC et GH vient le confirmer.

Les forces morales

Il convient de souligner au niveau conceptuel la mise en lumière des forces morales comme capacités dynamiques. En fait, nous avons pris conscience de cette dimension des capacités dynamiques dès les interviews du cas BC et les trois autres cas ont confirmé. Le schéma de la "boîte noire" de Pavlou et El Sawy, tiré de la littérature, porte en effet uniquement sur des dimensions cognitives ou relationnelles. Or, nos études de cas font apparaître que ces entreprises ont nécessité également certaines forces morales pour leur reconfiguration. Chez BC, l'amélioration des processus constitue un effort permanent qui demande de la motivation, de la remise en question, de la persévérance, une ouverture au changement. Chez GH, il a fallu du courage, de la capacité d'adaptation, de la ténacité pour créer l'entreprise et la faire constamment

évoluer pour s'adapter au marché, à la concurrence, la technologie et la réglementation. Chez TZ, il a fallu de la force de caractère, de la détermination, de l'esprit de sacrifice, de l'esprit de décision pour survivre à la crise de 1998. Chez LM le changement complet de politique en 1990 a supposé la capacité de se remettre en cause, de prendre des décisions stratégiques puis tactiques, de croire dans le succès, d'avoir la force de caractère de tout chambouler, et d'être capable de prendre des risques financiers. Puis il a fallu de la constance, de la ténacité pour tout mettre en œuvre. La création de TZ et LM a demandé à leurs fondateurs d'être des pionniers avec le courage, la détermination, la foi, la prise de risque que cela entraînait. Toutes ces qualités ne sont pas de l'orientation marché, de la capacité absorptive, de la coordination ou de l'esprit collectif. C'est autre chose : ce que nous appelons des forces morales. Mais ces capacités particulières nous semblent indispensables pour "intégrer, construire, et reconfigurer des routines internes et externes, composées d'activités distinctives dans l'utilisation des ressources spécifiques de la firme" (Teece et al. , 1997). Un dirigeant, des responsables, des employés, peuvent très bien avoir les capacités intellectuelles et relationnelles nécessaires pour changer l'entreprise. Mais s'ils n'en ont pas aussi la volonté, la motivation, la persévérance, etc. , alors ces changements risquent forts de rester lettre morte. C'est pourquoi nous pensons que les forces morales constituent une dimension à part entière des capacités dynamiques. C'est pourquoi nous avons créé une série de questions sur ces forces morales que nous avons rajoutée au questionnaire initial de Pavlou et El Sawy. L'inverse est vrai également : un dirigeant qui a les forces morales requises, mais ne dispose pas des qualités cognitives et relationnelles nécessaires risque fort de rater le changement de son entreprise.

Nous distinguons plusieurs dimensions dans notre concept de forces morales. La première touche à la motivation, la volonté des acteurs. La deuxième porte sur la capacité de remise en cause, d'ouverture au changement. La troisième est la capacité à prendre des décisions et la détermination nécessaire pour franchir le pas. La quatrième concerne le courage pour affronter les évènements. La cinquième est constituée par la persévérance, la ténacité pour finaliser les reconfigurations. La sixième touche à la culture et la vision stratégique : sont-elles favorables à la 'reconfigurabilité' ou non ? Nous voyons bien qu'il ne s'agit pas là d'esprit de groupe, de coordination, de connaissances ou d'esprit marketing. Pourtant, ces qualités sont bien indispensables pour venir à bout de la tâche très difficile de changer des processus, des habitudes, des comportements, des mentalités, des structures.

16.1.6 Comparaison des contributions des TI, des avantages et désavantages concurrentiels, et des performances

Sont comparés maintenant la contribution des TI, les avantages et désavantages concurrentiels, et les performances des quatre entreprises.

Comparaison des contributions des TI

Mais quelles contributions les TI apportent-elles dans le système de l'entreprise ? Rappelons que nous parlons ici des TI informatisées. Nous excluons du champ des TI le téléphone, le fax, et

a fortiori les entretiens ou réunions en face à face. Nous nous focalisons sur les TI car les SI englobent les personnes physiques. Celles-ci en tant qu'acteurs de l'information et la communication dans l'entreprise, ont globalement forcément un impact sur les capacités. Sont comparées pour les quatre firmes les contributions des TI aux capacités opérationnelles, aux capacités stratégiques et à l'avantage concurrentiel. L'analyse inter cas porte aussi sur les limites et inconvénients de ces contributions.

Contribution des TI aux capacités opérationnelles

Les contributions des TI aux capacités opérationnelles dans les quatre firmes sont détaillées dans le tableau 49.

Tableau 49 Les contributions des TI aux capacités opérationnelles

ENTREPRISES → CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES :	BC	LM	TZ	GH
- commerciales	XXXXX	XXX	XXX	XXXX
- marketing (hors agences)	XXXXX	XXXX	XXXX	XX
- agences (fonctionnement des)	XXXXX	XXXX	XXX	
- système de rémunérations et avantages	XX	XX	XX	XX
- motivation	XX	X	XX	XX
- relations humaines	XX	X	XX	XX
- communication interne	XXXX	XXX	XXX	XXX
- organisation	XXXX	XXX	XXX	XX
- système d'objectifs et d'évaluation	XXXX	XXX	XX	XXX
Moyenne	3,67	2,67	2,67	2,22

L'importance de la contribution relativement aux autres firmes est indiquée par le nombre de croix :
X : très faible XX : faible XXX : moyenne XXXX : forte XXXXX : très forte
En **gras** : caractéristique différenciante de la firme (au moins deux degrés d'écart avec les concurrents).

Les contributions aux capacités commerciales et marketing sont très fortes chez BC. Cela n'est toutefois pas vraiment source de différenciation dans la mesure où elles sont fortes chez l'un ou l'autre des concurrents. Chez GH la combinaison étroite Commercial - TI/SI fait que cet apport est fort ; il ne peut être très fort dans la mesure où la base de données ne permet pas un travail intensif de la clientèle. Pour la même raison l'apport au marketing est faible. Chez LM et TZ l'apport au marketing est fort puisque les TI sont systématiquement nécessaires aux actions menées, mais le manque de 'profil client' détaillé et un degré moindre de prospection chez TZ ou de travail de la clientèle chez LM en limitent la portée. La contribution à la création des agences est faible : les TI fournissent des chiffres, ce sont les capacités marketing et surtout financières qui sont importantes. En revanche, dans le fonctionnement des agences, les TI jouent un rôle clé chez BC en permettant une analyse fine du marché, des simulations, la définition et la réalisation d'opérations marketing et commerciales, la fixation des objectifs, l'évaluation des résultats, etc. Chez LM, pour les mêmes raisons, cet apport est fort, mais les TI sont moins performants et, l'organisation étant moins centralisée, l'apport des commerciaux est un peu plus fort. Chez TZ cet

apport est moyen en raison d'une autonomie plus grande des commerciaux, de l'importance donnée au relationnel client et de la méconnaissance de l'informatique par un des commerciaux. Chez GH la contribution est quasi nulle, non pas à cause des TI, mais parce qu'il n'y a pas d'agences. Sauf à considérer le siège comme une agence ; mais il s'agit de bureaux en étage dans un appartement et en raison du modèle d'affaires Internet, les visites sont peu nombreuses. La contribution au commercial est moyenne chez LM en raison des limites que les TI apportent à la relation commerciale, et chez TZ parce que le relationnel commercial a son importance propre et que la confiance ne dépend pas fondamentalement des TI.

La contribution aux relations humaines, au système de rémunérations et avantages et à la motivation est faible. Ces capacités dépendent plus du style et de l'action de la direction, de la culture de la société, de la politique de gestion du personnel, du système d'objectifs et d'évaluation, de l'organisation du travail, des résultats de la société. Ce peut même être très faible chez LM dans la mesure où cela "déshumanise" le travail et la relation client.

Les contributions à la communication interne, à l'organisation, au système d'objectifs et d'évaluation, sont fortes ou moyennes. Fortes chez BC, elles sont moyennes chez les autres acteurs. Elles sont mêmes faibles pour l'organisation chez GH et pour le système d'objectifs et d'évaluation chez TZ. Là encore, ce ne sont pas les TI en elles-mêmes qui sont en cause mais l'usage qui en est fait ou plutôt en l'espèce l'usage qui n'en est pas fait. Par exemple, le gérant de GH dit "Je n'ai pas d'organisation". Les commerciaux de TZ à Toulouse n'ont pas d'objectifs.

En conclusion, globalement BC est supérieure aux autre firmes quant à la contribution des TI aux capacités opérationnelles : les TI servent à toutes les capacités opérationnelles mais aussi à relier très fortement l'ensemble. LM et TZ se retrouvent à égalité à un niveau moyen et GH à un niveau faible. Il faut cependant distinguer trois groupes de capacités. La contribution TI aux capacités marketing, commerciales et agences donne une certaine primauté à BC tandis que GH est très défavorisé par son absence de réseau. La contribution TI au système de rémunération, aux relations humaines et à la motivation sont faibles (voire très faibles pour LM) partout et donc ne différencient pas les firmes. Enfin, la contribution TI à la communication interne, l'organisation, et le système d'objectifs et d'évaluation, ne différencie qu'un peu les acteurs : elle est forte chez BC et moyenne ailleurs.

Contribution des TI aux capacités stratégiques

Les contributions des TI aux capacités stratégiques dans les quatre firmes sont détaillées dans le tableau 50.

Tableau 50 Les contributions des TI aux capacités stratégiques

ENTREPRISES → CAPACITÉS STRATÉGIQUES :	BC	LM	GH	TZ
- disponibilité et réactivité	XXX	XXX	XXXX	XXX
- pilotage	XXXX	XXX	XXXX	XX
- productivité	XXXXX	XXXX	XXXX	XXX
- connaissance et ciblage du marché (clients)	XXXXX	XXX	X	XXXX
- connaissance et ciblage du marché (prospects)	XXXXX	XXXX	XXXX	X
- personnalisation de la communication externe, conseil	XXXX	XXX	XX	XXX
- relationnel commercial (confiance)	XX	XX	XX	XX
- "chaîne de compétences"	XXXXX	XXXX	XXX	XXX
- multialignement dynamique de toutes les capacités stratégiques	**XXXXX**	XX	X	XX
Moyenne	4,22	3,11	2,78	2,55

La contribution des TI à la disponibilité et la réactivité est forte chez GH, vu l'utilisation intensive qui est faite d'Internet ; cependant, le téléphone, les visites, la personnalité et la motivation des dirigeants y concourent aussi. Chez BC, LM et TZ, cet apport est moyen car bien qu'utilisant fortement les TI, le marketing et les commerciaux jouent aussi un rôle important de ce point de vue.

La contribution au pilotage est forte chez BC comme on l'a vu lors de l'affaire X par exemple. Elle est forte aussi chez GH, mais il s'agit non plus d'un pilotage stratégique mais d'un pilotage à vue : réactions des internautes, évolution des sites concurrents, des coûts des moteurs de recherche, etc. Cette contribution est moyenne chez LM en raison de l'importance moindre accordée à cette capacité et faible chez TZ en raison de l'autonomie laissée aux commerciaux.

La contribution à la productivité est très forte chez BC où les TI démultiplient les capacités des marketers et commerciaux. Il en va de même chez LM, mais à un degré moindre. Elle est forte aussi chez GH où la prospection dépend pour une large part des référencements sur les moteurs de recherche et où sans les TI la société "n'existerait pas". Elle ne peut être très forte en raison de l'absence de synergie avec des agences. Elle est moyenne chez TZ où le relationnel commercial prime et où un commercial (sur 3,5) commence tout juste avec difficulté à utiliser l'informatique.

Pour la connaissance et le ciblage du marché, nous distinguons clients et prospects, compte tenu des disparités entre firmes selon le critère utilisé. Cette contribution est très forte dans les deux domaines chez BC. GH utilise fortement les TI en prospection ; on ne peut pas dire très fortement car GH n'achète pas de fichiers prospects pour effectuer des mailings ou e-mailings. Les TI sont utilisés très faiblement pour le travail de la clientèle ; mais cela est dû beaucoup plus à l'orientation stratégique de GH qu'aux TI eux-mêmes puisque GH dispose des outils du GIE. LM utilise beaucoup les TI pour la prospection, mais en néglige un peu la clientèle locale. TZ inversement se sert beaucoup des TI pour "le travail de la clientèle" mais peu pour la prospection (seulement des campagnes de parrainages).

La contribution à la personnalisation de la communication externe et au conseil est forte chez BC grâce au 'profil client' très détaillé qui apparaît immédiatement sur l'écran du commercial. Cet apport est moyen chez LM et TZ en raison de profils moins fournis, et faible chez GH qui ne

dispose que des données du GIE.

La contribution des TI au relationnel commercial, à la confiance, est plus indirecte puisque, passant par la personnalisation et le conseil, mais aussi par la réactivité, la disponibilité et la présence sur le marché. Certes, les TI contribuent à ce relationnel en aidant le commercial de multiples manières. Mais cette confiance provient surtout des commerciaux eux-mêmes (honnêteté, compétence, etc.) et de la politique commerciale de la société comme le montre la comparaison avec les banques. C'est pourquoi finalement cette contribution est considérée comme faible.

En ce qui concerne la contribution à la "chaîne de compétences" des capacités de la firme, les TI retrouvent leur influence. Cette chaîne nécessite en effet pour son fonctionnement l'usage du système d'information et donc des TI. Chez GH les TI sont l'un des deux ingrédients de la combinaison Commercial –TI. Mais la chaîne de compétences résulte surtout du dialogue permanent entre les deux hommes qui se fait surtout en face à face puisqu'ils travaillent dans les mêmes locaux ou au téléphone. Chez LM cette chaîne est plus tributaire des TI compte tenu de l'éloignement des agences et du rôle confié aux TI dans le modèle d'affaires. Enfin, chez TZ, cet apport est moyen en raison de l'importance du relationnel humain par face à face ou téléphone.

BC est la seule à bénéficier d'une contribution très forte des TI à un multialignement dynamique des capacités stratégiques. La première raison en est qu'elle dispose de plus de capacités stratégiques que ses concurrents, à un niveau généralement plus élevé et sait réaliser des alignements forts. En effet, pour qu'il y ait contribution encore faut-il qu'il y ait multialignement, et par définition cela ne dépend pas que des TI mais aussi des autres capacités. La deuxième raison est le rôle très important confié aux TI par le DG depuis longtemps comme en témoigne sa vision stratégique des TI, sa perspective de l'alignement par la transformation de la technologie, et le leadership technologique comme critère de performance des TI. Cette contribution s'explique aussi par l'implication de son DG et de l'équipe de responsables dans les processus d'affaires et leur numérisation. LM et TZ n'ont qu'une contribution faible car leur multialignement est inférieur, mais aussi parce que c'est la perspective de l'alignement par exécution de la stratégie qui est appliquée. LM et TZ sont pilotées par la stratégie d'affaires et non la technologie. GH pratique un alignement par le niveau de service où la stratégie TI est le pilote de la stratégie d'entreprise. Mais le problème est qu'elle ne bénéficie pas d'un véritable multialignement car il lui manque certaines capacités opérationnelles essentielles, ce qui limite l'éventail de ses capacités stratégiques. En conséquence, la contribution des TI s'en trouve très limitée malgré l'importance qui leur est accordée : la contribution des TI ne peut s'appliquer à des alignements qui n'existent pas. On peut même dire que c'est en raison de l'importance extrême accordée à celles-ci (modèle tout Internet) que les capacités marketing, agences et commerciales sont aussi réduites.

En conclusion, BC est supérieure aux autres firmes quant à la contribution des TI aux capacités stratégiques avec un niveau globalement fort. Viennent ensuite avec un niveau moyen LM, puis GH et TZ. Mais GH présente un profil plus déséquilibré : forte pour la contribution à la réactivité, au pilotage, à la productivité, et au ciblage des prospects, la contribution TI est très faible, faible ou moyenne pour la contribution aux autres capacités stratégiques. La seule contribution vraiment différenciante est celle de des TI de BC au multialignement.

Contribution des TI à l'AC

La comparaison des différents cas nous montre que la contribution des TI à l'avantage concurrentiel se fait à travers les sous-systèmes des capacités opérationnelles et stratégiques et donc est indirecte. GH présente cependant un cas original : la contribution des TI à l'avantage concurrentiel y est également directe avec la prospection par les noms de domaine réservés et les moteurs de recherche.

Limites et inconvénients des TI

Les limites et inconvénients des TI dans les différentes firmes sont détaillés dans le tableau 51.

Tableau 51 Les limites et inconvénients des TI chez BC, GH, LM, TZ

ENTREPRISES → LIMITES, INCONVÉNIENTS	BC	GH	LM	TZ
- les TI "ne remplacent pas une formation, ne permettent pas de résoudre des cas complexes"	XX	XXX	XXXX	XXX
- efficacité fonction de la façon dont la base de données est renseignée ; 'profil client' insuffisant	X	**XXXXX**	XXX	XXX
- l'équipement informatique	X	XXX	XXX	XXX
- rôle prépondérant du conseiller et du relationnel commercial	XXX	X	XXX	**XXXXX**
- des coûts TI perçus importants pour la firme	XX	XXX	XXX	XXXX
- une surinformation	XXX	XXX	XXXX	XX
- perte de proximité, une certaine déshumanisation, un contrôle moindre de l'entretien	XXX	XXX	XXXX	XX
- pas une "capacité distinctive"	XX	XXX	XXX	XXXX
- pas un processus industrialisé	X	XX	XX	XXX
Moyenne	2	2,89	3,22	3,22

L'importance de l'inconvénient relativement aux autres firmes est indiquée par le nombre de croix :
X : très faible XX : faible XXX : moyenne XXXX : forte XXXXX : très forte
En **gras** : caractéristique différenciante de la firme, c.-à-d. présentant au moins deux degrés d'écart avec les autres firmes.

La limite des TI en matière de conseil a été clairement signalée chez LM. Cet inconvénient est faible chez BC en raison du 'profil client' détaillé et d'un support fort du marketing dans ce domaine, qui communique les réponses par courriels aux commerciaux. Chez TZ, l'inconvénient est moyen en raison de l'expérience professionnelle et l'implication de tous les commerciaux. Chez GH, l'inconvénient est moyen dans la mesure où les internautes généralement savent ce qu'ils veulent et n'attendent pas du conseil en face à face.

La complétude de la base de données est une limite très forte chez GH, moyenne chez LM et TZ. C'est au contraire un atout chez BC.

L'équipement informatique est au niveau le plus élevé chez BC, comparé à un niveau moyen

ailleurs. LM met parfois à disposition un PC pour deux commerciaux. TZ rogne sur les coûts et ainsi sur la performance et la sécurité. GH achète au moindre coût.

Une autre limite est l'importance accordée au conseiller et au relationnel commercial. Ceux-ci ont un rôle prépondérant chez TZ, moyen chez BC et LM, ce qui limite le rôle des TI. Chez GH, c'est l'inverse : les TI sont prépondérants.

Les coûts perçus des TI sont une limite importante chez TZ qui cherche à les minimiser. C'est moins vrai pour LM qui recherche la productivité et pour GH qui croit au rôle crucial des TI mais est limité par ses moyens financiers. Bien que les coûts des TI soient les plus importants en valeur absolue chez BC, ce n'est pas vraiment une limite dans la mesure où les TI jouent un rôle très important et où la société dispose de fortes capacités financières.

Les inconvénients de la surinformation et de la déshumanisation qui peuvent être apportés par les TI sont jugés forts chez LM, moyens chez BC et GH, faibles chez TZ qui privilégie le contact direct.

Le fait que les TI ne soient pas une capacité distinctive est une limite forte chez TZ, mais moyenne chez LM et GH, et faible chez BC.

Le fait que les TI ne constituent pas un processus industrialisé n'est un inconvénient – et encore moyen - que chez TZ.

En conclusion, les TI comportent des limites ou inconvénients surtout chez LM, TZ puis GH, mais globalement à un niveau moyen. BC se distingue par son score faible. Si BC et LM montrent assez peu de variance entre ces critères, ce n'est pas le cas pour GH et TZ. Leur contribution TI est limitée pour GH par sa base de données peu renseignée, pour TZ par le rôle prépondérant des commerciaux.

Les performances

Nous comparons les performances commerciales, financières et de productivité, telles que déjà définies dans les analyses intra cas.

Performances commerciales

Le tableau 52 fait apparaître de très grosses différences entre BC et ses concurrents. Ainsi sa collecte représente en 2006 environ 7 fois celle de LM, 20 fois celle de TZ et 83 fois celle de GH. Son chiffre d'affaires est 36 fois supérieur à celui de TZ en 2005 et 65 fois à celui de GH. Son nombre d'adhérents représente 7 fois celui de LM et 23 fois celui de TZ.

Les évolutions de collecte sont contrastées. BC progresse légèrement en 2007 après un léger recul en 2006. GH a connu une forte progression chaque année sauf en 2005 où la collecte a un peu régressé. TZ, après une forte progression en 2006, a reculé de 8 % en 2007.

La collecte de LM a stagné en 2006 et baissé de 12 % en 2007. Après une stagnation en 2002 et 2003, années de crise boursière et de l'affaire X, BC a repris la marche en avant de son chiffre d'affaires les années suivantes. Les chiffres d'affaires de GH ne sont pas significatifs car ils comprennent une part décroissante d'activité immobilière.

Tableau 52 Comparaison des performances commerciales de BC, GH, TZ, LM

Entreprises Collecte	BC	GH	TZ	LM *
2003	Nc	2,5	Nc	Nc
2004	Nc	8	Nc	Nc
2005	836	7,8	33	121
2006	828	10	41	122
2007	844		38,4	107

Entreprises Chiffre d'affaires	BC	GH ¤	TZ	LM
2001	21,5	0,5	Nc	Nc
2002	21,6	0,55	Nc	Nc
2003	21,1	0,25	0,49	Nc
2004	27,5	0,34	0,70	Nc
2005	29,9	0,46	0,82	Nc
2006	33,1	Nc	Nc	Nc

En millions d'euros Nc : non communiqué.

¤ Non significatif : mixité des résultats de l'immobilier et de l'assurance vie. * hors apporteurs d'affaires.

Sources : Délégués et GIE AZ

En nombre d'adhérents BC montre une progression régulière de quelques pour-cent chaque année. Il en va de même pour LM. Il est à noter la croissance forte de TZ de 12 à 15 % par an en 2003, 2004 et 2005. Ce fort développement est lié à l'ouverture de ses deux boutiques, comme en témoigne le retour à une croissance de 5 % en 2006.

Une contradiction ressort de ces tableaux. L'avantage concurrentiel de BC ne se traduit pas vraiment en termes de performances commerciales. Certes, celles-ci sont honorables mais semblables à celles de ces concurrents. Plusieurs explications peuvent être avancées. Premièrement, le groupe AZ et même SR, la maison mère, freinent le développement de BC pour que sa position dominante dans le monde AZ ne s'accentue pas. Cette limite à son avantage concurrentiel entrave son développement commercial. Comme l'a dit le PDG de TZ : "Théoriquement, si vraiment ils voulaient nous étouffer, ils se mettent partout et c'est terminé". BC a toutes les capacités, notamment financières, pour cela. Mais c'est justement ce que veulent empêcher l'Association et le GIE. Deuxièmement, BC est le délégué qui pratique le moins les remises de prix, ce qui lui fait perdre des affaires. Troisièmement, la progression devient plus difficile avec une part de marché de plus d'un tiers. En compensation, BC améliore encore une rentabilité record. En fait, les avantages concurrentiels de BC se traduisent maintenant beaucoup plus dans les performances financières que dans les performances commerciales.

La progression de GH s'explique par les qualités de ses dirigeants mais aussi par sa création

Entreprises Nombre d'adhérents	BC	Croissance BC	GH	TZ	Croissance TZ	LM	Croissance LM
2001	180 000		Nc	6 400		29 400	
2002	186 000	3,3 %	Nc	6 600	3,1 %	30 000	2,04%
2003	189 000	1,6 %	Nc	7 500	13,6 %	30 600	2,00%
2004	208 000	5,3 %	Nc	8 600	14,7 %	31 300	2,29%
2005	220 000	5,5 %	Nc	9 600	11,6 %	33 100	5,75%
2006	230 600	4,8 %	Nc	10 100	5,2 %	33 500	1,21%

récente et sa faible part de marché : il est plus facile de se développer dans ces conditions.

La croissance de TZ s'explique par l'ouverture de ses deux agences qui constituent bien un facteur clé de succès.

Productivité

La collecte par commercial montre des disparités entre firmes (tableau 53). Ainsi, en 2005 celle de BC est supérieure de 63 % à celle de GH, de 34 % à celle de TZ et de 26 % à celle de LM. Si l'on prend le chiffre d'affaires par commercial, la différence est encore plus forte : la productivité de BC est supérieure de 120 % à celle de GH, de 105 % à celle de TZ. Cela est lié au fait que BC bénéficie de commissions sur encours proportionnellement plus importantes mais aussi qu'elle consent des rabais moindres sur frais d'entrée. Ces chiffres confirment que la productivité chez BC constitue bien une compétence distinctive et un avantage concurrentiel.

Tableau 53 Comparaison des productivités de BC, GH, TZ, LM

Entreprises Critère	BC	GH	TZ	LM *
Chiffre d'affaires par commercial en 2004	0,42	0,19	0,20	Nc
Chiffre d'affaires par commercial en 2005	0,46	0,21	0,23	Nc
Collecte par commercial en 2004	9, 6	8		
Collecte par commercial en 2005	12,7	7,8	9, 5	10,1
Collecte par commercial en 2006	12,35	10	11,71	10,17

En millions d'euros * hors apporteurs d'affaires

La productivité de TZ peut paraître surprenante, étant donné que ce n'est pas une de leurs préoccupations premières. Cela s'explique par leur développement tourné vers la clientèle qui procure un bien meilleur rendement que la prospection. Il est plus facile et plus rentable de travailler la clientèle existante et de procéder par parrainages que de prospecter "dans le dur". Egalement, l'ouverture des deux agences de Toulouse et Auch a dopé la collecte et le chiffre d'affaires, ce qui a fait progresser notablement la productivité par commercial depuis 2003.

Comparaison des avantages concurrentiels et désavantages concurrentiels

Avantages concurrentiels soutenables

La comparaison des avantages concurrentiels des quatre entreprises est présentée dans le tableau 54.

Tableau 54 Avantages concurrentiels (par rapport au marché AZ)

AVANTAGE CONCURRENTIEL	BC	GH	LM	TZ
Avantage concurrentiel temporaire Importance		Modèle Internet A évolué de XXX à X		
Avantages concurrentiels	Fichier clients XXXXX	Fichier clients X	Fichier clients XX	Fichier clients X

soutenables Importance	**Productivité** **XXXXX** **Taille de la firme** **XXXXX** **Synergie de toutes les capacités au niveau national** **XXXXX**	**Noms de domaine réservés** X	**Synergie des capacités au niveau régional** XX	**Part de marché gersois** X **Capital confiance** XX
Avantage concurrentiel durable	Non	Non	Non	Non

En **gras** : type d'avantage concurrentiel spécifique à la firme.
L'importance de l'avantage concurrentiel (intensité, étendue) est indiquée par le nombre de croix :
X : très faible XX : faible XXX : moyenne XXXX : forte XXXXX : très forte

GH a disposé d'un avantage concurrentiel grâce à son modèle Internet avec des processus d'affaires adaptés aux internautes et des coûts de fonctionnement réduits. Mais cet avantage s'est révélé temporaire au fur et à mesure que la concurrence a prospecté par Internet. Il lui reste comme avantages soutenables son fichier clients et ses noms de domaine réservés. Mais leur importance est très faible. Le fichier clients est très limité en nombre et en qualité et est peu utilisé pour travailler la clientèle existante. Les noms de domaine sont contournés par la concurrence et le référencement sur les moteurs de recherche coûte de plus en plus cher.

LM bénéficie de son fichier clients et de la synergie de ses capacités au niveau régional. LM se situe à un bon niveau dans la plupart des capacités opérationnelles. Mais l'importance de ses avantages concurrentiels reste faible. Son fichier clients ne représente que 17,5 % de celui de BC qui en outre est plus avancé dans l'exploitation de la base de données. La synergie vaut surtout parce qu'elle se situe au niveau régional. Ainsi LM dispose de 5 boutiques en propre sur trois départements alors que BC n'en a que trois. Mais BC a su développer une synergie plus large et plus intense de ses capacités au niveau national.

TZ dispose d'avantages réels mais restreints géographiquement. En conséquence, leur importance est très faible ou faible.

BC enfin dispose d'avantages à la fois spécifiques et très forts. Sa productivité et sa taille sont largement supérieures à celles de ses concurrents. Elle bénéficie d'une synergie très importante entre ses capacités au niveau national. Si l'on raisonne en termes managériaux et non plus théoriques, BC est la seule firme à disposer réellement d'un avantage concurrentiel sur les autres.

Désavantages concurrentiels

La comparaison des désavantages concurrentiels des quatre entreprises est présentée dans le tableau 55.

Tableau 55 Désavantages concurrentiels (par rapport au marché AZ)

DÉSAVANTAGE CONCURRENTIEL	BC	GH	LM	TZ
Taille, moyens	Non	XXXXX	XXX	XXXX
Organisation	Non	XXXXX	XXX	XXX
Productivité	Non	XXXXX	XXXX	XXXX

L'importance du désavantage concurrentiel (intensité, étendue) est indiquée par le nombre de croix :
X : très faible XX : faible XXX : moyenne XXXX : forte XXXXX : très forte

La différence entre BC et ses concurrents délégués AZ est ici considérable. BC n'a pas de désavantage concurrentiel. Ses rivaux ont un désavantage dans les trois dimensions. GH souffre d'un désavantage concurrentiel complet face à BC tant en taille qu'en organisation ou productivité. Ce handicap est un peu moins prononcé pour TZ, mais reste fort. Seul LM arrive à un désavantage moyen.

16.2 Comparaison des analyses

Ces comparaisons portent sur : les liens entre capacités, avantage concurrentiel et performances ; les alignements des capacités ; les modèles des quatre firmes.

16.2.1 Liens entre capacités, avantage concurrentiel et performances

L'analyse comparative porte sur les relations : entre les capacités opérationnelles ; entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques ; entre les capacités stratégiques elles-mêmes ; entre les capacités stratégiques, l'avantage concurrentiel et la performance ; entre les capacités dynamiques et les autres capacités.

Relations entre capacités opérationnelles

Nous avons pu constater dans nos quatre cas que les capacités opérationnelles constituent des composantes en interaction au sein d'un sous-système. Cependant, des différences existent également. BC dispose de plus de capacités opérationnelles que ses concurrents et à un niveau plus élevé. Des interactions existent entre toutes ses capacités opérationnelles, alors que certaines interactions peuvent ne pas exister dans les autres sociétés.

Liens entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques

Dans les quatre cas, le sous-système des capacités opérationnelles vient constituer le sous-système des capacités stratégiques, chaque capacité opérationnelle venant influencer chaque capacité stratégique, mais indirectement à travers les relations entre sous-systèmes.

Logiquement, plus le sous-système des capacités opérationnelles est fort et complet, plus le

sous-système des capacités stratégiques l'est aussi. La corrélation est flagrante lorsque l'on compare BC à ses confrères.

Nous avons découvert que la grande différence entre BC et ses concurrents vient de sa capacité particulière au multialignement dynamique des capacités opérationnelles.

Relations entre capacités stratégiques

Nous concluons des quatre cas que les capacités stratégiques composent un sous-système entre elles.

Mais le sous-système de BC comprend des capacités que l'on ne trouve pas ailleurs ou pas au même niveau : la productivité, le pilotage stratégique, le ciblage, et surtout le multialignement.

Liens entre capacités stratégiques, avantages et désavantages concurrentiels, et performances

Point important, nous avons constaté que les avantages concurrentiels d'une firme constituaient également un sous-système.

Nous avons trouvé un lien entre le sous-système des capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel, mais aussi entre la force de l'un et la force de l'autre. BC qui a le plus fort sous-système de capacités stratégiques a aussi le plus fort avantage concurrentiel.

Mais nous avons constaté aussi l'existence de désavantages concurrentiels liés à la taille surtout et à l'organisation. Ceux-ci coexistent chez GH, TZ, LM avec les avantages concurrentiels. BC se caractérise par un désavantage concurrentiel de nature politique.

Nous avons cherché à vérifier à partir de là le lien avec les performances. Il ne nous est pas apparu dans nos cas que d'autres acteurs confisquent les bénéfices provenant des avantages concurrentiels.

En revanche, les désavantages concurrentiels viennent en partie compenser l'effet des avantages concurrentiels sur les performances. Ainsi, BC voit son développement commercial limité par 'l'autorité anti-trust' que constitue le groupe AZ. Le cas BC illustre bien comment un désavantage concurrentiel peut gommer en partie l'effet d'un avantage concurrentiel sur la performance commerciale. "Le manque de moyens" empêche TZ d'ouvrir d'autres agences et de rentabiliser ses TI sur 10 agences au lieu de 3.

Liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités

Les quatre cas font apparaître que le sous-système des capacités dynamiques façonne celui des capacités opérationnelles et que ce dernier alimente le premier.

Il ressort également que les capacités dynamiques conçoivent les capacités stratégiques.

16.2.2 Comparaison des alignements

Nous comparons successivement les degrés des alignements entre capacités et avec l'avantage concurrentiel, puis la nature de ces alignements et enfin l'alignement stratégique entre TI et affaires.

Comparaison des degrés des alignements

Degré de l'alignement entre capacités dynamiques et capacités opérationnelles

Entreprises	BC	TZ	GH
Moyenne de l'influence des acteurs sur les capacités opérationnelles	3,68	3,87	4,17

Nous retrouvons – avec un questionnaire d'une approche très différente – la même gradation qu'avec le questionnaire sur les capacités dynamiques. Les gens de GH exercent une influence plus forte sur les capacités opérationnelles que ceux de TZ qui eux-mêmes ont une plus grande influence que ceux de BC. La cohérence de ces résultats en renforce la validité.

Nous constatons également que ces influences sont fortes.

Degré de l'alignement entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques

Entreprises	BC	GH	TZ
Niveau de contribution des capacités opérationnelles aux capacités stratégiques	3,78	4,37	4,42

Ce tableau de synthèse montre une contribution plutôt forte de BC et plutôt très forte de GH et TZ. Paradoxalement, la contribution de BC se situe à un niveau inférieur aux deux autres alors que l'analyse a montré la supériorité de ses capacités opérationnelles. On peut l'expliquer par le niveau d'exigence des personnels de BC qui introduit peut-être un biais dans les réponses. Mais surtout cet écart peut être expliqué par le fait que le questionnaire –bâti à partir des interviews mais avant les analyses intra et inter cas – ne tient pas compte du phénomène du multialignement. Il ne mesure que la contribution individuelle de chaque capacité opérationnelle. Alors que, comme nous l'avons découvert, c'est le multialignement qui crée la grande différence entre BC et ses concurrents. Cela confirme le rôle fondamental de celui-ci dans la force des capacités stratégiques.

Degré de l'alignement entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel

GH, BC et TZ sont comparées dans le tableau 56 quant au niveau de contribution des capacités stratégiques à l'avantage concurrentiel soutenu.

Tableau 56 Niveau de contribution des capacités stratégiques à l'avantage concurrentiel soutenu chez GH, BC, TZ

Entreprises	GH	BC	TZ
Contribution des capacités stratégiques à la création de l'avantage concurrentiel	3,83	3,94	4,28

Contribution des capacités stratégiques au soutien de l'avantage concurrentiel	3	3,01	3,83
Contribution globale des capacités stratégiques à l'avantage concurrentiel soutenu	3,42	3, 48	4,05

TZ obtient le meilleur score tant en création qu'en soutien de l'avantage et donc globalement.

Vient ensuite BC, talonné par GH. Les trois firmes sont fortes en création. Mais seule TZ est forte en soutien et globalement, GH et BC n'étant que moyennes. Là encore, ces scores peuvent paraître surprenants compte tenu de la supériorité très nette de l'avantage concurrentiel de BC. Mais il faut bien comprendre que ce qui est mesuré c'est le lien entre ces capacités et l'avantage, pas l'étendue des capacités ni de l'avantage. Cela signifie que les capacités stratégiques de TZ contribuent fortement à l'avantage concurrentiel soutenu dans la limite de leurs moyens. Par exemple. le relationnel marketing et commercial peuvent contribuer intensément au capital confiance et au fichier clients ; mais cela se fait dans la limite du cadre régional de la région Sud-ouest et non pas comme BC au niveau national.

Degré de l'alignement entre capacités TI/SI et avantage concurrentiel

Le Tableau 57 permet de comparer les niveaux de contribution des composantes TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu (ACS) dans trois des firmes étudiées.

La contribution des TI/SI à la création de l'avantage concurrentiel est forte dans les trois firmes Cela vient surtout des capacités 'externe – interne' et notamment de la réponse au marché. Mais 'l'intégration externe –interne' et 'l'interne – externe' ont aussi une contribution forte. Il est à noter que tous les scores sont forts ou moyens, indiquant l'absence de faiblesses comme de points très forts et une homogénéité des contributions à la fois entre capacités et entre firmes. TZ arrive en tête pour les trois dimensions des capacités TI/SI, GH et BC arrivent à égalité ensuite. Les scores de GH et BC sont proches pour les trois dimensions malgré la différence de taille entre les firmes, ce qui tendrait à montrer que l'apport des TI/SI à la création de l'avantage concurrentiel est assez comparable d'une firme à l'autre. Mais, comme nous l'avons vu, cela ne présume pas de l'importance de l'avantage concurrentiel.

Tableau 57 Niveau de contribution des composantes TI/SI à l'ACS chez BC, GH et TZ

Catégorie de l'attribut	Création				Soutien				ACS global [1]			
Firmes	BC	GH	TZ	Les 3 firmes	BC	GH	TZ	Les 3 firmes	BC	GH	TZ	Les 3 firmes
Capacités TI/SI												
Management relation externe	3,66	4,17	4	3,94	2,56	2,5	3,5	2,85	3,11	3,34	3,75	3,40
Réponse au marché	4	4	4,67	4,22	3,03	2,67	4,17	3,29	3,52	3,34	4,42	3,76
EXTERNE – INTERNE	3,83	4,09	4,34	4,08	2,80	2,59	3,84	3,07	3,31	3,34	4,09	3,58
Partenariats affaires – TI/SI	3,39	4	4,33	3,91	2,52	2,83	3,33	2,89	2,96	3,42	3,83	3,40
Planification/ changement TI/SI	4	3,67	3,5	3,72	3,08	3,17	3,33	3,19	3,54	3,42	3,42	3,46
INTÉGRATION EXTERNE-INTERNE	3,70	3,84	3,92	3,82	2,80	3,00	3,33	3,04	3,25	3,42	3,62	3,43
L'infrastructure TI/SI	3,71	3,17	4	3,63	3,08	3	2,17	2,75	3,40	3,09	3,09	3,19
Talents techniques TI/SI	3,87	3,67	3,33	3,62	2,89	3,33	2,17	2,80	3,38	3,50	2,75	3,21
Développement TI/SI	3,76	3,67	4,17	3,87	2,67	3,33	2,33	2,78	3,22	3,50	3,25	3,32
Efficience des TI/SI	3,81	3,83	4,17	3,94	2,67	3	2,33	2,67	3,24	3,42	3,25	3,30
INTERNE–EXTERNE	3,79	3,59	3,92	3,76	2,83	3,17	2,25	2,75	3,31	3,38	3,08	3,26
MOYENNES	3,78	3,77	4,02	3,86	2,81	2,98	2,92	2,90	3,29	3,38	3,47	**3,38**

[1] Les scores de l'ACS global sont les moyennes des scores de création et de soutien.

La contribution des capacités TI/SI au soutien de l'avantage concurrentiel est moyenne globalement et pour les trois dimensions. 'L'externe-interne' et 'l'intégration' sont légèrement supérieurs à 'l'interne-externe'. La réponse au marché est la capacité apportant le plus fort soutien, mais celui-ci n'en reste pas moins moyen. L'efficience des TI/SI est celle fournissant le soutien le moins élevé. Pratiquement tous les scores se situent au niveau moyen. Seules les notes de 'l'interne-externe' chez TZ sont faibles ; le souci de la limitation des coûts des TI et la prépondérance données au relationnel marketing et commercial l'expliquent, comme en témoignent les scores forts de la réponse au marché et de 'l'externe-interne' chez TZ. L'homogénéité, voire la proximité des scores des trois firmes semblent montrer qu'il y a plus de points communs que de différences entre firmes dans la contribution des TI/SI au soutien de l'avantage concurrentiel. Enfin, il convient de noter que le score est plus faible pour le soutien que pour la création, ce qui est conforme à la théorie de la ressource : il est plus difficile de soutenir que de créer l'avantage concurrentiel.

La contribution globale des capacités TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu est finalement

moyenne. C'est vrai pour les trois firmes avec des moyennes générales très proches. Les scores globaux pour les trois dimensions sont assez proches ; il y a cependant une gradation : 'l'externe-interne' est plutôt fort alors que 'l'intégration' et 'l'interne-externe' sont moyens. La seule capacité à délivrer un fort apport est la réponse au marché, mais les scores moyens des autres capacités ne sont pas très éloignés. Les scores globaux des firmes pour les différentes capacités sont moyens dans 95 % des cas, forts dans 5 % des cas. Les résultats font donc apparaître une très grande homogénéité entre firmes des niveaux de contributions des capacités TI/SI à l'avantage concurrentiel soutenu.

Compte tenu de l'importance des TI chez BC et GH, on aurait pu s'attendre à des scores supérieurs à ceux de TZ. Mais les capacités mesurées perceptuellement ici sont les capacités TI/SI et non pas seulement TI, ce qui change considérablement la donne. En effet, le SI englobe l'action de l'ensemble des personnes-acteurs de l'entreprise sur l'information et la communication. La différence des objets étudiés explique aussi nos différences d'analyse concernant la contribution des capacités TI et la contribution des capacités TI/SI. Les différences constatées dans les apports des capacités TI peuvent être compensés par les apports des capacités SI. C'est le cas chez TZ où le relationnel vient compenser des TI avant tout considérés comme un centre de coûts.

Comment expliquer la contradiction apparente entre cette proximité des contributions TI/SI chez BC, GH, TZ alors que BC possède une énorme avance de son avantage concurrentiel et de ses performances ? Comme nous l'avons signalé, l'importance de l'avantage concurrentiel est en partie indépendante du niveau de la contribution des capacités TI/SI. En effet, cette contribution – même forte – s'inscrit dans les limites des moyens de la firme. En outre, l'avantage concurrentiel dépend aussi de nombreux autres facteurs. Autrement dit, le niveau de contribution des capacités TI/SI utilise un référentiel interne à la firme alors que l'avantage concurrentiel utilise un référentiel externe à la firme. L'étendue de l'AC chez BC est beaucoup plus importante que chez TZ et GH.

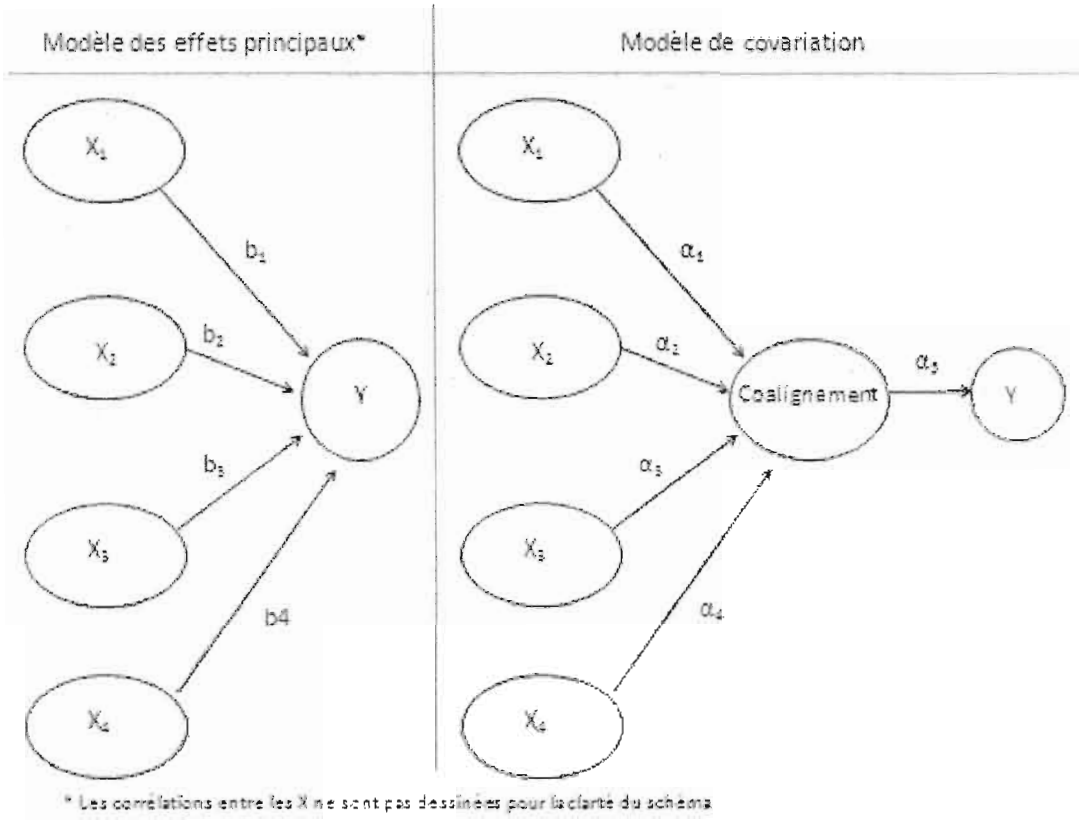
Nature des alignements selon les six formes de 'fit'

Nature de l'alignement entre capacités opérationnelles

Les systèmes de capacités opérationnelles que nous avons observés dans nos différents cas présentent des différences mais aussi des points communs entre certains d'entre eux (TI, compétences commerciales ou marketing, motivation). On ne trouve pas de 'gestalts' nettement différenciées. Or, pour Miller (1981), les 'gestalts' sont "relativement peu nombreuses et très différentes l'une de l'autre, à la fois en termes de scores et de relations entre les variables". En outre, dans les 'gestalts', les relations ente variables deux à deux feraient apparaître des conflits.[162] Nous avons vu que ce n'était pas le cas dans les configurations étudiées où, au contraire, les capacités opérationnelles se renforcent l'une l'autre. L'analyse inter cas confirme donc que les formes de capacités opérationnelles que nous avons trouvées dans nos cas ne correspondent pas à des 'gestalts'.

---

[162] "Instead of gestalts, if the systems were decomposed into a set of bivariate contingencies, it is plausible that internal inconsistencies (mutually conflicting directions) among multiple pairwise contingencies would exist" (Venkatraman, 1989).



D'après : Venkatraman (1989)

Figure 34 Représentation schématique de l'alignement comme covariation

La covariation est une cohérence interne dans un ensemble de variables sous-jacentes reliées théoriquement. Elle peut être le mieux décrite à travers une illustration. « Si une stratégie d'unité d'affaires dans un contexte particulier est mieux représentée comme la configuration d'allocation de ressources cohérentes et concurrentes aux domaines de la recherche et développement, de la conception, de la fabrication et du marketing, aucun domaine n'est suffisant pour une stratégie efficace qui requiert une attention constante à tous les domaines »[163] (Venkatraman, 1989, p. 435). Les capacités opérationnelles trouvées dans nos cas forment des sous-systèmes qui contribuent directement aux capacités stratégiques. Pour chaque entreprise, chaque capacité opérationnelle contribue à chacune des capacités stratégiques et lui est nécessaire. Mais l'effet produit sur ces capacités stratégiques est en fait celui du coalignement de ces capacités opérationnelles par covariation, conformément à la figure 34. C'est notamment flagrant dans le cas BC où le coalignement des capacités opérationnelles devient un multialignement dynamique

[163] "If a business unit strategy in a particular context is best represented as the pattern of consistent, concurrent resource allocation to the areas of research and development, design, manufacturing and marketing, any one area is insufficient for an effective strategy, which requires consistent attention to all areas" (Venkatraman, 1989, p. 435).

de l'ensemble de ces capacités et génère une synergie entre celles-ci qui constitue une dimension fondamentale des capacités stratégiques. L'analyse inter cas confirme donc que les formes de capacités opérationnelles que nous avons trouvées dans nos cas correspondent bien à des covariations.

Nature de l'alignement entre capacités opérationnelles et capacités dynamiques

Le même raisonnement s'applique aux relations entre capacités opérationnelles et capacités dynamiques. Le sous-système des capacités dynamiques conçoit, développe, modifie, supprime les capacités opérationnelles. Le sous-système des capacités opérationnelles alimente en données, informations, motivation, ressources humaines, moyens de coordination, etc. le sous-système des capacités dynamiques. Les capacités dynamiques ne peuvent tourner à vide en effet : elles doivent être nourries par les capacités opérationnelles.

Nous retrouvons ici une covariation à double sens entre deux sous-systèmes.

Nature de l'alignement entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques

Nos quatre études de cas ont montré que le sous-système des capacités opérationnelles influence le sous-système des capacités stratégiques au moyen d'un alignement de covariation. Mais l'influence n'est pas vraiment réciproque car les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques sont conçues, façonnées par les capacités dynamiques, ce qui limite l'influence des capacités stratégiques sur les capacités opérationnelles.

Nature de l'alignement entre capacités stratégiques

L'interaction des capacités stratégiques dans nos quatre analyses de cas confirme que ces capacités forment un sous-système dans chaque firme. Les quatre analyses ont montré aussi que ces sous-systèmes étaient alignés à chaque fois par covariation.

Nature de l'alignement entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel

Enfin, les quatre analyses de cas ont montré que la relation entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel correspond à un alignement comme déviation par rapport à un profil.

En conclusion, la principale découverte est que l'alignement entre les capacités est gouverné par la covariation.

Alignement stratégique entre TI et affaires

Nous avons étudié l'alignement aussi entre stratégie d'affaires et stratégie TI. Que donne l'analyse inter cas à ce sujet ? Nous comparons dans le tableau 58 le positionnement des quatre firmes par rapport aux caractéristiques des différentes perspectives d'alignement entre TI/SI et affaires selon le cadre de Henderson et Venkatraman.

Nous constatons que la perspective du potentiel compétitif n'est pas représentée dans nos

quatre cas. Celle du niveau de service l'est par GH, mais pas vraiment nettement car dans cette petite entreprise il y a forcément une certaine confusion des rôles, étant donné qu'il n'y a que deux acteurs. LM et TZ appliquent clairement la vue de l'exécution de la stratégie. Seule BC pratique la vue de la transformation de la technologie.

Tableau 58 Alignement entre TI/SI et affaires selon le cadre de Henderson et Venkatraman

Firmes et vues Caractéristiques	Firmes	Vues
Pilote : - stratégie d'affaires - stratégie TI/SI	 BC LM TZ GH	 ES et TT PC et NS
Rôle du top management : - formule la stratégie - établit les priorités - visionnaire des affaires - visionnaire technologique	 BC LM TZ GH BC BC	 ES NS PC TT
Rôle du management TI/SI : - catalyseur - leader de l'exécution - architecte de la technologie - implante la stratégie	 GH GH BC GH GH LM TZ	 PC NS TT ES
Critères de performance de la fonction TI/SI : - leadership d'affaires - satisfaction client - leadership technologique - centre de coûts / service	 GH TZ BC BC GH LM TZ	 PC NS TT ES

Vue de l'exécution de la stratégie : ES.
Vue de la transformation de la technologie : TT.
Vue du potentiel compétitif : PC.
Vue du niveau de service : NS.

Synthèse

Firmes Vues	BC	GH	LM	TZ
Vue de l'exécution de la stratégie			X	X
Vue de la transformation de la technologie	X			
Vue du potentiel compétitif				
Vue du niveau de service		X		

Si nous mettons ces différentes stratégies en rapport avec les avantages concurrentiels de ces firmes, nous pouvons mieux comprendre pourquoi de grandes différences d'avantages concurrentiels existent entre ces firmes.

Tout d'abord, un facteur clé de succès indispensable est constitué par les boutiques et les commerciaux. Compte tenu du type de produit et de vente, la possibilité d'une relation commerciale physique reste essentielle aux yeux de la majorité de la clientèle. Par ailleurs, les

TI/SI doivent, pour donner leur plein effet, être utilisés en synergie avec un réseau de boutiques et de commerciaux. Ce réseau relaie les TI/SI auprès du marché et a également un effet de levier positif très important sur leur contribution. Dès lors, le pilote stratégique de l'entreprise ne peut être que la stratégie d'affaires et non la stratégie TI. Cela contribue à expliquer le caractère très limité de l'avantage concurrentiel soutenu de GH.

Pour les firmes (LM et TZ) qui privilégient la stratégie d'affaires comme pilote, il n'en reste pas moins que les TI/SI jouent un rôle crucial dans l'efficacité et l'efficience des processus d'affaires dans leur secteur d'activité. Mais, dans leur modèle, l'infrastructure SI n'est que la résultante de l'infrastructure organisationnelle, elle-même conditionnée par la stratégie d'affaires. Quant aux TI, ils constituent un outil important mais finalement plus ou moins second par rapport au commercial. Dans cette configuration, les TI/SI ont un effet de levier plus limité sur les processus d'affaires, ce qui se traduit en final par des avantages concurrentiels plus limités également.

Peut-on établir une liaison entre ce type d'alignement et l'avantage concurrentiel de BC ? Nous avons vu que les TI/SI jouaient en effet un rôle important dans l'avantage concurrentiel et les performances de BC. Les TI sont partie intégrante de la stratégie de BC depuis les débuts. Mais il sont dirigés et façonnés par les impératifs d'affaires de la société. Les processus d'affaires les plus importants sont numérisés, les commerciaux sont déchargés des travaux administratifs, logistiques et même marketing grâce aux TI/SI et peuvent donc se consacrer pleinement à la concrétisation des affaires. Grâce à l'informatique et au marketing, la productivité de la société est nettement supérieure à celle de ses concurrents. Nous retrouvons ici le schéma organisationnel prôné par Weill, Ross et Robertson (2006) d'une infrastructure TI qui permet de mettre en œuvre de façon particulièrement efficiente la stratégie d'affaires. On trouve bien chez BC "des infrastructures TI et des processus d'affaires numérisés qui automatisent leurs compétences clés". Une fondation réussie pour l'exécution y apporte une croissance forte, des profits élevés, des coûts TI bas. La création du profil client informatisé, reprise ensuite par le GIE, illustre bien cette politique.

Finalement seule BC a été capable de développer pleinement sa stratégie d'affaires (un réseau national de boutiques et commerciaux) et une stratégie TI/SI qui exerce un très fort effet de levier sur d'autres capacités de la firme pour réaliser cette stratégie d'affaires. En alignant véritablement ses TI/SI avec sa stratégie d'affaires, BC a développé de réelles synergies entre les deux à une échelle que n'ont pas ses concurrents. C'est ce qui explique l'importance de son avantage concurrentiel, son succès et sa position de leader sur le marché AZ, ainsi que ses excellentes performances.

16.3 Comparaison des modèles et modèle inter cas

L'ensemble des analyses inter cas opérées nous permet maintenant de dégager un modèle inter cas. Pour ce faire, nous comparons dans l'ordre les modèles des capacités, les modèles de l'avantage concurrentiel, ceux de l'influence de l'environnement.

16.3.1 Schéma des capacités

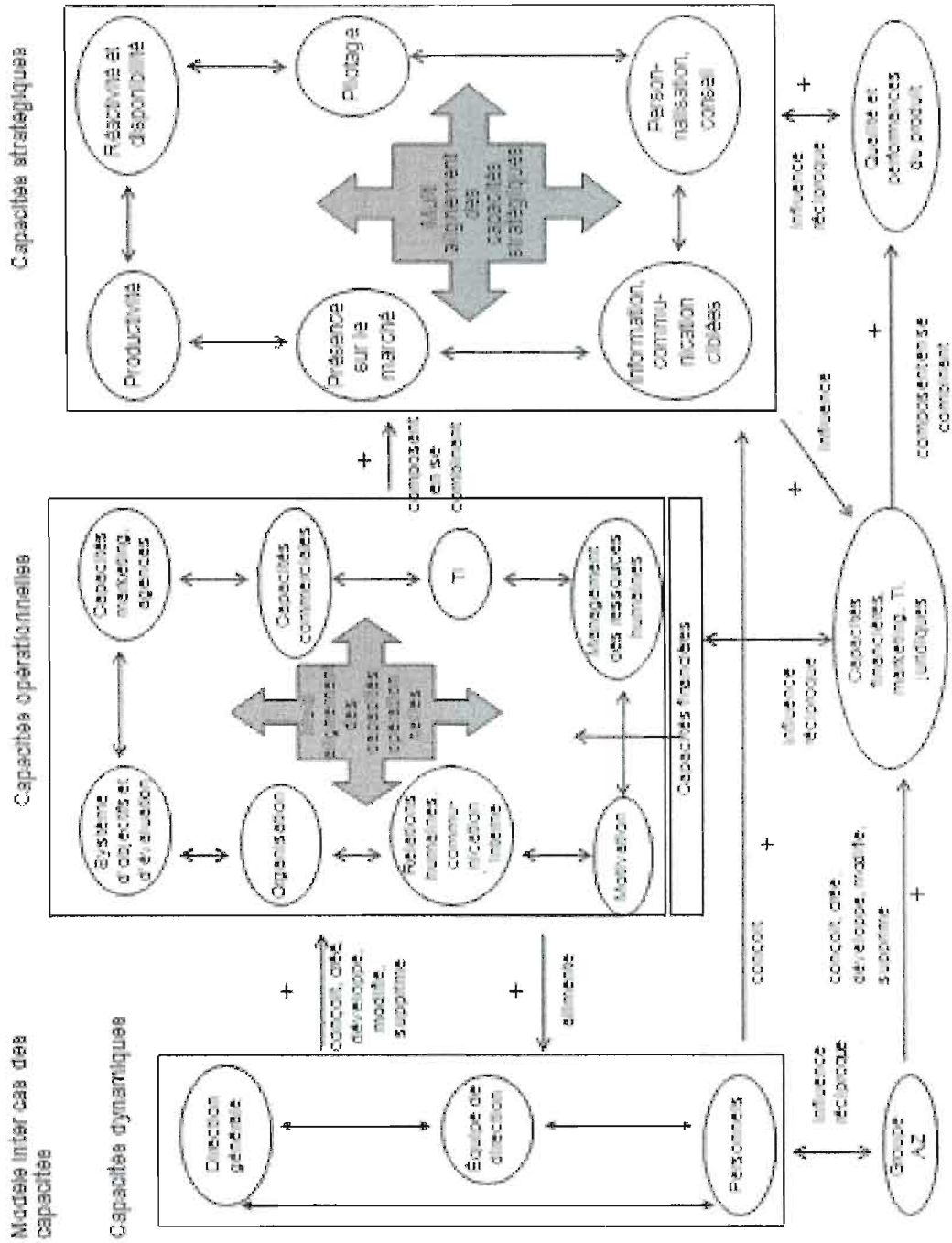
Nous retrouvons les trois sous-systèmes en interaction des capacités opérationnelles, des capacités dynamiques et des capacités stratégiques (figure 35). Les capacités dynamiques créent, modifient, les capacités opérationnelles. Éventuellement, elles les suppriment comme le dirigeant de TZ l'a fait avec le réseau d'apporteurs d'affaires lors de la crise de 1998. En sens inverse, les processus opérationnels alimentent des capacités dynamiques devenues routines, comme par exemple pour l'orientation marché qui nécessite pour fonctionner de recevoir les données des TI et les informations sur le marché des capacités marketing et commerciales.

Nous notons cependant que cette interaction, n'est pas totale : les capacités stratégiques émergent des capacités dynamiques et opérationnelles, mais ne les influencent pas ou peu. Cette relation univoque correspond bien à la définition des capacités stratégiques, résultat d'un ensemble de technologies comme les TI, de compétences, par exemple marketing et commerciales ou en organisation du travail, d'actifs physiques comme les agences. Autrement dit, les capacités stratégiques sont créées par les capacités et les processus opérationnels. La relation univoque entre capacités dynamiques et capacités stratégiques est conforme aussi à la conception des compétences clés de Hamel et Prahalad (1995) de compétences clés issus d'une vision et d'une ambition stratégiques à long terme, c.-à-d. de capacités dynamiques. Ainsi, "le marketing relationnel" et "le relationnel commercial" de TZ viennent d'une vision de l'entreprise fondée sur le relationnel dès les débuts. La combinaison Commercial-TI chez GH vient d'une entreprise créée sur un modèle où Internet et les TI créent la vente.

Les capacités financières ont été rajoutées aux capacités opérationnelles. En effet elles influencent les autres capacités. Elles sont indispensables à l'ouverture d'agences. Le recrutement de marketers ou commerciaux ne peut se faire sans moyens financiers. BC a pu acheter un AS/400 plus puissant, mais TZ a repoussé pour des raisons d'économies le moment de passer à un réseau à distance sécurisé à base d'IP fixe. Nous avons vu l'importance des capacités financières dans la motivation chez BC et chez GH. En revanche, elles ne sont guère influencées par les autres capacités opérationnelles. Relations humaines, motivation, capacités marketing, organisation, etc. ne créent pas directement les capacités financières. En fait c'est à travers les résultats financiers, donc très indirectement, que les autres capacités opérationnelles les influencent. C'est pourquoi nous les avons fait figurer à la marge.

L'étoile au milieu des capacités opérationnelles signifie que chaque capacité opérationnelle peut être en interaction avec toutes les autres. Nous n'avons pas voulu tracer toutes les interactions possibles pour une question évidente de lisibilité du graphique. Bien sûr, dans le cas d'une entreprise donnée, certaines relations peuvent manquer entre certaines capacités opérationnelles, ou se faire à un niveau faible.

Le multialignement dynamique figure aussi au milieu des capacités stratégiques. C'est en effet en soi une capacité stratégique fondamentale. Nous avons vu dans l'analyse inter cas que c'est même une capacité stratégique très différenciante. Ce multialignement concerne l'ensemble des capacités stratégiques et leurs relations. Il est dynamique car en ajustement perpétuel en fonction des évolutions des environnements internes et externes à la firme.


Modèle inter cas des capacités
Capacités dynamiques
Capacités opérationnelles
Capacités stratégiques
Direction générale
Équipe de direction
Ressources
Groupe R
Système d'acquisition et d'exploitation
Organisation
Relations internes, communication interne
Motivation
Capacités marketing, ventes, agences
Capacités commerciales
TI
Management des ressources humaines
Capacités financières
Réactivité et disponibilité
Pilotage
Personnalisation, conseil
Productivité
Présence sur le marché
Information, communication, conseil
Mise en évidence des capacités stratégiques
Mise en évidence des capacités opérationnelles
Capacités financières
Capacités marketing, ventes, agences, TI, humaines
Qualité et performances du produit
concourt à développer, modifier, supprimer
alimente
concourt
influence réciproque
influence
concourt à développer
concourt à développer, modifier, supprimer
concourt à développer, modifier, supprimer
influence réciproque
influence réciproque
influence
concourt à développer
concourt à développer, modifier, supprimer
concourt à développer, modifier, supprimer
concourt à développer, modifier, supprim

Enfin, il faut noter l'existence d'interactions entre l'environnement proche que constitue le groupe AZ et les délégués. Les capacités dynamiques des uns et des autres s'influencent. Le GIE a repris à BC ses idées de marketing ciblé et de profil client, à GH ses idées de niches et de noms de domaine réservés, et les a communiqués à d'autres courtiers. SR en a fait de même auprès de son réseau. Il existe aussi une interaction des capacités opérationnelles entre le groupe AZ et les courtiers du Groupe. AZ a développé des logiciels marketing et commerciaux qu'elle a mis à disposition de ses courtiers, augmentant ainsi leurs capacités TI. Mais le GIE a lui-même bénéficié des capacités TI et marketing de LM qui a servi d'entreprise pilote. Les capacités stratégiques d'AZ et des délégués sont également en interaction au moins partielle. La qualité et les performances du produit concourent à la productivité : les commerciaux ne feraient pas autant de collecte si le contrat était mauvais. Elles contribuent à la présence sur le marché : les nombreux prix et récompenses obtenus années après années assurent à AZ sa notoriété et même sa reconnaissance dans la presse financière et auprès du public. Le pilotage est facilité par l'existence d'un produit unique, spécialisé et clair. Il est difficile et même contradictoire de conseiller un mauvais produit. En sens inverse, la réactivité et la disponibilité des délégués, la proximité qu'apportent leurs boutiques, les informations ciblées qu'ils fournissent, le conseil qu'ils délivrent, contribuent à la qualité et aux performances du produit au sens large, c.-à-d. incluant les services associés.

16.3.2 Schéma des relations avec l'avantage concurrentiel

Nous faisons figurer sur le schéma à la fois les avantages et les désavantages concurrentiels (figure 36) puisque nous avons constaté leur existence dans les études de cas. Nous distinguons la taille et la part de marché car il peut arriver que les deux soient distincts. TZ bénéficie d'une part de marché de 85 % dans le Gers, ce qui constitue un avantage concurrentiel local ; pour autant c'est une entreprise de taille modeste. Les analyses de cas nous ont montré que les différents avantages concurrentiels d'une firme peuvent se renforcer l'un l'autre. C'est notamment très vrai chez BC. Comme le modèle inter cas fait apparaître tous les avantages recensés dans les différentes études, cette caractéristique devient encore plus importante. Des exemples le démontrent. La taille permet d'augmenter la productivité et inversement. La taille permet d'accroître la part de marché et celle-ci concourt à l'effet de taille. Les noms de domaine réservés contribuent à la productivité en drainant automatiquement des prospects. "Le capital confiance" favorise l'accroissement de la part de marché et celle-ci conforte les clients dans leurs choix. Le fichier clients concourt à l'effet de taille, permet d'augmenter la part de marché grâce à son rôle dans les actions marketing, les parrainages et le conseil. Aussi, nous faisons figurer au milieu des avantages concurrentiels possibles la synergie des avantages concurrentiels.

La réputation et la qualité du produit AZ constituent en soi un avantage concurrentiel mais uniquement vis-à-vis de la concurrence non AZ. Cet avantage contribue au succès des avantages concurrentiels des délégués.

Les capacités stratégiques créent les performances commerciales directement (nous n'avons pas fait figurer la flèche correspondante sur le schéma pour des raisons de lisibilité) mais aussi

indirectement via l'avantage concurrentiel qu'elles créent et soutiennent. Celui-ci contribue aux performances commerciales, les protège, permet de les faire croître. Les désavantages concurrentiels inversement limitent, parfois handicapent les performances commerciales. Par exemple, un désavantage de frais d'entrée peut faire perdre une affaire importante.[164] Par exemple, le groupe AZ a fait fermer une agence que BC avait créée à Bordeaux.

Les performances financières sont surtout conditionnées par les performances commerciales puisque proportionnelles en raison du système de commissions et compte tenu de l'importance des coûts fixes dans l'activité d'assurance vie. Elles sont cependant impactées aussi positivement par les avantages concurrentiels et négativement par les désavantages concurrentiels. A titre d'exemple, un désavantage de frais d'entrée par rapport à un autre courtier peut amener le délégué à consentir un rabais sur frais d'entrée : il gagne l'affaire dans ces conditions, mais la baisse de sa commission diminue d'autant le résultat courant.

[164] "Voilà, c'est ça. J'ai perdu un client de 6 millions d'euros" [à cause des frais d'entrée] (gérant de GH). Ces 6 millions représentent 77 % de la collecte de GH en 2005.

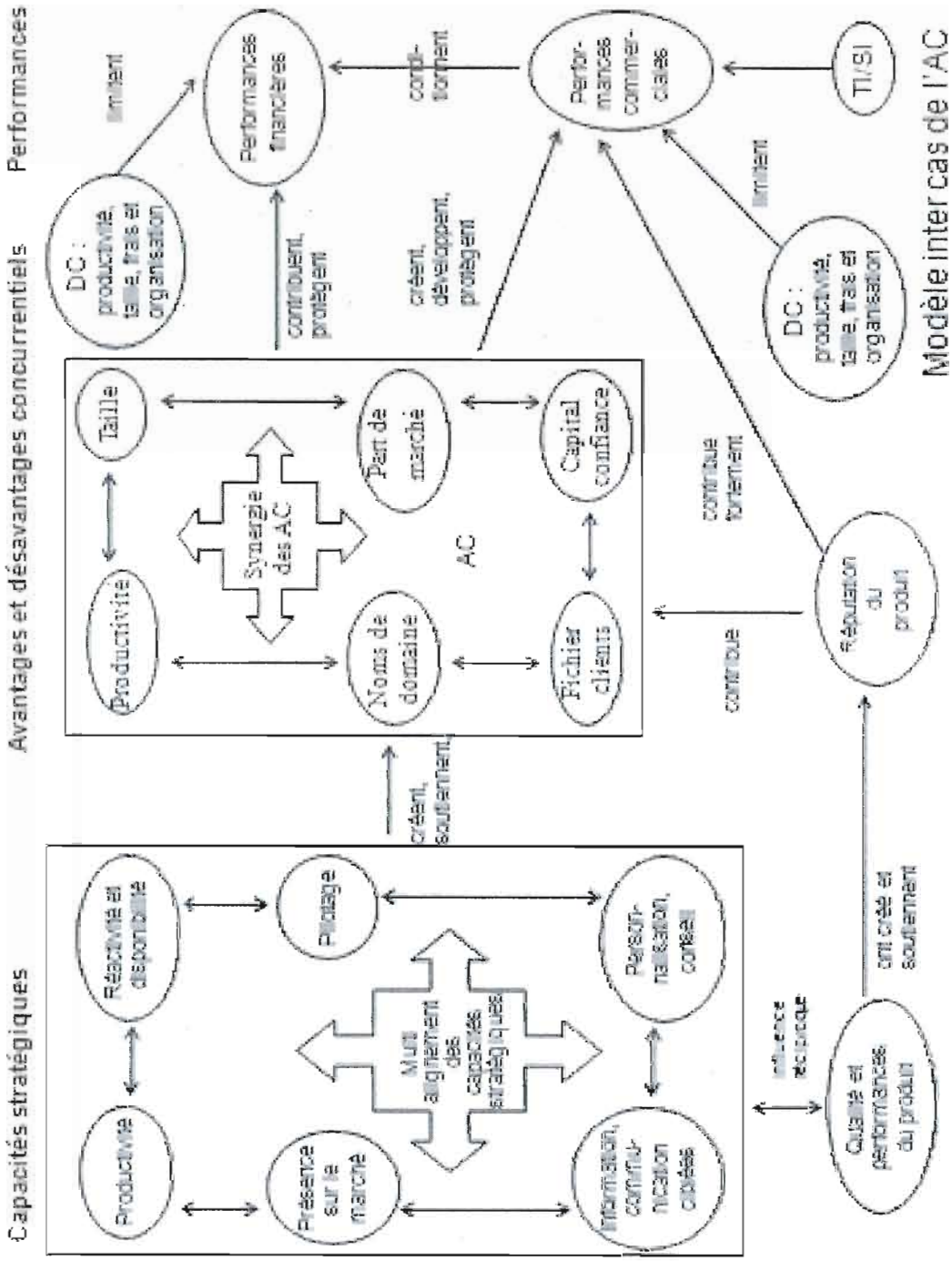


Figure 36 Modèle inter cas de l'avantage concurrentiel

16.3.3 Influence de l'environnement

De nombreux exemples dans nos études de cas montrent l'influence de l'environnement sur les activités, les capacités, l'avantage concurrentiel et les performances de l'entreprise. Nos analyses ont fait apparaître également que l'environnement influence les relations entre les capacités et avec l'avantage concurrentiel. Nous pouvons synthétiser les résultats obtenus dans la figure 37.

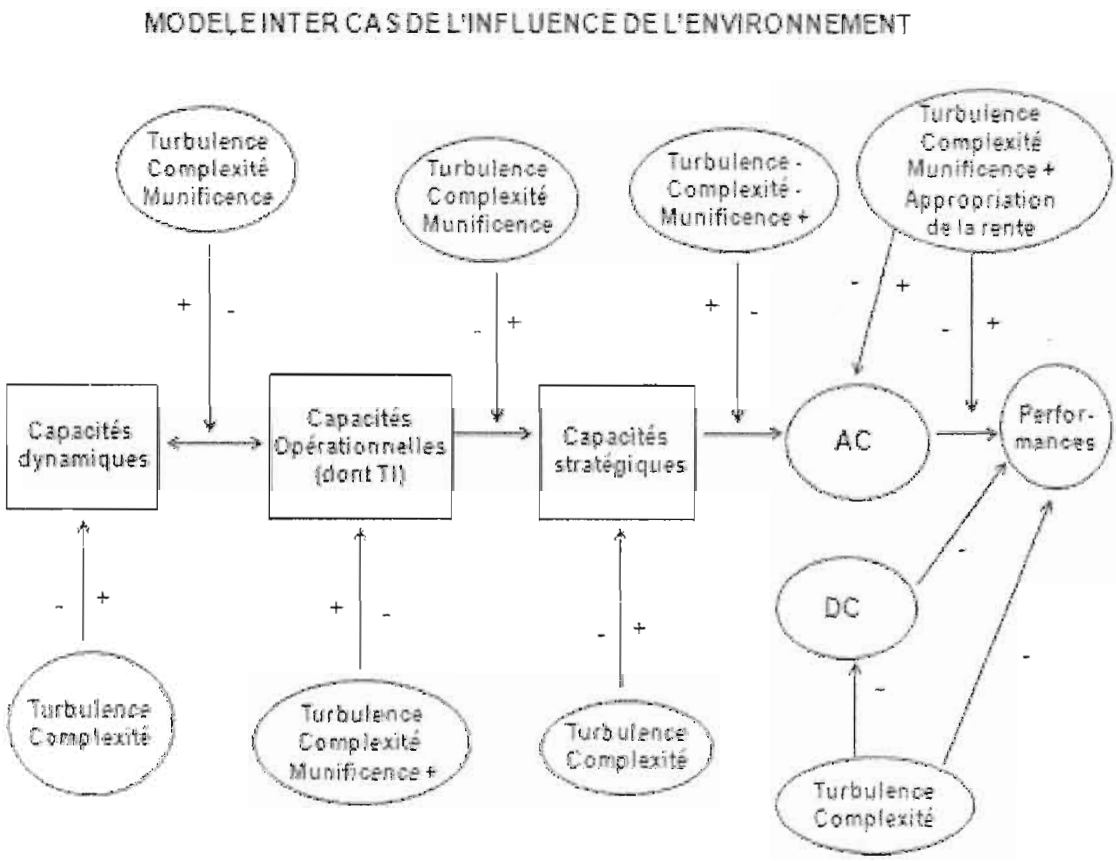


Figure 37 Modèle inter cas de l'influence de l'environnement

La turbulence et la complexité de l'environnement stimulent les capacités dynamiques. La question reste posée quant à l'influence de sa munificence, n'ayant pu obtenir d'éléments à ce sujet. La munificence environnementale encourage-t-elle les capacités dynamiques ou bien les endort-elle ? Les trois dimensions de l'environnement jouent positivement et négativement sur la relation entre capacités dynamiques et capacités opérationnelles. Turbulence et complexité environnementales génèrent des opportunités et des contraintes qui conduisent à la modification des capacités opérationnelles. La munificence impacte positivement les capacités opérationnelles, notamment via les capacités financières. La relation entre capacités opérationnelles et capacités stratégiques est influencée positivement et négativement par les trois dimensions

environnementales. Les capacités stratégiques peuvent être impactées positivement comme négativement par la turbulence et la complexité.

La relation entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel est modérée négativement par la turbulence et la complexité et positivement par la munificence. L'avantage concurrentiel peut être impacté négativement comme positivement par l'évolution environnementale suivant le positionnement de l'acteur. Le désavantage concurrentiel peut être accru par la turbulence et la complexité. Si la munificence modère positivement l'effet de l'avantage concurrentiel sur les performances, la complexité et la turbulence peuvent le modérer positivement comme négativement selon la position de l'acteur concerné. L'évolution environnementale peut impacter négativement indirectement les performances via le désavantage concurrentiel mais aussi directement, par exemple en raison d'une lutte sur les prix.

En conclusion, l'influence de l'environnement est omni présente tant sur les éléments étudiés que sur les relations entre ceux-ci. Cela ne fait qu'ajouter à la contingence et à l'hétérogénéité entre firmes de la contribution des TI/SI à l'avantage concurrentiel et à la performance.

16.3.4 Relations complémentaires

Le cas BC a montré que "des cercles vertueux" peuvent être mis en œuvre. Notamment les performances peuvent avoir un effet en retour sur les capacités opérationnelles comme les capacités financières, les TI, la motivation, le système d'objectifs, ou les capacités marketing et commerciales. Elles peuvent aussi avoir une rétroaction sur les capacités stratégiques ou dynamiques. Les bonnes performances commerciales des délégués au fil des années ont contribué à la réputation du produit et à en faire "la référence" du marché avec ses 630 000 adhérents. La chute brutale de 85 % de la collecte de TZ en 1997-98 a amené le patron de TZ à prendre des mesures de survie et à changer radicalement la configuration de l'entreprise.

Conclusion

La comparaison des contributions des TI des différentes firmes peut être synthétisée dans le tableau 59.

Tableau 59 Comparaison des contributions des TI de BC, GH, TZ, LM

Firmes Contribution	BC	GH	TZ	LM	Synthèse
aux capacités opérationnelles	Oui Effet positif, direct et indirect	Oui Effet positif, direct et indirect	Oui Effet positif, direct et indirect	Oui Effet positif, direct et indirect	Oui Effet positif, direct et indirect
aux capacités dynamiques	Oui Effet positif, direct et indirect	Oui Effet positif, direct et indirect	Oui Effet positif, direct et indirect	Oui Effet positif, direct et indirect	Oui Effet positif, direct et indirect

aux capacités stratégiques	Oui Effet positif indirect	Oui Effet positif indirect	Oui Effet positif indirect	Oui Effet positif indirect	Oui Effet positif indirect
à l'avantage concurrentiel	Oui Effet positif très indirect	Oui Effet positif indirect et direct	Oui Effet positif très indirect	Oui Effet positif très indirect	Oui Effet positif très indirect, parfois direct
aux performances	Oui Effet positif très indirect	Oui. Effet positif direct mais aussi indirect, sur les performances commerciales. Effet positif indirect sur les performances financières. Effet quasi nul quand apporteurs d'affaires.	Oui. Effet positif très indirect	Oui. Effet positif très indirect. Effet quasi nul quand apporteurs d'affaires.	Oui. Effet positif très indirect, parfois direct, quasi nul quand apporteurs d'affaires.

L'effet des TI sur les capacités opérationnelles est donc positif, à la fois en impactant directement les autres capacités et indirectement parce que les TI s'inscrivent dans un sous-système dont les composantes sont en interaction. On retrouve le même schéma en ce qui concerne l'effet des TI sur les capacités dynamiques qui est positif et à la fois direct et indirect. L'effet des TI sur les capacités stratégiques est positif et indirect : il passe par l'action du sous-système des capacités opérationnelles sur les capacités stratégiques. L'effet des TI sur l'avantage concurrentiel est positif et très indirect puisque passant par l'action des deux sous-systèmes des capacités opérationnelles et stratégiques. Cependant, il peut arriver que cet effet soit direct : c'est le cas chez GH dont le modèle d'affaires est fondé sur Internet et dont les noms de domaine réservés constituent en eux-mêmes un avantage concurrentiel. Mais cet avantage est limité et tend à s'affaiblir dans le temps en raison des actions de la concurrence.

L'effet des TI sur les performances est positif mais très indirect puisque passant par les sous-systèmes des capacités opérationnelles, stratégiques et de l'avantage concurrentiel. Toutefois GH constitue un cas à part : avec son modèle d'affaires, c'est Internet qui génère les commandes. Certes, il y a en amont tout un travail des autres capacités opérationnelles, notamment marketing et commerciales. Mais finalement c'est Internet qui génère directement la demande. Certes lorsqu'un prospect demande un dossier, il faut lui envoyer par la poste, mais c'est une opération logistique secondaire et anodine. On peut donc dire que dans ces cas, les TI ont un effet quasi direct sur les performances commerciales, même s'il manque l'étape de la commande en ligne. Quand le prospect demande un entretien, l'action du commercial rend l'effet des TI indirect. En fait, c'est assez rare et c'est surtout pour être réassuré ou/et discuter les frais ; la décision d'achat est déjà prise en grande partie. Mais formellement, l'effet devient indirect. D'autres fois, la visite du gérant est déterminante : l'effet des TI est alors indirect. Enfin, quand le 'webmaster' "fait le commercial par mail", l'action des TI devient également indirecte.

Quand la commande arrive par un apporteur d'affaires, l'effet des TI est quasiment nul. Ils servent seulement à gérer administrativement le dossier par la suite.

Nos études de cas fournissent donc une réponse aux questions de recherche posées par Wade et Hulland (2004). Les TI peuvent avoir un effet positif à la fois direct et indirect sur l'avantage

concurrentiel et les performances ; mais cet effet est surtout indirect. Il peut être nul. Nous n'avons pas trouvé de véritable effet négatif dans nos études de cas. Mais le courant de recherche sur les projets informatiques hors de contrôle a montré que les TI peuvent avoir aussi un effet très négatif. Ces résultats confirment ceux de notre revue de littérature sur le sujet (voir annexe A) : l'ensemble des cas de figure est possible dans le monde empirique. Mais notre recherche montre aussi comment ces effets directs ou indirects peuvent se produire et en propose un modèle.

CHAPITRE XVII

DISCUSSION, MODÈLE ET THEORIE

Notre recherche devait permettre une meilleure compréhension du quoi, du comment et du pourquoi de la contribution des technologies et systèmes d'information à l'avantage concurrentiel. Notre recherche nous a amené à préciser la place et le rôle de différents types de capacités et des capacités TI/SI au sein de celles-ci. Quelles conclusions en tirons-nous ? Notre réflexion nous a amené à approfondir et préciser le concept d'avantage concurrentiel. Quels enseignements en tirons-nous ? L'objectif était d'arriver à un modèle. Quelle est la portée de ce modèle ? Nous avons utilisé les théories de l'alignement et de la ressource. Qu'avons-nous appris en relation avec ces théories ?

17.1 A propos des capacités TI/SI, des capacités et de l'avantage concurrentiel

Quels enseignements tirons-nous de notre recherche concernant la contribution des capacités TI/SI, les différents types de capacités, la stratégie et l'avantage concurrentiel ?

17.1.1 A propos de la contribution des capacitésTI/SI

Nous avons vu que la contribution des capacités TI aux capacités, à l'avantage concurrentiel et aux performances pouvait être positive, nulle ou négative, et plus souvent indirecte que directe. Qu'en est-il des capacités TI/SI ?

Des effets directs et indirects

Les SI incorporent l'ensemble des acteurs de la communication dans l'entreprise et transforment les données en informations. Leur impact sur les capacités opérationnelles est donc plus direct que celui des TI. Mais les SI s'inscrivent également dans le sous-système des capacités opérationnelles. En outre, il existe la couche du management de l'information au-dessus des SI. L'effet des SI sur les capacités opérationnelles est donc souvent doublement médiatisé, c.-à-d. indirect.

On retrouve le même schéma en ce qui concerne l'effet des capacités TI/SI sur les capacités dynamiques, qui est positif et à la fois direct et indirect. L'effet des capacités TI/SI sur les

capacités stratégiques est positif et indirect : il passe par l'action du sous-système des capacités opérationnelles sur les capacités stratégiques. L'effet des capacités TI/SI sur l'avantage concurrentiel est positif et très indirect puisque passant par l'action des deux sous-systèmes des capacités opérationnelles et stratégiques. Cependant, il peut arriver que cet effet soit direct : c'est le cas chez GH dont le modèle d'affaires est fondé sur Internet et dont les noms de domaine réservés constituent en eux-mêmes un avantage concurrentiel. Mais cet avantage est limité et tend à s'affaiblir dans le temps en raison des actions de la concurrence.

L'effet des capacités TI/SI sur les performances est positif mais très indirect puisque passant par les sous-systèmes des capacités opérationnelles, stratégiques et de l'avantage concurrentiel. Toutefois nous avons vu que GH constitue un cas à part avec sa génération de commandes par Internet. L'effet est encore plus direct qu'avec les capacités TI. Les réponses par mails du 'webmaster' sont des actions du système d'information numérisé. L'envoi d'un dossier par la poste ou l'entretien avec le commercial sont des actions du système d'information au sens large du terme. On peut donc dire que dans ces cas, les capacités TI/SI ont un effet quasi direct sur les performances commerciales.

Quand la commande arrive par un apporteur d'affaires, l'effet des TI/SI est très faible. Bien sûr, les capacités TI et surtout les SI ont joué un rôle dans l'établissement de la relation avec les apporteurs, mais une fois cette relation en fonctionnement, ils servent seulement à gérer administrativement le dossier après la commande.

Des effets positifs, nuls ou négatifs

La contribution des capacités TI/SI s'avère positive tant pour les capacités opérationnelles ou stratégiques que pour l'avantage concurrentiel. Qui plus est, les études de cas n'ont pas fait apparaître d'effets négatifs des TI/SI. La seule occurrence négative se trouve chez LM où les TI/SI peuvent contribuer à une certaine déshumanisation du travail et de la relation avec le client ; mais c'est plus lié à l'organisation de l'entreprise qu'aux TI/SI eux-mêmes.

Des effets contingents

Les interactions nombreuses et complexes tant intra qu'inter sous-systèmes expliquent aisément que les TI/SI puissent donner des résultats hétérogènes suivant les firmes. Le nombre de facteurs intervenant et les multiples relations qu'ils entretiennent, la nécessité d'aligner ces sous-systèmes intérieurement et entre eux créent une contingence telle que les résultats finaux, tant en termes d'avantage et désavantage concurrentiels que de performances, peuvent différer considérablement d'une firme à l'autre. Cette contingence est encore accrue par les effets de l'environnement.

Des effets assez homogènes des différentes dimensions et capacités TI/SI

Toutes les dimensions des TI/SI concourent à l'avantage concurrentiel soutenu. Certes, la dimension 'externe – interne' contribue un peu plus fortement que les deux autres. Mais on ne peut pas dire que cette contribution est le fait de certaines capacités TI/SI et pas d'autres. Cela est logique : les SI modernes ont besoin de l'infrastructure et autres capacités des TI pour fonctionner. En conséquence, même si certaines capacités TI sont des commodités, elles restent

nécessaires pour cette contribution. Nos résultats empiriques confirment donc la définition de Lejeune (2003) dans laquelle TI et SI sont imbriqués.

Le risque de tautologie avec les effets des capacités TI/SI sur l'AC et les performances

La littérature englobe souvent sous le terme de TI à la fois TI et SI (par exemple : Bharadwaj, 2000 ; Pavlou et El Sawy, 2006) sans que cela soit bien précisé. Les effets des capacités TI peuvent être relativement délimités. Leur source peut être relativement circonscrite au département TI, management inclus. Il en va différemment avec les SI. Ceux-ci incluent en effet l'ensemble des acteurs de l'information dans l'entreprise, c.-à-d. pratiquement tout le monde puisque chacun, à des degrés divers, reçoit, traite, stocke et diffuse de l'information. Dès lors, les TI/SI ont forcément un impact sur les processus, les activités, les capacités, et par là sur l'avantage concurrentiel et les performances, puisque l'information est partout dans l'entreprise et impacte tous ces phénomènes. Le risque de tautologie devient important à partir du moment où l'on parle de l'impact des TI/SI et non plus des TI (comme nous les avons définis). La question n'est donc pas tellement de savoir si les TI/SI ont un impact sur l'avantage concurrentiel et les performances, mais plutôt de savoir quel impact et comment, et quelle part est attribuable aux TI. Trop d'articles de recherches parlent des TI et des SI sans les définir, ni sans préciser à quelle(s) vue(s) ils se réfèrent (Orlikowski et Iacono, 2001). Cela nous semble être un facteur critique de confusion pour la recherche dans la discipline TI. Cela confirme l'importance fondamentale de bien définir et distinguer – même s'ils sont imbriqués dans l'action – TI et SI. C'est ce que nous nous sommes efforcés de faire dans cette recherche.

17.1.2 A propos des différents types de capacités

A propos des capacités opérationnelles

Notre recherche met en lumière le rôle pivot des capacités opérationnelles qui influencent les capacités dynamiques, composent les capacités stratégiques, et sont un lien fort entre les deux.

Nous avons constaté que les TI, dans le contexte de notre étude, sont des capacités opérationnelles.

Pavlou et El Sawy (2006) classent les TI dans les capacités dynamiques. Comment expliquer cette contradiction ? Premièrement, ces auteurs parlent en réalité de TI/SI et non de TI. Ils englobent dans les TI les acteurs de l'entreprise et parlent autant d'informations que de données. Deuxièmement, leur recherche porte sur le développement de produit qui est un domaine particulier où les TI jouent un rôle particulièrement important et central. Malgré tout, nous pensons que les capacités dynamiques résident fondamentalement dans les personnes et non dans les TI. Des ordinateurs, même en réseau, n'ont pas par eux-mêmes d'orientation marché, ni de capacité absorptive, ni d'esprit collectif, ni de forces morales. Des personnes : oui.

A propos des capacités stratégiques

Nos études de cas ont mis en lumière le rôle particulièrement important des agences dans le développement de ces entreprises, ce qui nous a amené à définir le concept de capacité

stratégique, plus large que celui de compétence clé. De la même façon, les TI en tant qu'actifs physiques se retrouvent incorporés dans les capacités stratégiques. Nous pensons que le concept de capacité stratégique, du fait de sa plus grande complétude, est plus à même d'expliquer l'avantage concurrentiel. Certes, la connaissance et les compétences jouent un rôle majeur dans l'explication de l'avantage concurrentiel, mais des actifs physiques peuvent se révéler cruciaux également. C'est en fait la combinaison des deux types d'éléments qui procure la plus grande efficacité. Nous arrivons aux mêmes conclusions que Lejeune et Roehl (2003, p. 51-52) : « L'accent mis sur les compétences clés dans la littérature en stratégie a souvent été mal utilisée pour impliquer qu'une seule force est suffisante pour l'avantage concurrentiel ». « En se focalisant sur l'idée d'actifs intangibles, la RBV a souvent ignoré les actifs tangibles qui sont disponibles dans le marché ».[165] Cette littérature similaire conforte nos résultats.

A propos des capacités dynamiques

Notre recherche montre l'importance des capacités dynamiques dans la contribution des TI/SI.

Notamment les différences de vision stratégique donnent aux TI/SI des rôles différents d'une firme à l'autre. Les différences entre nos quatre cas démontrent que l'effet des TI/SI diffère en fonction des capacités dynamiques de l'entreprise. L'étude du cas TZ met aussi en lumière qu'un changement de capacités dynamiques dans la firme peut modifier l'apport des TI/SI. L'ouverture de deux nouvelles boutiques par le fils TZ permet de mieux exploiter et rentabiliser les TI/SI de l'entreprise. Qu'il y ait une, trois ou dix boutiques, les coûts TI seraient à peu près les mêmes.

De façon plus générale, les différents cas nous montrent l'influence fondamentale que les capacités dynamiques exercent sur les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques.

Reste une question. Le multialignement dynamique des capacités n'est-il pas une capacité dynamique ? Nous pensons que ce multialignement est fortement dépendant des capacités dynamiques, qu'il en résulte, mais qu'il ne peut être confondu avec celles-ci. C'est le résultat de leur action. Ce n'est pas l'orientation marché, ni la capacité absorptive, ni l'esprit collectif, ni les forces morales, ni même la coordination, mais il en découle. La preuve en est apportée par le fait que le multialignement est créé aussi par les capacités opérationnelles et stratégiques. Sans ces dernières, le multialignement ne pourrait pas exister. Par exemple, pour assurer le succès d'une campagne liée à un changement de la fiscalité, il faut bien que les capacités marketing, TI et commerciales coopèrent et se mettent à niveau.

Enfin, notre analyse inter cas a mis en évidence l'importance des forces morales et la nécessité de les inclure dans les capacités dynamiques. Aussi, proposons- nous une autre version de la « boîte noire » des capacités dynamiques (figure 38).

---

[165] "Because we focused on the interaction of soft and hard elements, we were able to discover a large number of cases where the two elements are combined to make a strong position. The emphasis on core competence in the strategy literature has often been misused to imply that a single strength is sufficient for competitive advantage." [...] "By focusing on the idea of intangible assets, the RBV has often ignored the tangible assets that are available in the market. In fact, Mathews (2002) says that the use of these tangible assets denies the power of RBV. Yet if we understand the power of combinations in creating a sustainable advantage. then we can combine elements of the tangible asset pool available in markets to create a responsive organization." Lejeune et Roehl (2003, p. 51-52)

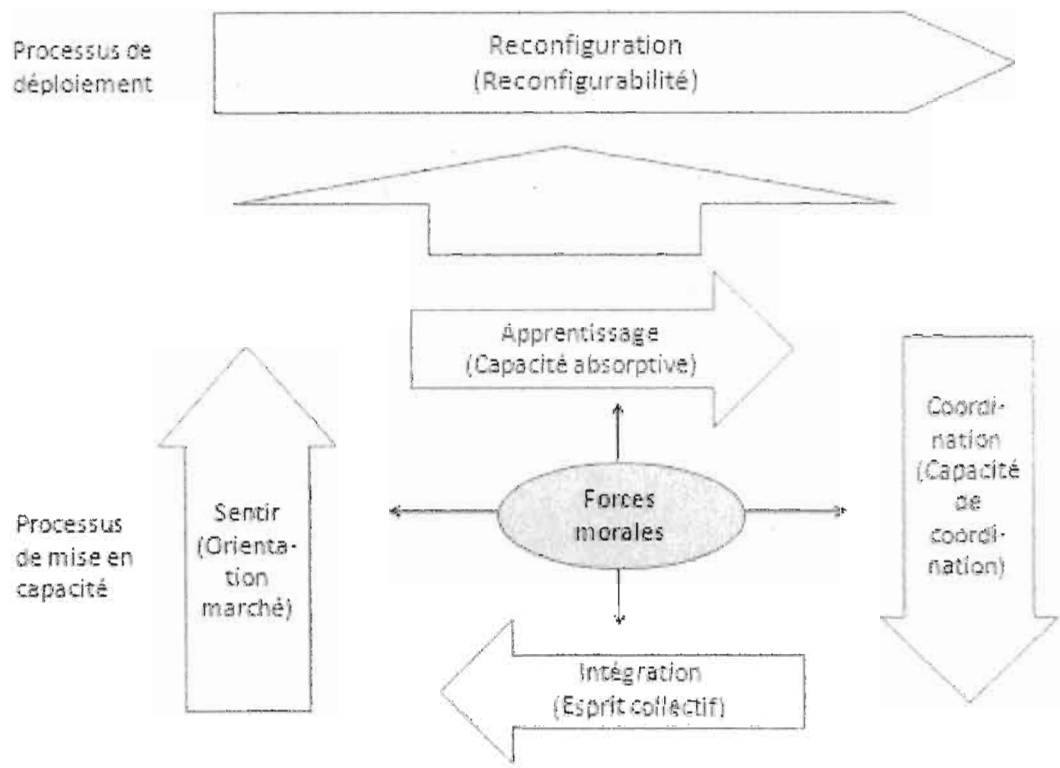


Figure 38 Nouveau schéma des capacités dynamiques

Dans cette configuration, les forces morales jouent un rôle central moteur vis-à-vis des processus de mise en capacité des capacités dynamiques. Faute de quoi, ces capacités peuvent très bien rester à l'état latent. Pour que les capacités d'orientation marché, absorptive, de coordination et d'intégration se traduisent en processus et dans les faits, il faut des forces morales comme la motivation, la volonté, la remise en cause de soi-même, la persévérance.

17.1.3 A propos de la stratégie et de l'avantage concurrentiel

Nos études de cas ont fait ressortir le rôle déterminant de la stratégie. Expliciter la contribution des TI/SI à l'avantage concurrentiel nécessite aussi de préciser et d'approfondir ce que l'on entend par avantage concurrentiel.

Le rôle déterminant de la stratégie

L'influence des capacités dynamiques s'exerce notamment à travers la stratégie. Les capacités dynamiques concourent à définir la stratégie. Celle-ci joue un rôle majeur dans la contribution à l'avantage concurrentiel des TI/SI et autres capacités. Premièrement, l'alignement entre stratégie d'affaires et stratégie TI/SI conditionne le rôle et l'importance des TI/SI dans le

système de la firme. Deuxièmement, la qualité de la stratégie suivie a une influence déterminante sur l'avantage concurrentiel et les résultats. L'exemple de BC le démontre. BC a été créée dix ans après LM et TZ. Pourtant, aujourd'hui sa part de marché est respectivement 7 et 23 fois plus importante. Certes, elle a bénéficié de son hébergement au sein du GIE mais surtout d'une stratégie très adaptée à son marché et génératrice de cercles vertueux. BC a su créer et exploiter à la fois une couverture maillée du territoire, les apports des TI/SI et du marketing, en s'appuyant sur une organisation et un management des ressources humaines synergiques avec cette politique. Certes, BC a bénéficié d'une dotation importante en fonds propres par SR, mais son expansion a été entièrement autofinancée grâce à son excellente rentabilité. Par contraste, LM et TZ ont gardé respectivement jusqu'en 1990 et 1998 une stratégie tournée vers les apporteurs d'affaires, qui n'a généré qu'un faible développement. Toutes les deux ont commencé à utiliser les TI et le marketing à partir de 1990. Mais BC a été la seule à faire du marketing le pilote de la stratégie, à pousser la centralisation et la spécialisation internes, à mettre en place un système stratégique d'objectifs et d'évaluation et à mettre les TI au cœur de ses processus d'affaires. Ce sont essentiellement ces différences dans les stratégies qui expliquent les différences de développement entre ces firmes.

Si l'on recherche les facteurs antécédents de la stratégie, il apparaît clairement que celle-ci est liée au dirigeant. Le modèle d'affaires et la stratégie de développement tournant autour des apporteurs d'affaires dérivait directement de l'importance du relationnel pour le père TZ (cf. annexe AK). Ce n'est que sous l'impérieuse contrainte de la crise de 1998 qu'il a renoncé à son réseau d'apporteurs. Et ce n'est qu'avec l'arrivée du fils TZ que de nouvelles boutiques ont été ouvertes et un nouvel élan donné aux TI. Chez LM, la stratégie n'a changé qu'avec l'arrivée du fils LM qui a impulsé une politique complètement différente, proche du modèle de BC. Chez GH, le modèle tout Internet vient, dans le contexte de l'époque, d'une idée du dirigeant qui a tout misé sur cette stratégie. Chez BC le directeur général a défini le modèle d'affaires et la stratégie dès son arrivée et n'a cessé de les mettre en place depuis, allant jusqu'à s'impliquer dans les processus concrets de l'entreprise. Les dirigeants jouent donc un rôle premier et prépondérant dans ces PME, ils sont la principale capacité dynamique de l'entreprise et, à travers la vision stratégique qu'ils en ont, influencent tout son devenir. Les TI/SI s'inscrivent dans cette vision et leur contribution est dès l'origine conditionnée par la stratégie et le rôle et la valeur que le dirigeant leur voit. Ce rôle premier du système de valeurs, de la vision entrepreneuriale, de la personnalité et des capacités du dirigeant, est certainement plus marqué dans une PME que dans une grande entreprise où l'action du PDG est forcément beaucoup plus diluée, plus indirecte, plus médiatisée par le management et les structures. Le rôle de la stratégie et la place des TI/SI dans celle-ci n'en demeurent pas moins cruciales aussi dans la grande entreprise.

Intensité et étendue de l'avantage concurrentiel

Certaines firmes peuvent disposer d'un avantage concurrentiel mais limité, voire très limité, ce qui fait qu'elles ne disposent pas d'une performance supérieure pour autant. Nous avons pu ainsi observer que TZ disposait d'une implantation historique très forte sur un département. Cette position dominante liée à son historique, sa part de marché et son capital confiance auprès de ses clients, lui confère un avantage concurrentiel soutenu sur cette zone. En effet, des tentatives d'implantation sur ce territoire par des concurrents (vendant le même produit), même beaucoup plus gros, ont échoué. Le taux d'implantation sur ce marché étant déjà très élevé pour cette firme,

le rendement et la rentabilité d'une agence concurrente nouvellement implantée sont forcément restreints et inférieurs à la moyenne nationale. De ce fait l'investissement consenti ne peut être rentabilisé sauf éventuellement à très long terme ; mais alors, la société concurrente disposant d'autres opportunités d'investissement beaucoup plus rentables sur d'autres zones, devrait investir ailleurs. Malgré cela, une firme directement concurrente, plus importante, a essayé, puis s'est retirée. Autrement dit, des tentatives d'imitation se sont soldées par des échecs, ce qui correspond à la définition théorique de l'avantage concurrentiel que nous avons retenue.

Pour autant, cette petite société ne dispose pas, sur les départements voisins de cet avantage concurrentiel, et ne possède pas d'autres avantages concurrentiels. Par ailleurs, l'examen de ses résultats ne montre pas de performances commerciales, financières ou de productivité supérieures. Au total, cet avantage concurrentiel réel mais très circonscrit, ne permet pas à cette firme de bénéficier de performances supérieures.

BC montre l'exemple inverse d'un avantage concurrentiel à la fois très fort et très étendu.

Powell exprime- comme cela se fait dans la littérature - ses propositions et hypothèses sous forme binaire : existence ou non d'un avantage concurrentiel ou d'un désavantage concurrentiel. Il le fait parce qu'il se place dans le cadre pur de la logique. Mais, bien sûr, la réalité est plus complexe et offre un continuum. De ce point de vue, l'avantage concurrentiel peut varier dans son intensité et dans son étendue. Il peut être plus ou moins fort : la part de marché peut être de 50, 70, 80 ou 90 % par exemple. Il peut concerner un département, une région, un pays ou le monde entier. Il peut s'appliquer à un seul produit ou toute une gamme, à une partie du personnel ou à tous les employés de la firme, etc. Au passage, on peut noter que ces exemples montrent que le degré et l'étendue de l'avantage concurrentiel peuvent très bien – au moins dans certains cas - être observés et mesurés.

Aussi cette idée nous amène à affiner et exprimer différemment les propositions et hypothèses de Powell, tout en le rejoignant sur l'absence de relation causale automatique entre avantage concurrentiel et performance :

(1) La performance supérieure ne dépend pas seulement de l'existence d'un avantage concurrentiel, mais aussi et surtout du degré et de l'étendue de celui-ci. Si p désigne la performance, d_{ac} le degré de l'avantage concurrentiel, e_{ac} l'étendue de l'avantage concurrentiel, nous avons :

$$p = f(d_{ac}, e_{ac})$$

(2) Le même raisonnement peut être tenu pour le désavantage concurrentiel. La performance inférieure ou moyenne ne dépend pas seulement de l'existence d'un désavantage concurrentiel, mais aussi et surtout du degré et de l'étendue de celui-ci : $p = f(d_{dc}, e_{dc})$

(3) En conséquence de (2) et (3), la performance supérieure dépend du degré et de l'étendue de l'AC et du dc : $p = f(d_{ac}, e_{ac}, d_{dc}, e_{dc})$.

Bien sûr, d'autres facteurs peuvent intervenir. Mais, pour la plupart, ils peuvent se traduire au final par des avantages concurrentiels et des désavantages concurrentiels. Cela présente l'avantage pour l'analyste de pouvoir raisonner en différentiel lorsqu'il compare des firmes : tout ce qui est à peu près équivalent d'une firme à l'autre peut être a priori tenu pour moins important et le chercheur peut se concentrer sur les différences clés, sources d'hypothèses explicatrices des différences de performances.

Autres considérations

En conséquence, il faut distinguer entre avantage concurrentiel théorique et avantage concurrentiel managérial. Comme nous l'avons constaté une entreprise peut disposer d'un avantage concurrentiel sur le plan théorique mais limité sur le plan pratique. Vu sous l'angle académique, l'avantage existe, vu sous l'angle managérial, il ne compte pas. Le moyen de réconcilier les deux est de prendre en compte l'intensité et l'étendue de l'avantage concurrentiel. Cela permet de reconnaître l'existence de cet avantage mais en même temps, en en précisant la portée, d'évaluer son intérêt managérial.

BC montre qu'il est possible d'avoir deux stratégies génériques typées en même temps et être concurrentiel et performant. Ce résultat confirme la recherche de Campbell-Hunt (2000) qui conteste la théorie de Porter (1980) sur ce point.

La littérature parle de l'avantage concurrentiel au singulier. Or, nos études de cas ont montré qu'en réalité une firme pouvait disposer de plusieurs avantages concurrentiels et même d'un sous-système d'avantages concurrentiels.

Enfin, une entreprise peut même avoir en même temps plusieurs avantages et désavantages concurrentiels. Ces désavantages sont généralement de nature économique, mais ils peuvent être de nature politique. Ces désavantages peuvent gommer au moins en partie l'effet des avantages concurrentiels sur les performances commerciales et/ou financières.

A partir de l'ensemble de ces conclusions, pouvons-nous définir un modèle plus général ?

17.2 Un modèle et une théorie plus généraux

Nous aboutissons à un modèle pour une recherche quantitative dans le secteur de la distribution d'assurance vie. Mais nous pouvons aussi inférer de notre recherche un modèle plus général et une théorie de la contribution stratégique des TI/SI

17.2.1 Un modèle pour une recherche quantitative dans le secteur de la distribution d'assurance vie

Le modèle défini au chapitre précédent nous paraît pouvoir être étendu au secteur des courtiers en assurance vie de taille petite ou moyenne en France. Les caractéristiques de ceux-ci, les conditions de concurrence, l'environnement sectoriel sont semblables. Seules quelques différences doivent être prises en compte. En dehors du monde AZ, le produit peut être de qualité, mais il existe aussi beaucoup de mauvais contrats d'assurance vie. Ce qui constitue une capacité stratégique et un avantage concurrentiel chez AZ peut devenir un désavantage concurrentiel hors du monde AZ. Inversement, les frais d'entrée à 0 % , s'ils sont accompagnés de frais de gestion réduits peuvent constituer un avantage que l'on ne trouve pas dans le monde AZ. Il semble donc possible d'étendre notre modèle à l'ensemble des courtiers en assurance vie en France. Les capacités étant précisées, il devient possible d'utiliser ce modèle dans une recherche quantitative en précisant les variables : par exemple, nombre d'agences, nombre de commerciaux, niveau de compétences financières, connaissances en assurance vie, degré de centralisation, etc.

17.2.2 Un modèle plus général

Notre modèle pourrait-il être appliqué dans d'autres secteurs à d'autres PME ? Bien sûr, dans une autre activité, les capacités opérationnelles comme stratégiques et les avantages concurrentiels seraient au moins en partie différents. Mais qu'en serait-il de la structure de notre modèle ? On peut raisonnablement penser que l'influence de l'environnement pèserait aussi sur les composantes du modèle et les relations entre celles-ci. On retrouverait nécessairement des avantages et des désavantages concurrentiels. La distinction entre capacités dynamiques, opérationnelles et stratégiques pourrait s'appliquer. Les relations entre les avantages ou désavantages concurrentiels et les performances resteraient valables. Aussi proposons-nous un modèle plus général (figure 39) susceptible de servir de base à la recherche dans ce domaine. Sa généralité fait même qu'il est probablement applicable à des entreprises de grande taille. En revanche, il est possible que des différences sectorielles influencent la structure du modèle. D'autres recherches seraient nécessaires pour préciser les limites de validité externe de ce modèle.

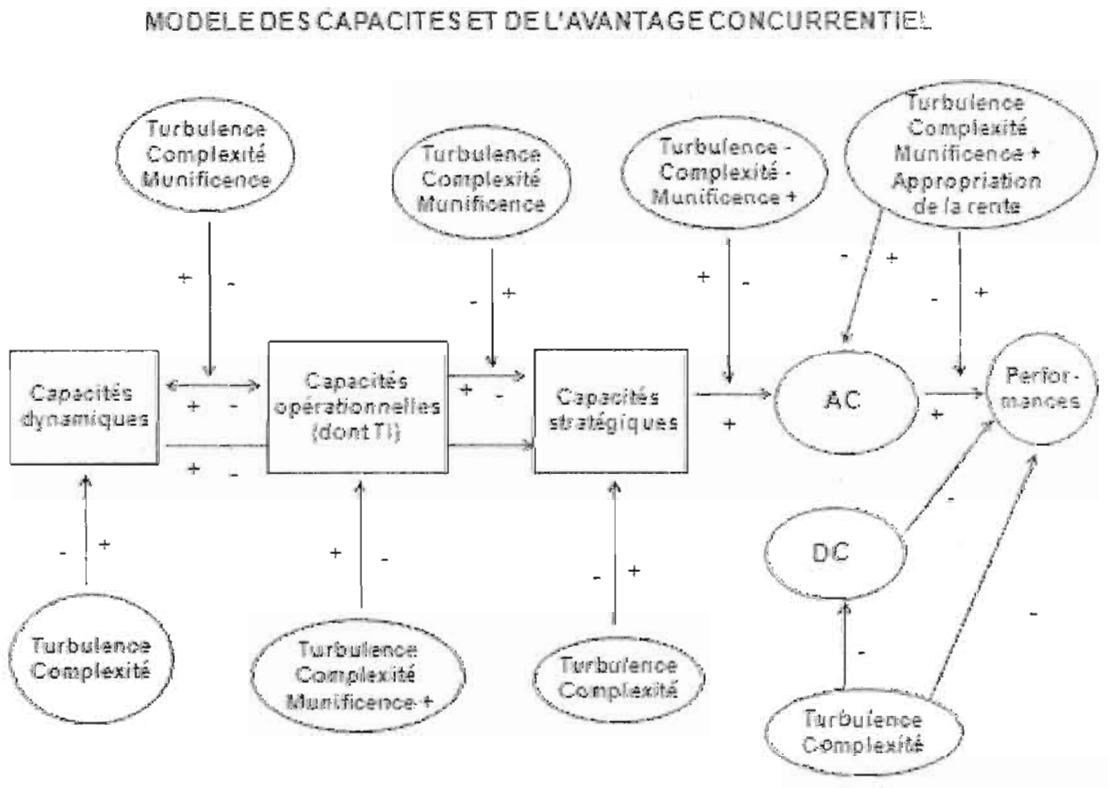


Figure 39 Modèle des capacités et de l'avantage concurrentiel

Il est à noter que dans ce modèle plus général l'environnement peut influer négativement comme positivement sur tous les éléments du schéma et leurs relations. Ainsi, la turbulence et la complexité, si elles sont exacerbées peuvent désorganiser les capacités dynamiques ou les rendre

inutiles. Si le rythme de changement est trop intense, la firme n'a pas le temps de réadapter ses capacités dynamiques. C'est le règne de "l'hyper compétition" dont parle D'Aveni (1994). Les solutions ad hoc deviennent alors plus adaptées et moins coûteuses (Winter, 2003). Ce n'était pas le cas de nos courtiers puisque leur environnement est moyennement turbulent. Mais ce pourrait être le cas dans des environnements à haute vélocité comme la haute technologie. La munificence du marché peut endormir les capacités dynamiques.

17.2.3 Une théorie de la contribution stratégique des TI/SI

Finalement quatre conditions nous paraissent nécessaires pour que les TI/SI contribuent positivement fortement à un véritable avantage concurrentiel soutenu.

1°) Avoir une "bonne stratégie"

Nos études de cas ont démontré le rôle fondamental de la stratégie. La stratégie tout Internet de GH lui a permis de réussir son démarrage, mais s'est affaiblie au fil des années au fur et à mesure que son modèle d'affaires était mis en œuvre par d'autres, voire intégré dans un modèle plus général. En outre, l'absence de boutiques et de commerciaux dans son modèle l'empêche de faire jouer des synergies entre ces capacités et ses TI/SI. La stratégie de BC, fondée sur des composantes plus variées, lui a procuré un avantage plus soutenable grâce à un multialignement dynamique de ses capacités, non mobile et beaucoup plus difficile à imiter ou substituer. La possession ou non d'un réseau d'agences notamment s'est révélée un élément crucial de certaines capacités stratégiques et de la synergie. La renaissance de TZ à partir de 1998 puis son développement à partir de 2003 sont le résultat direct de changements de stratégie. Tous ces cas montrent l'importance première de la stratégie ; les TI/SI ne sont qu'un outil ou un moyen au service de la stratégie. Le cas GH cependant montre que les TI (surtout Internet en l'occurrence) peuvent susciter et être la stratégie de l'entreprise. On ne peut donc conclure qu'à la généralité de la primauté de la stratégie sur les TI/SI, pas à son universalité. Ces résultats confirment le modèle de Henderson et Venkatraman (1999) : l'alignement peut se faire dans les deux sens entre stratégie d'affaires et stratégie TI. Il n'en reste pas moins que la stratégie doit être pertinente. C'était le cas pour GH dans les premières années, mais les changements concurrentiels en ont affaibli la valeur et l'ont obligé à modifier son modèle. C'est ce que disent explicitement Weill, Ross, Robertson (2006) : une bonne stratégie est la première étape.

2°) Avoir une bonne fondation TI/SI pour l'exécution des affaires.

Mais ils ajoutent aussitôt que celle-ci ne vaut que par sa mise en œuvre et que de ce point de vue une bonne fondation TI pour l'exécution des affaires est indispensable.

Sur ce plan, BC s'est révélé supérieur à ses concurrents. Elle est très avancée dans la numérisation des processus d'affaires. En attestent la liste de toutes les actions marketing menées. Mais elle a aussi su se focaliser sur les processus clés. Par exemple, le handicap des courtiers en assurance vie par rapport aux banques est le manque de données patrimoniales, fiscales familiales, etc. sur leurs clients. Le développement et la mise en œuvre de profils clients numérisés a permis d'affiner considérablement les analyses et le ciblage marketing comme le

conseil au client. BC est le seul courtier AZ à effectuer maintenant des analyses multivariées (régressions, analyses factorielles, taxonomies numériques, etc.) sur ses bases de données grâce au recrutement d'une statisticienne en 2006. BC est "une Rolls", TZ "une Deux Chevaux".

3°) Avoir de bonnes capacités opérationnelles et stratégiques multi-alignées

Une troisième condition vient s'ajouter aux deux premières. L'entreprise doit avoir des capacités opérationnelles fortes et alignées permettant de créer les capacités stratégiques. Celles-ci doivent correspondre aux facteurs clés de succès du marché. La firme doit posséder à un niveau élevé des capacités stratégiques correspondant aux besoins du marché. Si elle développe des compétences, mais que celles-ci ne sont pas demandées par les prospects et clients, elles ne délivrent pas de valeur pour ceux-ci. En outre, il existe une hiérarchie des facteurs clés de succès pour le marché. L'entreprise doit donc développer un profil de capacités stratégiques qui corresponde à cette hiérarchie. Son avantage concurrentiel sera d'autant plus fort que ces capacités seront en ligne avec les facteurs clés de succès. Par ailleurs, pour contribuer à un avantage concurrentiel soutenu, ces capacités stratégiques doivent autant que possible répondre aux six critères de celui-ci.

Dans ces capacités stratégiques doit figurer la capacité de multialignement dynamique qui permet de démultiplier la synergie de celles-ci. Cette habileté a aussi pour effet de se distinguer de la concurrence de façon soutenable puisque les processus développés sont forcément très idiosyncrasiques, d'une grande complexité sociale et causale, donc difficilement imitables et substituables, et non mobiles. Les TI/SI peuvent jouer un grand rôle dans ce multialignement comme le montre le cas BC ou l'exemple des magasins 7-Eleven (Weill, Ross, Robertson, 2006)

Une quatrième condition doit être ajoutée pour obtenir un avantage concurrentiel soutenable.

4°) Savoir évoluer en fonction de l'environnement

Nous avons vu l'influence omni présente de l'environnement. Une conséquence de ce phénomène est la nécessité d'avoir des capacités dynamiques fortes et complètes pour pouvoir s'adapter aux changements environnementaux. En cas d'absence ou d'insuffisance de ces capacités dynamiques, seules restent les solutions ad hoc. Mais ces dernières n'ont pas forcément la même valeur stratégique.

Alors que chacune de ces conditions est nécessaire pour obtenir un avantage concurrentiel soutenable, aucune à elle seule ne suffit à le créer et le soutenir. On comprend mieux dès lors l'inconsistance des résultats obtenus par la recherche concernant les effets des TI/SI sur l'avantage concurrentiel soutenu, et a fortiori sur les performances. Nous pensons que la réunion de ces quatre conditions aboutit à la constitution d'une théorie sur la contribution stratégique des TI/SI. Nous synthétisons celle-ci dans la figure 40. Un point important est de préciser que les différentes composantes du modèle, les conditions, sont interdépendantes. Une "bonne stratégie" permet de définir quels processus d'affaires sont clés et lesquels sont secondaires, quelles doivent être les capacités stratégiques. Elle doit aussi être capable de développer les capacités dynamiques nécessaires pour intégrer les changements importants de l'environnement. Une bonne fondation TI/SI pour l'exécution des affaires est une composante importante d'une bonne stratégie : celle-ci ne peut se résumer à sa conception, elle suppose aussi une mise en œuvre efficace. La fondation TI/SI permet à la firme d'évoluer en fonction de son environnement. Les 70 000

ordinateurs en réseau des magasins 7-Eleven collectent en temps réel les données à chaque point de vente pour chaque client et chaque item vendu. Ce système de TI leur permet de s'adapter au jour le jour aux préférences des consommateurs et de leur proposer 70 % de nouveaux produits chaque année (Weill et Aral, 2006). Cette fondation et ces "savoirs TI" contribuent aux capacités stratégiques comme la flexibilité chez 7-Eleven ou une communication bien ciblée chez BC. Ils facilitent le multialignement dynamique ; chez 7-Eleven, la chaîne d'approvisionnement et logistique est reliée directement aux résultats des ventes et décisions des magasins ; le réapprovisionnement est fait trois fois par jour en fonction des ventes. De véritables capacités stratégiques sont nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie, elles orientent la fondation TI/SI vers les processus cruciaux pour la réussite de l'entreprise, elles permettent de surveiller l'environnement et de s'y adapter ; par exemple, la flexibilité chez 7-Eleven peut être considérée comme une capacité stratégique. Enfin, la capacité à évoluer en fonction de l'environnement, notamment les capacités dynamiques, est indispensable au succès de la stratégie qui donne les axes mais ne peut résoudre tous les problèmes opérationnels. Les capacités dynamiques peuvent aussi remettre en cause la stratégie lorsque l'évolution de l'environnement le désaligne de la stratégie. Cette capacité à évoluer oriente la conception et le fonctionnement de la fondation TI. Chez ce même distributeur japonais, même l'impact des changements quotidiens du temps climatique sur les achats des clients sont pris en compte par le système TI. Savoir évoluer en fonction de l'environnement signifie aussi que les capacités stratégiques doivent s'adapter. Par exemple, dans le cas d'AZ, les changements de fiscalité supposent une remise à niveau des compétences des employés pour continuer à jouer efficacement leur rôle de conseil.

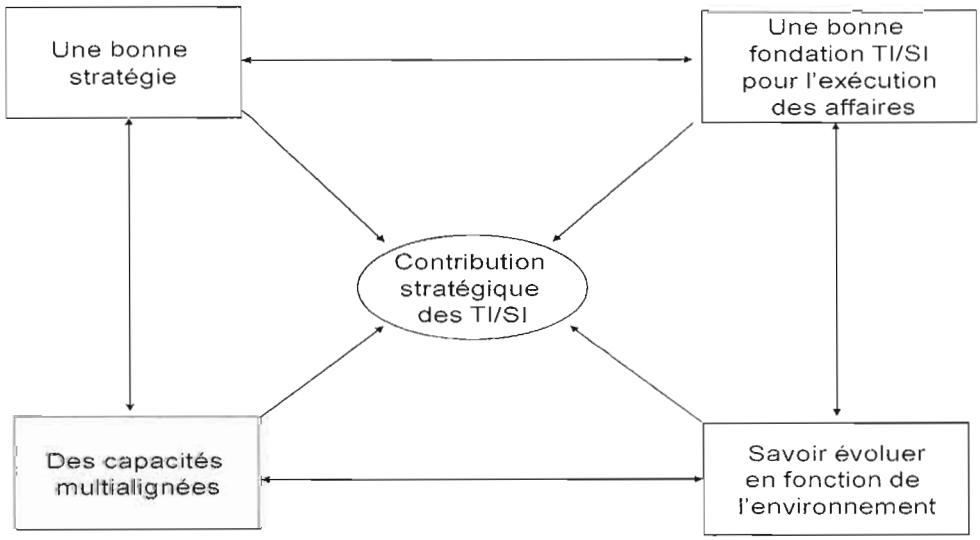


Figure 40 Modèle de la contribution stratégique des TI/SI

Pour des raisons de lisibilité du schéma, toutes les doubles flèches n'ont pas été tracées.
L'alignement des quatre conditions est réalisé par le multialignement dynamique des capacités.

17.3 A propos de la théorie de l'alignement

Nous concluons sur la nature des alignements et apportons quelques approfondissements au concept de multialignement dynamique.

17.3.1 A propos de la nature et du degré des alignements

La façon dont les TI/SI et les autres capacités contribuent aux capacités stratégiques est leur combinaison et leur interaction à l'intérieur de sous-systèmes qui s'alignent par covariation.

Ce n'est qu'au bout de la chaîne que l'on trouve :

- un alignement comme déviation par rapport à un profil entre capacités stratégiques et avantage concurrentiel ;
- un effet additif (au sens algébrique du terme) entre d'une part les capacités stratégiques, les avantages et les désavantages concurrentiels et d'autre part les performances.

17.3.2 A propos du concept de multialignement dynamique des capacités

Il est tout d'abord à noter que le concept de multialignement dynamique des capacités résulte du codage axial et du codage sélectif : c'est la catégorie fondamentale qui unit toutes les autres.[166] En effet, il unit les différentes capacités et permet d'expliquer comment la firme arrive à l'avantage concurrentiel soutenu. Sa dimension dynamique fait le lien avec l'environnement et la stratégie. Il unit aussi RBV, CBC et théorie des capacités dynamiques à la théorie de l'alignement. En conséquence, ce concept est au cœur de notre théorie.

Dimensions du concept de multialignement dynamique des capacités

Nous avons signalé plusieurs dimensions du concept de multialignement dynamique des capacités. Il concerne des capacités. Il repose sur la notion d'alignement. Il incorpore la notion de multiplicité. Enfin, comme la firme est un organisme vivant et influencé en permanence par les changements environnementaux, cet alignement est à refaire constamment : il est forcément dynamique.

Le multialignement dynamique des capacités stratégiques est une capacité stratégique

Si par exemple, un délégué ouvre une nouvelle agence, il accroît la présence sur le marché et l'avantage de la proximité pour les clients et prospects. Mais s'il ne fait pas d'actions marketing

---

166 "Finally the data are subsumed into a core category which the researcher has to justify as the basis for the emergent theory. The core category is "the central phenomenon around which all the other categories are related" (Strauss & Corbin, 1990, p.116). A core category unites all the strands in order to provide an explanation of the behaviour under study (Goulding, 1999). It represents the description of hypothetical relationships between categories and subcategories (Babchuk, 1997)." (Moghadam, 2006)

ciblées ou peu de conseil à partir de cette agence, ou si ses commerciaux sont peu réactifs et peu disponibles, il est vraisemblable que ce courtier ne disposera pas d'avantage concurrentiel sur cette zone tant qu'il ne procèdera pas à un alignement de ces capacités stratégiques à un niveau élevé pour cette agence. Chez BC, il est arrivé que des agences pratiquent un marketing non ciblé, d'où la création des responsables régionaux. Dans ce cas, l'alignement entre marketing ciblé et productivité est faible. Le non alignement peut concerner aussi des capacités existant à un niveau élevé. Supposons qu'une agence pratique des actions marketing ciblées mais qui ne sont pas orientées vers la génération de rencontres commerciales, les commerciaux et les clients bénéficient moins de communication personnalisée et de conseil. Ce non alignement, même avec des capacités stratégiques à des niveaux élevés, se traduit alors par moins de valeur et pour l'entreprise et moins d'avantages particuliers pour les clients. Le multialignement dynamique des capacités stratégiques est donc bien une capacité stratégique. Notre exemple fait aussi apparaître un point extrêmement important : le multialignement doit être non seulement quantitatif mais aussi qualitatif.

Effet du multialignement dynamique

La synergie résultante dépend :

- du savoir-faire en matière d'alignement
- de la pertinence des capacités opérationnelles par rapport aux capacités stratégiques et des capacités stratégiques par rapport à l'avantage concurrentiel ;
- de la multiplicité : plus il y a de capacités pertinentes, plus l'alignement est multiple, plus potentiellement il peut y avoir de synergies ;
- du niveau des capacités : plus celles-ci sont élevées, plus l'alignement peut avoir un effet fort.

Il convient donc de se méfier : l'effet de l'alignement ne dépend pas seulement de son niveau. On peut en effet avoir un alignement fort entre des capacités faibles comme un alignement faible entre des capacités fortes. Mais ce qui compte d'un point de vue managérial, c'est l'effet produit. L'idéal, bien sûr, est d'avoir un alignement fort entre des capacités nombreuses, fortes et pertinentes par rapport à leur effet désiré (figure 41)

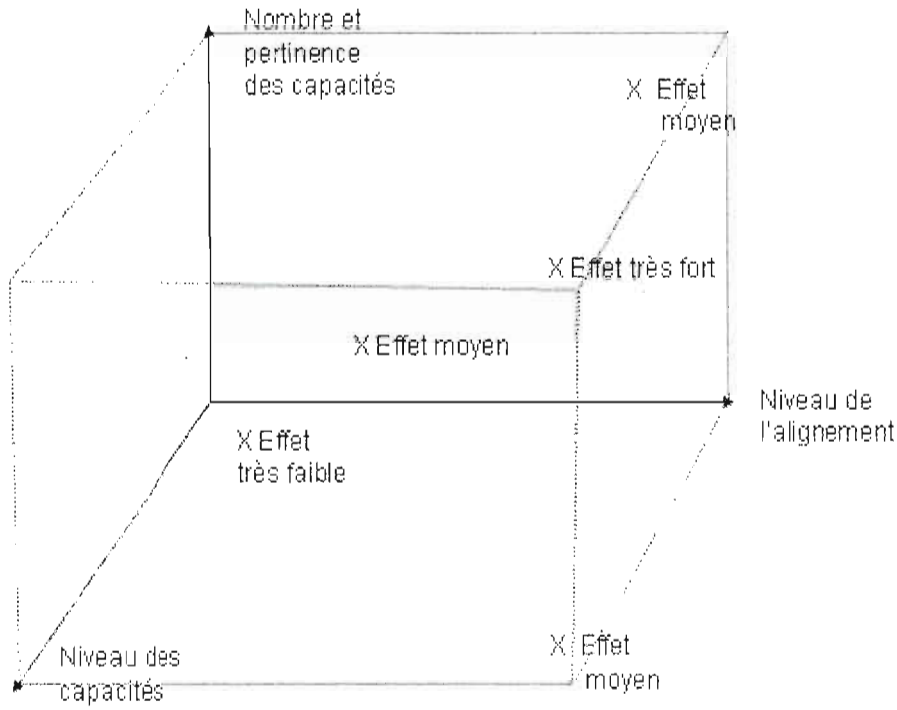


Figure 41 Facteurs influençant l'effet de l'alignement des capacités

17.4 A propos des spécificités des contextes des PME et de l'assurance vie

Nous revenons maintenant sur les spécificités des contextes dans lesquels se situe notre recherche, à savoir les PME et l'assurance vie en France.

17.4.1 Caractéristiques des PME et capacités TI/SI

Nous avions croisé dans le tableau 2 les caractéristiques des PME et les capacités TI/SI et défini les effets des premières sur les secondes. A la lumière de nos quatre cas, quels effets peuvent être confirmés et lesquels peuvent être infirmés ? Voir tableau 60.

Tableau 60 Effets des caractéristiques des PME sur les capacités TI/SI

Capacités TI/SI[167] Spécificités des PME[168]	Partenariats Affaires -TI	Liens TI externes	Pensée stratégique TI par rapport aux affaires	Intégration des processus TI et d'affaires	Management TI	Infrastructure TI
Facteurs inhibiteurs liés à l'entreprise						
Insuffisance de ressources	1. Confirmé et infirmé : fonction de la taille mais surtout du dirigeant	2. Infirmé par Internet. Confirmé par ailleurs	3.Confirmé qualitativement comme quantitativement	4. Infirmé	5. Confirmé	6. Confirmé
Utilisation seulement fonctionnelle des TI	7. Infirmé	8. Infirmé	9. Infirmé	10. Infirmé	11. Infirmé	12. Infirmé
Planification stratégique informelle	13. Infirmé	14. Infirmé	15. Confirmé	16. Infirmé	17. Confirmé	18. Infirmé
Insuffisances du dirigeant	19. Infirmé	20. Infirmé	21. Confirmé	22. Infirmé	23. Confirmé	24. Confirmé
Structures de l'entreprise	25. Confirmé	26. Infirmé	27. Confirmé	28. Infirmé. Mais limitation de la portée.	29. Confirmé et infirmé.	30. Confirmé ou infirmé suivant critères
Facteurs inhibiteurs liés à l'environnement						
Environnement changeant et complexe	31. Confirmé et infirmé	32. Confirmé et infirmé	33. Confirmé et infirmé	34. Confirmé et infirmé	35. Confirmé et infirmé	36. Confirmé et infirmé
Prise de risque fonction de la concurrence	37. Infirmé	38. Infirmé	39. Infirmé	40. Infirmé	41. Infirmé	42. Infirmé
Atouts						
Flexibilité, réactivité communication directe	43. Confirmé	44. Confirmé	45. Confirmé	46. Confirmé	47. Confirmé	48. Confirmé

[167] Pour la définition des capacités TI/SI : cf. paragraphe 2.7.4.
[168] Pour la définition des spécificités des PME : cf. paragraphe 2.7.3.

L'insuffisance de ressources (points 1 à 6) effectivement handicape les capacités TI/SI de la PME.

1. Le caractère multidisciplinaire des équipes est limité par le manque de moyens humains de la PME, tant en quantité que qualité et diversité. Ce point est confirmé chez LM, TZ et surtout GH où le manque de capacités marketing est critique. En revanche, BC dispose d'un pôle marketing important. On voit bien qu'il existe un continuum lié à la taille de la firme en ce qui concerne le partenariat affaires–TI. Si celui-ci existe dans chaque firme, sa qualité, son importance et sa portée varient avec la taille et les ressources disponibles. Le cas TZ montre bien comment le manque de ressources n'encourage pas le partage des risques et l'expérimentation TI : le PDG et le responsable informatique attendent que les nouvelles technologies soient testées et que leurs prix baissent pour les adopter. Même chez BC, on s'en tient à une technologie ancienne, éprouvée et maîtrisée par le responsable informatique : celle du mini-système AS/400 d'IBM. En revanche, le cas GH montre qu'une politique volontariste peut inverser ce schéma : cette micro-entreprise de deux personnes a en effet été un pionnier de la vente par Internet dans le monde AZ et a donc fait preuve de prise de risque et d'expérimentation, bien que disposant des ressources les plus faibles de notre échantillon. On voit donc que si le manque de ressources est contraignant, le facteur le plus important est malgré tout celui de la politique adoptée dans ce domaine par le dirigeant.

2. Par rapport à l'époque des coûteux réseaux EDI, Internet a permis d'établir facilement et à faible coût des relations électroniques avec de multiples partenaires et acteurs externes. Nous notons que nos quatre firmes peuvent établir facilement et à faible coût des relations externes via Internet. Il y a donc un effet inverse positif des capacités TI sur les ressources de l'entreprise. Cependant, le manque de moyens peut empêcher de sécuriser ces réseaux externes ou de rentrer en contact avec le consommateur Le cas TZ l'illustre bien : pour des raisons de coût, il n'y a pas d'Intranet entre les agences et la sécurisation du réseau est faible. TZ a renoncé au référencement dans les moteurs de recherche pour des raisons de coûts et de rentabilité. GH voit son modèle remis en cause par la montée des coûts de référencement sur Google. En revanche, BC dont les moyens financiers sont importants peut acheter de l'espace sur Google et le rentabiliser grâce à son réseau national très étendu. Cette contrainte reste donc réelle.

3. La stratégie peut être définie comme "la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre" (Chandler,1962). La stratégie d'entreprise est donc un ensemble de choix issus de la direction générale, portant sur le long terme et donnant lieu à allocation de ressources. Quelles distinctions simples peut-on faire entre le stratégique et l'opérationnel ? Le stratégique crée le potentiel de l'entreprise et invente son futur selon l'environnement, concerne l'entreprise entière, et répond aux questions 'que fait -on ?' et 'qu'allons nous devenir ?'. L'opérationnel exploite le potentiel de l'entreprise, concerne une fonction, et répond aux questions 'comment fait-on ?' et 'comment améliore-t-on ?'.

Si le dirigeant n'a pas une formation ou une expérience suffisante en stratégie ou en TI, le lien entre les deux risque d'être pauvre, voire absent. Nos cas montrent qu'on peut rajouter à ces facteurs l'intérêt pour les TI. Aucun de nos dirigeants n'a de véritable formation informatique. Cependant, ils ont su s'entourer d'un spécialiste en TI. La différence s'effectue surtout au plan de l'intérêt que le dirigeant porte aux TI et du rôle qu'il leur confère par rapport à la stratégie de la firme. Ainsi il est indéniable que la synergie entre TI et stratégie d'affaires chez BC provient de la vision stratégique et de la volonté du DG. Chez TZ, même si les TI jouent un rôle important,

ils ne sont pas considérés comme stratégiques par le PDG. GH, malgré ses ressources très limitées, démontre une relation très forte entre pensée stratégique TI et affaires. Le manque de ressources empêcherait aussi souvent le dirigeant de PME de faire appel à un conseiller spécialisé. Cela a été le cas chez GH, TZ et LM. En revanche, BC qui disposait de moyens financiers plus importants, a fait appel à des conseillers extérieurs. Ce point 3 est donc confirmé, mais il est surtout lié à la qualité du dirigeant plus qu'à un manque quantitatif de ressources. La littérature souvent ne précise pas ce qu'il faut entendre par manque de ressources. En fait il est souvent sous-entendu que l'on parle d'un manque quantitatif de ressources. Nous prétendons que le manque qualitatif de ressources peut s'avérer aussi important.

4. Restructurer les processus d'affaires et TI requiert des moyens et du temps, ressources rares dans la PME. Cette réingénierie comporte aussi des risques dont les conséquences peuvent être beaucoup plus graves pour la PME que pour la grande entreprise en raison d'une assise financière bien plus fragile. Les quatre cas examinés montrent que cette restructuration est malgré tout effectuée, mais elle est étalée dans le temps et permanente avec des périodes de changement plus accéléré comme le passage à Internet. En fait ces limites sont compensées par la flexibilité, l'agilité et la communication directe des PME.

5. La PME est probablement beaucoup moins sujette que la grande entreprise à la duplication et la redondance des systèmes. C'est le cas de nos quatre courtiers. Cependant, nous avons constaté que les systèmes de bases de données et de logiciels commerciaux et marketing sont dupliqués avec ceux du GIE. Une explication peut en être fournie par un impératif - perçu par ces PME - de flexibilité et d'agilité qui nécessite la maîtrise de leurs systèmes informatiques. Le manager TI est d'une qualification généralement bien moindre que dans la grande entreprise, plus à même d'attirer les talents en payant une rémunération élevée. Pour des raisons de coût et de rentabilité, le manager TI est seul à s'occuper des TI chez LM, TZ et GH. Chez BC, ils ne sont que deux. La grande firme peut disposer d'une équipe de managers et spécialistes TI ou se procurer des compétences à l'extérieur. Elle peut donc bénéficier d'une diversité de compétences et de moyens bien plus forte. Cet effet est confirmé.

6. Le manque de ressources limiterait l'efficacité, voire l'efficience, et la fiabilité des opérations TI et les capacités de traitement. Cette contrainte est effectivement vérifiée dans nos cas. Le responsable informatique de TZ doit chaque jour traquer et éliminer les virus, chevaux de Troie et autres, apportés par la messagerie. GH voit baisser l'efficacité et l'efficience de son système de prospection par Internet au fur et à mesure qu'elle ne peut plus suivre financièrement la concurrence des acheteurs de référencement sur les moteurs de recherche. LM voit l'efficacité de sa base de données limitée par le temps que ses commerciaux passent à la remplir. BC dont les moyens sont nettement plus importants subit beaucoup moins de contraintes, rentabilise mieux ses TI ; elle a par exemple acheté un AS/400 plus puissant qui lui permet une meilleure capacité de traitement et de temps de réponse. Cependant, son système informatique n'est pas comparable en modernité, sophistication et puissance à celui d'une grande banque ou compagnie d'assurance. La conception de l'architecture TI serait dépendante du niveau d'expertise du manager TI, plus faible dans la PME que dans la grande entreprise. En outre, la PME n'a souvent pas les moyens de se payer les services d'un architecte TI. Cet aspect est également vérifié dans nos cas. Seule la PME la plus grosse, BC, a fait appel à des services extérieurs puis recruté un architecte TI. Le point 6 est donc confirmé.

L'utilisation uniquement opérationnelle des TI ferait oublier les possibilités d'utilisation

stratégique des capacités TI/SI (points 7 à 12).

7. La juxtaposition d'applications fonctionnelles, la faible appropriation et la sous utilisation des TI iraient à l'encontre de ces partenariats. Cet effet est infirmé par nos cas. Les applications marketing, commerciales et logistiques sont intégrées. Les outils informatiques sont très généralement appropriés et très utilisés par les acteurs dans l'entreprise, même s'il existe des différences de degré entre firmes (BC montrant l'utilisation la plus forte) et entre commerciaux dans une même entreprise (voir TZ). Il semble donc que ces PME, à l'instar de la société dans son ensemble, utilisent de plus en plus les TI. L'absence de vision stratégique pour les TI et même d'ambition en matière d'outil de reconfiguration de l'organisation n'encouragerait pas et limiterait ces partenariats. Ce point est clairement infirmé par GH, BC, LM pour lesquels les TI sont un outil stratégique. Pour TZ, les TI ont constitué un outil de reconfiguration et sont venus en support indispensable de la nouvelle stratégie commerciale à partir de 1998. Globalement le point 7 est donc infirmé par nos cas.

8. Un usage essentiellement fonctionnel, des applications juxtaposées, le manque d'utilisation stratégique des TI, limiteraient les liens externes à un usage opérationnel qui n'anticiperait pas les évolutions de l'environnement et ne construirait pas un système externe de la valeur au sens de Porter (1985). Nous avons vu que ce point n'était pas vérifié dans nos cas. BC, GH, LM utilisent Internet et les TI/SI de façon à la fois opérationnelle et stratégique avec le marché. Chez TZ les TI sont un support indispensable de la stratégie marketing et de la communication avec les clients. Le GIE fournit aux quatre délégués des services informatiques opérationnels mais aussi stratégiques pour l'analyse du marché et de l'environnement. Le point 8 est donc infirmé par nos cas.

9.10.11.12. Un usage purement opérationnel et de constat, une juxtaposition d'applications, une faible appropriation des TI, et l'absence de reconfiguration dans les PME iraient à l'encontre d'une pensée stratégique TI-affaires et d'une intégration des processus TI et affaires. Une vue aussi limitée des TI dans l'entreprise contraindrait le management TI et l'empêcherait d'exploiter son potentiel. Enfin, l'architecture TI ne serait pas adaptée à une vue d'ensemble et stratégique de l'entreprise puisque ce sont le morcellement et l'opérationnel qui ont la priorité. BC et GH montrent que le contraire est possible dans une PME, LM et TZ aussi à un moindre degré. Une utilisation stratégique des TI, une reconfiguration et une intégration des processus, sont possibles dans des PME en même temps qu'une utilisation fonctionnelle des TI.

Le caractère informel de la planification stratégique dans les PME nuirait à l'efficacité des capacités TI/SI (points 13 à 18).

13. Le manque d'habitude à travailler en mode projet n'irait pas dans le sens d'équipes multi disciplinaires mêlant expertises d'affaires et technologique, ni d'une sponsorisation des initiatives TI par le management opérationnel. LM et surtout BC ont montré leur capacité à travailler en mode projet. TZ ne travaille pas vraiment en mode projet mais sait pourtant mêler expertise d'affaires et technologique, et les Ventes sont à l'origine de demandes d'amélioration des TI. Le PDG qui reste un commercial sponsorise et pilote les projets TI. GH ne travaille pas du tout en mode projet et ne fait pas de planification TI. Cela n'empêche pas une étroite et constante coopération entre informaticien et commercial qui tous deux sponsorisent les 'projets'. Le point 13 est donc infirmé par nos cas.

14. La collaboration avec des acteurs externes nécessite le plus souvent une planification

commune, surtout lorsque TI et SI sont différents entre organisations. Cela a été le cas entre le GIE et LM. Certes, BC, TZ et GH, ont développé leur propre système TI , mais complètement compatible avec celui du GIE. Le GIE emprunte des idées aux TI de ses délégués et inversement. Les systèmes TI de nos quatre courtiers échangent quotidiennement des données avec celui du GIE. L'existence de planifications informelles des TI n'a donc pas empêché des liens externes étroits et constants avec le GIE. Le point 14 est donc infirmé.

15. La pensée stratégique TI- affaires requerrait l'intégration de la planification TI et de la planification stratégique d'affaires ; encore faut-il que celles-ci existent et soient suffisamment explicitées. Seule BC fait preuve d'une intégration de ces deux planifications et d'une véritable pensée stratégique TI-affaires. On trouve ensuite de façon descendante sur un continuum, LM, TZ puis GH. Certes, GH a une stratégie de base qui vise à utiliser Internet pour développer ses affaires, mais en dehors de ce principe, il s'agit d'une stratégie émergente qui réagit et s'adapte aux changements de l'environnement ; en outre, l'étendue de cette stratégie est limitée. Le point 15 est donc confirmé.

16. Une attitude réactive plutôt que proactive n'encouragerait pas la prise de risque et l'expérimentation avec les TI. Chez LM, TZ et surtout BC, l'attitude est beaucoup plus proactive que réactive. Chez GH, elle est réactive. Pourtant c'est GH, la plus petite entreprise, qui a pris le plus de risques avec les TI puisque sa stratégie était entièrement fondée sur Internet. TZ fait évoluer ses TI mais de façon prudente. Le point 16 est donc infirmé.

17. L'absence de planification formelle a désorganisé et fait perdre du temps au 'webmaster' et au gérant chez GH. A l'autre extrême, la planification formelle des TI et de la stratégie d'affaires chez BC, a permis au responsable informatique de développer dans le temps un système TI cohérent, flexible et adapté aux besoins d'affaires. Le point 17 est donc confirmé.

18. L'absence de planification formelle chez TZ et GH n'a pas empêché la mise sur pied d'une infrastructure TI cohérente, efficace et adaptée aux besoins d'affaires. Le point 18 est donc infirmé.

Nos études de cas montrent que l'absence de planification formelle peut être compensée – sur certains points - dans une PME par la flexibilité, la réactivité et la communication directe. GH en constitue un excellent exemple.

L'influence du dirigeant peut entraver les capacités TI/SI (points 19 à 24).

19. La dominance de la personnalité du dirigeant influence directement et fortement les partenariats affaires-TI. Chez BC, LM, GH, TZ c'est le cas et cette influence est positive. Premièrement ces dirigeants sont eux-mêmes des commerciaux ou d'anciens commerciaux et sont eux-mêmes le premier acteur de ces partenariats. Deuxièmement, ils encouragent la coopération entre opérationnels et personnel TI. Troisièmement, ils se font le champion des projets TI et les sponsorisent puisque ce sont eux qui les ont décidés. Nos quatre cas infirment donc la proposition 19 d'un dirigeant néfaste pour les partenariats TI-affaires.

20. Nos quatre dirigeants n'ont pas eu d'influence néfaste sur les liens TI externes. Au contraire, ils ont créé, favorisé, développé les liens TI avec le GIE et avec les clients. Le point 20 est donc infirmé.

21. En revanche, on constate des positions différentes des dirigeants sur un continuum en ce qui concerne la pensée stratégique TI-affaires. Sur ce plan, BC a toujours eu une pensée plus

développée et plus sophistiquée que dans l'ordre, LM, TZ et GH.[169] Le point 21 est donc confirmé par nos cas.

22. En ce qui concerne l'intégration des processus TI et d'affaires, ils ont tous encouragé, même si c'est à des degrés différents, la prise de risque et l'expérimentation des TI. Même pour TZ, il est difficile de parler d'une véritable insuffisance.[170] Les différences portent plutôt sur la capacité à optimiser l'intégration des processus TI-affaires. Le point 22 est donc infirmé.

23. Ils ont fait bénéficier leur personnel de formations, sauf chez GH en raison du manque de ressources, et ont développé les capacités de leur management TI par leur communication quotidienne. Mais les différences de connaissances et d'orientation TI entre dirigeants entraînent des divergences marquées dans la planification TI, le management de projet, le contrôle, la sécurité, la conformité aux standards, le recours en cas de désastre, les pratiques de développement, les cohérences des politiques, la base de talents. Le point 23 est donc confirmé.

24. Nos cas confirment que, suivant ses connaissances TI, sa vision des TI comme centre de coûts ou outil stratégique, le dirigeant accorde plus ou moins d'importance aux architectures de données, réseaux et à leur flexibilité, aux capacités de traitement, ainsi qu'à l'efficience et la fiabilité des opérations. La différence est nette par exemple de ce point de vue entre BC et TZ. Le point 24 est donc confirmé.

Finalement, si les dirigeants de PME peuvent nuire aux capacités TI, ils peuvent aussi être source d'un développement important des capacités TI/SI, comme c'est le cas chez BC Dans nos cas, la balance penche plutôt largement du côté positif. En fait, un dirigeant de PME peut avoir un effet beaucoup plus direct sur les capacités TI/SI que le PDG d'une grande entreprise. L'enjeu est que cet effet peut être positif comme négatif, mais qu'il n'existe pas au même degré dans la PME une équipe managériale qui assiste, éclaire, influence, corrige le PDG.

Les structures de l'entreprise peuvent avoir un effet négatif sur les capacités TI/SI (points 25 à 30).

25. Les structures de la PME limiteraient la pluridisciplinarité nécessaire aux équipes. Nous avons constaté en effet une différence dans les compétences entre BC, la PME la plus grosse de l'échantillon, et les autres délégués. LM, TZ, GH ne disposent pas d'une équipe marketing, elles n'ont même pas de spécialiste marketing dédié. BC est la seule à avoir recruté une responsable des ressources humaines, une responsable administrative et financière et une statisticienne. La variété des compétences de GH est limitée à celle de ses deux 'associés'. La proposition 25 est donc confirmée.

26. Les structures de la PME limiteraient les liens TI externes. Nos quatre courtiers ont des liens TI avec le GIE comme avec le marché (clients et prospects). Le point 26 nous semble donc infirmé.

27. L'accaparation du dirigeant et des personnels par les tâches opérationnelles peut leur faire négliger la réflexion stratégique. L'examen de nos quatre cas fait apparaître un continuum en

---

[169] Que ce soit pour la clarté de la vision de la manière dont les TI contribuent à la valeur des affaires, l'intégration des planifications, l'habileté du management à comprendre la valeur des investissements TI, ou le financement pour détecter et tester une nouvelle génération de TI.

[170] Chez TZ où pourtant le dirigeant a une vision non stratégique considérant les TI seulement comme un centre de coûts, le portefeuille d'applications est cohérent avec les processus d'affaires et la restructuration des processus d'affaires est raisonnée en termes d'investissement comme le montre l'épisode des référencements dans les moteurs de recherche.

fonction de la taille. Le DG de BC consacre plus de temps à la réflexion stratégique que, par ordre descendant, ceux de LM, TZ et GH. Par contraste, le gérant de GH est pris dans l'action quotidienne ; sa 'stratégie' est émergente et résulte de l'adaptation aux évènements environnementaux, aux évolutions du marché et de la concurrence. Le point 27 est donc confirmé.

28. Le cumul de fonctions opérationnelles entraînerait chez les opérationnels un manque de formation, d'intérêt et de disponibilité pour l'intégration des processus d'affaires et TI. Nos cas font apparaître que les personnels de toutes les fonctions reçoivent de la formation aux TI de l'entreprise, sont intéressés et disponibles. Seul le 'webmaster' de GH n'a pas reçu de formation pour une question de ressources financières. Mais le gérant lui a laissé le temps de se former lui-même car sa formation d'électronicien le plaçait en posture favorable pour comprendre l'informatique. En fait les seules personnes qui manquent d'intérêt et de disponibilité pour les TI sont une minorité de commerciaux comme C2 chez TZ. Mais comme ils ont une fonction uniquement commerciale, on ne peut pas parler de cumul de fonctions opérationnelles. Dans le cas où des personnes cumulent plusieurs fonctions, cette polyvalence obligée favorise au contraire l'intégration des processus TI et d'affaires. Ainsi, les responsables informatiques de LM, TZ et GH, sont aussi des 'marketers' au quotidien. De façon générale, le faible nombre de niveaux hiérarchiques, en induisant une communication directe et fréquente entre les personnes, favorise cette intégration des processus. Le point 28 est donc infirmé. Cependant, la faiblesse des économies d'échelle réduit la portée de l'intégration des processus TI et d'affaires. Nous avons vu que la taille de BC et son réseau national d'agences lui permettaient de bénéficier beaucoup plus intensément que ses concurrents de l'intégration de ces processus.

29. La concentration d'activités entre les mains d'un responsable TI sans collaborateur pourrait l'amener à négliger planification, management de projet, standards et contrôles. Il est vrai que ces structures réduites se traduisent par un manque de planification formelle et de management de projet et que le contrôle est plus ou moins empirique. Il existe bien une gradation dans la maîtrise de la planification, du développement logiciel, des contrôles, de la firme la plus petite, GH, à la plus grosse, BC. Chez GH notamment, le développement logiciel est très artisanal, sans planification ni standards, d'où des problèmes de maintenance. Le responsable informatique de TZ est conscient des risques de sécurité (virus, Internet) ; ce sont des questions de coût et de rentabilité qui l'empêchent d'améliorer l'infrastructure TI. De même le 'webmaster' de GH est bien conscient du problème que posent les pannes chez l'hébergeur mais investir dans un système redondant serait-il rentable ? C'est donc un problème de manque de ressources comme de surcharge de travail. Mais les deux problèmes sont liés à la petite taille de l'entreprise. Inversement cependant, ces structures réduites permettent au management TI d'avoir une planification, un management de projet, un contrôle beaucoup plus réactif, adaptatif, et efficient que dans des grandes structures. Le dirigeant du GIE comme le DG de BC soulignent l'efficacité, la réactivité et l'efficience du service informatique de BC par rapport à celui du GIE qui dispose pourtant de 20 personnes. Le point 29 est donc à la fois confirmé et infirmé.

30. Il est vrai que la faiblesse des économies d'échelle n'incite pas à investir dans l'infrastructure TI. BC n'hésite pas à changer son AS/400 pour un modèle plus puissant quand TZ refuse d'investir dans un Intranet. La gradation est marquée entre firmes : l'infrastructure TI de BC est plus puissante, étendue et sophistiquée que celle de LM, qui elle-même l'est plus que celle de TZ, qui l'est plus que celle de GH. De même il semble exister une corrélation entre ces caractéristiques de l'infrastructure TI et le nombre de niveaux hiérarchiques, mais nos cas ne

nous ont pas permis de voir en quoi ces niveaux peuvent influencer l'infrastructure TI. Cette variable peut être trompeuse. Est-ce le nombre de niveaux ou la taille de l'entreprise qui influence l'infrastructure TI ? En revanche, le cumul de fonctions, le peu de différenciation entre services, et la gestion de proximité ne semblent pas aller à l'encontre d'une infrastructure TI efficiente. Au contraire, ces facteurs favorisent l'effet de levier de l'infrastructure TI sur les opportunités d'affaires. Les responsables TI de LM, TZ, GH sont en même temps des 'marketers', voire des commerciaux : ils sont donc immédiatement et directement impliqués dans le développement des opportunités d'affaires. Quant à la confusion entre opérationnel et stratégique, elle semble favorable dans la mesure où la conception, la cohérence, et la mise en œuvre de l'infrastructure TI en sont d'autant facilitées. Le point 30 est donc confirmé ou infirmé suivant les critères utilisés.

L'incertitude et la complexité environnementales rendent difficiles l'exercice des capacités TI/SI (points 31 à 36).

31. L'environnement instable et complexe ne facilite pas les partenariats affaires-TI. La multidisciplinarité requise est sans cesse accrue et plus diverse en raison du rythme accéléré du changement, des progrès de la science et de la technique, des bouleversements économiques, politiques, sociaux, culturels. Ainsi, la conseillère commerciale de LM doit de plus en plus devenir technicienne et maîtriser des compétences patrimoniales, fiscales, successorales, etc. BC a recruté une statisticienne et pratique maintenant l'analyse multivariée. Il est de plus en plus risqué dans ces conditions de sponsoriser ou piloter des projets TI, et d'encourager l'expérimentation TI.

32. Les liens avec des partenaires externes deviennent de plus en nombreux et complexes. Les communications des délégués avec le GIE, les clients, les prospects, se sont multipliées et complexifiées toutes ces dernières années. Ce point est donc confirmé.

33. Développer une pensée stratégique TI-affaires originale devient de plus en difficile et l'exercice nécessite d'être renouvelé, comme le montrent les exemples de GH et TZ.

34. Il en va de même pour l'intégration des processus d'affaires et TI. Les changements législatifs, concurrentiels, technologiques, obligent à revoir cette intégration. Par exemple, si le législateur impose de valider les choix d'investissement par écrit au client, cela posera un problème à BC au cœur de son activité (cf. 'Influence de l'environnement sur les activités et les performances', dernier paragraphe dans 8.1.3).

35 et 36. Les changements rapides de l'environnement compliquent le travail du manager TI qui doit sans cesse s'adapter aux évolutions technologiques et autres et faire évoluer l'infrastructure TI, comme en témoignent par exemple les menaces renouvelées en matière de sécurité informatique. Cela complique d'autant plus la tâche du manager TI que la PME manque de ressources comme le montre l'exemple de TZ.

Les points 31 à 36 sont donc confirmés dans nos quatre études de cas. Mais, inversement, la munificence, la turbulence et la complexité de l'environnement peuvent constituer des stimulants importants. Ainsi la crise de 1998 a obligé TZ à reconfigurer toute son organisation, ses structures et ses processus. Les changements de législation s'imposent aux courtiers et les obligent à modifier leurs capacités TI/SI. La munificence du marché incite au développement de ces capacités et en donne les moyens. Le développement d'Internet a permis un formidable progrès des communications externes. Les progrès des connaissances en TI et management et leur diffusion permettent d'élever les compétences du management TI. L'amélioration constante

et très forte du rapport coût-efficacité des équipements informatiques permet régulièrement d'améliorer l'infrastructure TI à moindre coût. De ce point de vue, les points 31 à 36 sont donc également infirmés.

La concurrence serait un frein à l'expression des capacités TI/SI (points 37 à 42).

37. Le fonctionnement TI comme imitation de la concurrence pourrait freiner les partenariats affaires-TI dans la mesure où la PME ne cherche pas à exploiter ses capacités spécifiques mais à réagir aux initiatives la concurrence. En fait, BC, LM et GH ont développé leur propre approche des partenariats affaires-TI. Par ailleurs, la concurrence constitue plutôt un aiguillon qu'un frein. Ces quatre courtiers s'inspirent de la concurrence à l'occasion pour enrichir leur approche. C'est, poussé par la concurrence, que le PDG de TZ a essayé le référencement dans les moteurs de recherche. L'installation de BC à Toulouse a poussé TZ à y ouvrir à son tour une boutique et à intégrer le travail de CC2 à celui de l'agence et du service informatique. Le point 37 semble donc infirmé.

38. Il en va de même pour les liens externes. Ce n'est pas sous la pression de la concurrence que GH s'est lancée dans la prospection par Internet mais pour exploiter une idée innovante dans le secteur. BC a développé un modèle spécifique de communication avec le marché sans imiter ses concurrents. Le modèle de BC a constitué un aiguillon plutôt qu'un frein à l'expression des capacités de communication externe TI/SI de LM. TZ a développé son modèle spécifique de travail de la clientèle existante avec les TI depuis 1990. Le point 38 nous semble donc aussi infirmé.

39. L'examen des alignements TI-affaires nous a amené à constater que BC, LM, GH, TZ avaient adopté des perspectives différentes : exécution de la stratégie, transformation de la technologie et niveau de service. Le point 39 sur la pensée stratégique TI-affaires est donc infirmé.

40. L'analyse comparative de leurs processus nous a montré que ces quatre courtiers avaient développé des approches différentes de l'intégration des processus TI-affaires. Même LM et BC qui développent la même approche, présentent des différences dans l'exécution. Le point 40 est donc infirmé.

41. Le management TI serait amené à adopter un comportement conformiste d'imitation qui occulte la mise en valeur des capacités TI de l'entreprise. Pourtant il existe de grosses différences en matière de planification formelle, de standards et de contrôles. Les quatre délégués ont développé leurs propres logiciels marketing et commerciaux en interne. BC n'a cessé d'innover à l'initiative de la DG, du Marketing et du Commercial, et non de la concurrence. LM a développé ses logiciels en partenariat avec le GIE. GH a été pionnier pour les moteurs de recherche dans le monde AZ. TZ a développé son propre SGBD depuis 1990 sans s'occuper de la concurrence. La planification formelle de BC n'a pas été imitée. Le point 41 nous semble donc aussi infirmé.

42. L'infrastructure TI de BC n'a pas été reprise par ses concurrents. Si LM, TZ, GH ont le même genre d'infrastructure, ce n'est pas par imitation, mais pour des raisons de coût. GH achète au moindre coût chez Lidl. LM ne met à disposition à l'agence centrale qu'un PC pour deux commerciales. TZ attend que les technologies soient banalisées et les prix bas pour améliorer son infrastructure. Ce n'est donc pas la pression de la concurrence, mais le manque de ressources ou la recherche d'économies qui guident leurs choix d'infrastructure. Le point 42 est donc aussi infirmé.

Inversement les PME ont des atouts qui peuvent leur permettre de mettre en valeur leurs capacités TI/SI (points 43 à 48).

La petite taille de l'entreprise peut aussi se révéler un atout. Nos études de cas ont montré que la flexibilité, la réactivité et la capacité de réorientation de l'entreprise, les échanges directs et oraux, facilitent la mise en place et en œuvre des partenariats affaires-TI, des liens externes et d'une stratégie affaires-TI. Elles permettent de mettre en œuvre plus facilement et rapidement l'intégration des processus. Ces qualités favorisent l'adaptation du management TI et de l'infrastructure TI. En témoignent notamment les changements de TZ à partir de 1998 et 2003, le fonctionnement de GH, l'amélioration constante de BC, le développement de LM. Les points 43 à 48 nous semblent donc confirmés.

Quelles recommandations pouvons-nous faire pour les dirigeants de PME en matière de contribution des TI/SI ? La problématique des PME pour arriver à tirer le meilleur parti des capacités TI/SI est donc d'arriver à surmonter les handicaps qui sont les leurs (manque de ressources, planification stratégique, insuffisances du dirigeant, structures de l'entreprise) et d'exploiter au mieux leurs atouts spécifiques (flexibilité, agilité, réactivité, capacité de remise en cause, communication rapide et directe, qualités du dirigeant). Nous avons vu l'importance du facteur taille dans l'avantage et le désavantage concurrentiels. On ne peut donc que recommander aux patrons de PME d'essayer de parvenir à la taille critique en augmentant leur capital social, en empruntant et en augmentant leur autofinancement. Le manque de ressources peut être aussi pallié en partie en utilisant les moyens de partenaires externes comme, par exemple dans nos cas, le GIE et les apporteurs d'affaires, mais aussi des conseillers extérieurs qui leur permettront de mieux orienter et développer leurs capacités. En matière de planification stratégique, sans tomber dans l'erreur d'une planification lourde inadaptée aux PME, un minimum d'orientation stratégique des TI/SI et de gestion de projets nous semble nécessaire. Si ces compétences manquent dans l'entreprise, quelques formations et l'apport d'un conseiller extérieur peuvent donner un minimum de bases. Les mêmes solutions peuvent être appliquées aux insuffisances de compétences des dirigeants pour éviter les plus gros écueils et ouvrir l'éventail des possibilités stratégiques. Les structures de l'entreprise ne peuvent évoluer que progressivement. Mais une petite taille n'est pas une fatalité. C'est aussi en prenant des décisions de financement, d'investissement, de recrutement, de développement que la PME fait évoluer ses structures. BC en est un excellent exemple. Ces décisions comportent des risques, bien sûr, mais ne rien faire est probablement un risque encore plus grand, compte tenu des changements de l'environnement et du développement des concurrents. Un moyen de limiter ces risques est de pratiquer des projets pilotes, « le marketing expéditionnaire » (Hamel et Prahalad, 1995), des tests. La firme peut ainsi rassembler de l'information et de la connaissance et donc réduire l'incertitude avant d'investir massivement. Un autre moyen est de faire de vrais choix stratégiques et de n'investir que dans les projets TI qui mettent en œuvre les capacités stratégiques. Enfin, les dirigeants de PME doivent continuer à exploiter pleinement les atouts spécifiques de leurs firmes (flexibilité, agilité, etc.). Mais ils doivent se méfier que ces qualités ne constituent pas un alibi à leurs lacunes en matière de ressources, de planification stratégique et de compétences.

Confrontons nos résultats au deuxième contexte spécifique de notre recherche : l'assurance vie en France. En quoi notre recherche confirme ou infirme-t-elle ce que nous avions fait ressortir dans notre revue des enjeux stratégiques et des capacités TI/SI dans l'assurance vie ?

17.4.2 Discussion des enjeux stratégiques dans l'assurance vie[171]

Nous passons en revue ces enjeux par rapport aux résultats de notre recherche : facteurs clés de succès, intensité concurrentielle et différenciation, développement des modes de distribution et intensité concurrentielle, stratégies de différenciation et adaptation à la demande, rénovation sélective des processus métiers, innovation et le modèle d'affaires.

Les facteurs clés de succès (FCS)

Nos études de cas confirment bien les FCS recensés dans la section 7.5 : qualité du produit et du contrat, frais, image de l'assureur, qualité des conseillers commerciaux, accessibilité des services, rapidité et réactivité, diversité des canaux de communication, flexibilité des services, efficacité administrative.

Stratégies de différenciation, intensité concurrentielle et adaptation à la demande

L'intensité concurrentielle est confirmée par nos cas : concurrence entre courtiers AZ, avec les courtiers en ligne, avec les réseaux des banques et des assureurs, concurrence indirecte des autres solutions de placement financier. Est confirmée aussi la différenciation des délégués TZ avec ces compétiteurs : réactivité, disponibilité, capacité de conseil, qualité du contrat, permettent aux délégués AZ de se différencier. En témoigne par exemple l'épisode où les clients d'une agence bancaire située à côté des bureaux de TZ vident leur compte pour le placer chez ce délégué.

BC, LM, TZ se sont orientées vers une véritable stratégie de différenciation où le management de la relation client a pris toute sa dimension stratégique. GH l'a fait pour les prospects et se voit obligé d'y venir pour les clients maintenant que le rythme de prospection par Internet se ralentit. Nos cas confirment la nécessité d'une véritable politique de fidélisation et du développement d'un système d'informations marketing articulé autour de la généralisation de bases de données client. Cela est d'autant plus symptomatique qu'il s'agit de PME.

En revanche, l'importance accrue des TIC n'a pas amené AZ à remettre en cause l'organisation par réseau et à raisonner par typologie de clientèle. De même, aucun délégué AZ ne propose, par niche de clientèle identifiée, une gamme de produits et de services complète. Les considérations marketing et stratégiques prédominent par rapport aux possibilités technologiques. Pourquoi aller vers un marché IARD moins munificent, moins rentable, plus concurrentiel quand on a une très belle image de marque dans l'assurance vie ? D'autant plus que ce n'est pas vraiment le même métier. AZ et ses délégués restent ancrés dans leur politique de spécialisation. Cette considération ne semble donc pas valable pour des spécialistes de l'assurance vie. Elle peut l'être en revanche pour des courtiers IARD.

Enfin, le souci de renforcement de la qualité de service est pleinement confirmé dans nos cas. Il se traduit par la personnalisation de la relation clientèle et la dimension assistance-conseil à toutes les phases de la commercialisation.

---

[171] Cf. analyse préalable en 7.5

Développement des modes de distribution et intensité concurrentielle

Nos cas confirment également que les nouvelles technologies ne représentent pas un nouveau canal de distribution qui serait à part des autres mais plutôt une nouvelle forme de l'assurance directe intégrée à un titre ou à un autre par l'ensemble des modes de distribution. BC, LM, TZ combinent Internet à leur mode de vente traditionnel. Seul GH en a fait un canal unique et spécifique, mais en 2006 elle se voit obligée de développer parallèlement un mode traditionnel de distribution, celui des apporteurs d'affaires, et envisage d'ouvrir une boutique. Nos quatre cas ont montré aussi le rôle fondamental des agences et ainsi le bien fondé d'un modèle « clic et mortier » par rapport à un modèle purement Internet. La valeur de ce modèle est d'ailleurs confirmée par les banques qui ont su développer les deux modes et ainsi conquérir des parts de marché depuis les années 1980. On retrouve le même succès de ce modèle en Amérique du Nord. Lejeune et Roehl (2003) montrent comment les banques ont développé un avantage concurrentiel en associant automates bancaires et flux d'information. 'L'architecture dure' rend capable 'l'architecture douce' qui en retour rend efficace l'application de 'l'architecture dure'. « En alignant les technologies de l'information et les éléments « hard » de leur architecture organisationnelle avec des éléments «soft» comme la réputation, la coopération et le partage d'information, les banques traditionnelles se sont créés des avantages stratégiques puissants. » Certes, les courtiers en ligne connaissent un développement très important, mais nous avons vu que les plus gros acteurs du courtage en ligne sont des filiales de grandes banques ou groupes d'assurance. Par ailleurs, ils évoluent vers le conseil et ouvrent parfois des boutiques.

Nos études de cas ont confirmé que les banques ne prenaient pas de clients aux délégués AZ (c'est plutôt le contraire) et que leur développement se faisait à partir de leur base de clientèle.

L'importance fondamentale des réseaux explique le développement des banques dans l'assurance vie mais aussi chez nos courtiers AZ. Nous avons vu que leur développement commercial était très lié à l'ouverture d'agences. En témoigne notamment la progression de TZ en nombre d'adhérents, collecte et part de marché dans les années qui suivent ses deux ouvertures de boutiques. Le rôle du réseau est aussi un facteur explicatif d'une implantation uniquement nationale : BC comme LM, TZ et GH se limitent à l'hexagone, même si Internet leur permettrait de s'adresser théoriquement au monde entier.

Une autre confirmation est le rôle crucial du marketing contemporain. La vraie richesse des entreprises est dans leur capacité à gérer et à garder leur clientèle. Le développement de BC, LM et TZ est fondé sur ce principe. La politique commerciale de TZ est même fondée uniquement là-dessus. Seule GH a tout misé sur la prospection. Mais cela était normal pour une société créée en 2000 et qui devait se bâtir une clientèle. Par ailleurs, la non exploitation de la clientèle créée constitue probablement une erreur stratégique. Une autre leçon du marketing est que la maîtrise de la distribution a une incidence essentielle sur le prix de revient. BC en fait la démonstration en démultipliant la productivité de ses commerciaux grâce à leur interaction avec le marketing et les TI.

Le développement des délégués AZ plaide en faveur de la proposition selon laquelle c'est à une sélection accrue à l'intérieur de chaque canal entre acteurs plus performants et acteurs moins performants que nous risquons d'assister plutôt qu'à une substitution ou à un bouleversement des modes de distribution. La maîtrise des nouvelles technologies est bien au centre de cette capacité

à faire la différence par rapport aux autres, comme le montre la supériorité de BC par rapport aux autres délégués. Mais il faut souligner fortement que ce n'est qu'en associant étroitement les TI aux autres capacités de l'entreprise que l'on arrive à ce résultat. La capacité marketing notamment est tout aussi essentielle.

La rénovation sélective des processus métiers

La performance commerciale, l'amélioration de la qualité de service, la productivité, de nouvelles compétences métiers et capacités d'adaptation, correspondent bien à des objectifs fondamentaux chez les quatre délégués AZ.

Examinons les axes stratégiques pour la sélection des investissements prioritaires. En ce qui concerne l'interaction avec les clients, AZ et ses délégués sont bien orientés vers la simplification de la souscription, l'amélioration de la rapidité de réponse aux demandes et d'exécution d'actes de gestion courants. Mais la mise en place de plates-formes de relation clientèle et la vente croisée ne sont pas du tout à l'ordre du jour. La qualité des processus de collaboration du groupe AZ avec ses distributeurs est recherchée et fait l'objet d'investissements TI prioritaires. Cependant, les critiques émises par les délégués montrent que ce n'est pas suffisant en raison d'une culture jugée pas assez commerciale et trop bureaucratique. Les processus concernant les produits ne dénotent pas de mise en marché rapide ni de travail en projet. La gamme est standardisée et ne propose pas de produits de niche autorisant une personnalisation. Ce troisième axe est donc considéré comme peu stratégique chez AZ. Le groupe a cependant lancé quelques nouveaux fonds ces dernières années. Mais sa politique de produits est guidée par une politique de standardisation s'adressant à la masse du marché, donc à une clientèle aux connaissances financières limitées. Le bilan est donc mitigé au GIE.

Les délégués sont contraints par ces choix du groupe AZ. Cependant, à leur niveau, ils développent une politique d'interaction intensive avec le marché, associant TI et moyens commerciaux et marketing.

BC constitue une expérience réussie de rénovation des processus métiers. C'est même chez eux un processus permanent. Les investissements sont concentrés sur les travaux clairement contributifs à ces priorités comme pour 'la fiche découverte' par exemple ou le recrutement d'une statisticienne. Des politiques de conduite du changement ont été développées comme pour les TI avec le concours de sociétés de conseil externes ou pour le rôle pilote du marketing avec les tournées du DG auprès des commerciaux, ou encore 'les ateliers'. L'avancement, la gestion des risques et les arbitrages sont soumis à la direction générale. Seule l'externalisation n'est pas pratiquée. Mais, comme ces processus sont au cœur de la mise en œuvre de la stratégie de BC, il nous semble que cela est parfaitement justifié : BC ne doit pas se séparer des capacités opérationnelles qui sont à l'origine de ses capacités stratégiques. Qu'Accenture parle de l'externalisation des processus dans les solutions n'a rien d'étonnant puisqu'elle offre du conseil dans ce domaine. Cela ne signifie pas que c'est forcément l'intérêt d'un courtier ou d'un assureur. Deux critères notamment doivent être considérés en priorité : la société dispose-t-elle de ces ressources ? celles-ci sont-elles stratégiques ? En fonction des réponses, la politique adoptée devra être différente (Roy, 1999).

L'innovation et le modèle d'affaires

Les quatre grandes tendances du futur[172] sont-elles vérifiées dans nos cas ? Les consommateurs, exigent effectivement davantage de services et de commodités. Ils veulent par exemple à la fois toute une gamme de services Internet, mais aussi la disponibilité d'un conseiller commercial capable de les écouter et les conseiller en agence. La technologie diminue les barrières à l'entrée : de nouveaux entrants comme les acteurs de la grande distribution sont arrivés. Les derniers progrès technologiques leur permettent d'établir des interactions quasiment en temps réel avec les clients via des réseaux de communication associés à des mécanismes de protection de la confidentialité. Les délégués AZ sont confrontés à cette nouvelle offre développée par les courtiers en ligne. L'harmonisation des réglementations en vigueur et l'adoption de standards de l'industrie prennent une dimension européenne.

Les effets de ces tendances sont d'ores et déjà confirmés. L'innovation est devenue un impératif. Même des PME comme BC ou des TPE comme GH innovent et sont des pionniers. La technologie peut transcender les problèmes sectoriels récurrents et modifier les règles du jeu comme le montre le succès des courtiers en ligne ou l'arrivée de nouveaux entrants. Nos quatre délégués et AZ n'en ont pas trop ressenti les effets jusqu'à maintenant en raison de l'image d'AZ, du type traditionnel de leur clientèle, et de leurs liens commerciaux. Mais ils ont pris du retard en matière de services Internet. Symphonis par exemple offre un site Web où le client peut suivre ses comptes et opérations, voir les fiches valeurs et les graphiques des multiples fonds composant le contrat, et réaliser en ligne des arbitrages, virements et autres opérations. Les nouveaux venus sur le marché contribuent à remettre en cause les modes d'exploitation traditionnels, ne serait-ce qu'en proposant des frais d'entrée à 0 %. Ce n'est qu'en 2007 qu'AZ a commencé à prendre en compte cette nouvelle concurrence en baissant ses frais d'entrée. Cette exigence d'expérimentation dépend de la capacité d'innovation. Les investissements stratégiques en matière d'innovation vont constituer un facteur de réussite décisif. Pour des PME aux moyens restreints, les deux capacités critiques seront donc de savoir se concentrer sur les investissements TI prioritaires stratégiquement et de savoir les combiner aux autres capacités.

Nos cas mettent bien en lumière le rôle crucial des capacités dynamiques et notamment du dirigeant en matière d'innovation et de modèle d'affaires. L'importance stratégique des capacités dynamiques de l'entreprise sera accrue à l'avenir dans l'industrie de l'assurance vie.

17.4.3 Industrie de l'assurance vie et capacités TI/SI[173]

Que nous apporte notre recherche à propos des relations électroniques avec les prospects et clients, de l'intégration des nouvelles technologies dans les réseaux existants, des relations électroniques entre professionnels, de l'impact des TI sur la productivité, des stratégies TI/SI, dans l'assurance vie ?

A propos des relations électroniques avec les prospects et clients

---

[172] Cf. article 7.5.6

[173] Cf. analyse préalable en section 7.6

Nos cas confirment qu'Internet est devenu un nouveau canal technique de distribution, actif pour GH, BC et LM, passif pour TZ (uniquement le site Web). Toutefois, Internet ne permet pas encore d'effectuer l'ensemble du processus de vente en ligne : il manque la phase finale de signature du contrat. La force des délégués AZ est d'offrir en complément la possibilité de rencontrer un conseiller commercial, y compris à domicile. Le GIE, BC, LM et surtout TZ préfèrent plutôt utiliser leur portail Internet comme un moyen de communiquer avec le client et de générer des rendez-vous avec les commerciaux. Seule GH utilise Internet essentiellement comme un moyen de prospection via les moteurs de recherche. La vente par Internet représente un canal de vente de plus en plus important chez BC et LM, mais il ne s'agit pas – sauf exceptions - d'une vente directe, une intervention des commerciaux restant nécessaire. Chez TZ, la vente par Internet est en fait restée tout à fait marginale car son modèle d'affaires est profondément axé sur les commerciaux. Chez GH, paradoxalement l'importance relative de ce canal diminue parce que de plus en plus utilisé par la concurrence et donc de moins en moins efficient ; cela a amené GH à développer la vente par apporteurs d'affaires, qui représente 20 % du chiffre d'affaires en 2006 contre 1 % auparavant. Mais l'impact des courtiers en ligne se fait sentir sur les courtiers AZ puisque le groupe a dû finalement décidé une baisse de ses frais d'entrée en 2007, après l'avoir fermement refusé pendant des années. Nos études de cas confirment donc notre analyse préalable des relations électroniques avec les prospects et clients et montre des positions et évolutions différentes des acteurs en fonction des critères utilisés.

A propos de l'intégration des nouvelles technologies dans les réseaux existants

GH représente bien un acteur nouveau avec un modèle d'affaires nouveau. Mais pour LM et BC, les TIC sont une autre manière de vendre leur produit, et pour TZ de le faire connaître. Pour BC, LM et TZ, ces nouvelles technologies deviennent de plus en plus complémentaires à l'acte d'intermédiation. GH parcourt le chemin en sens inverse en partant d'Internet pour arriver à l'intermédiation. Globalement, nos cas confirment qu'il y a intégration des réseaux technologiques dans les canaux de distribution existants, plutôt que remplacement. Mais les délégués AZ continuent à bénéficier d'un avantage concurrentiel par rapport aux courtiers en ligne : la personnalisation de la relation client et la capacité de le conseiller, ce qui explique qu'ils aient pu résister aussi bien jusqu'à maintenant.

A propos des relations électroniques entre professionnels

La capacité d'intégration électronique entre un ensemble de firmes change-t-elle la base de la compétition dans un marché ? L'infrastructure commune du GIE ne peut pas créer de différenciation entre les courtiers AZ. En revanche, elle est indispensable – face aux mastodontes bancaires et autres - pour apporter aux courtiers AZ une maîtrise des coûts et des compétences en matière administrative, fiscale, juridique, technique, etc. Dans le même temps, les délégués AZ ont développé chacun un système propriétaire unique pour l'exploitation commerciale. Ils ont donc estimé que l'avantage concurrentiel gagné sur le plan commercial à partir de leur système propre peut être plus grand que l'avantage coopératif de la standardisation. Le GIE a en effet aussi développé des logiciels marketing et commerciaux pour exploiter ses bases de données, et les a mis à disposition des courtiers AZ. Mais les délégués jugent que leurs propres logiciels sont

plus pratiques, plus faciles d'utilisation, plus flexibles et plus efficaces ; autrement dit, ils peuvent mieux les maîtriser. On retrouve ici cette importance capitale de la flexibilité et de l'agilité pour les PME. Cet avantage semble compenser pour eux l'inconvénient du doublonnement des coûts de développement. Nos cas ne permettent donc pas de trancher entre les deux solutions. L'infrastructure commune leur permet de partager et maîtriser les coûts de gestion et d'accroître leur capacité à traiter l'information pour composer avec l'incertitude environnementale. Leur système propriétaire leur permet d'essayer de développer un avantage concurrentiel. Finalement, des rôles différents sont donc dévolus aux deux types de systèmes, ce qui expliquerait ce doublon.

A propos de l'impact des TI sur la productivité

Nos quatre cas confirment pleinement l'impact positif fort des TI sur la productivité. Chez TZ les TI ont permis de réduire les effectifs de moitié et de générer les économies indispensables pour sauver l'entreprise. Chez BC, elles sont l'instrument principal de la meilleure productivité par commercial des courtiers vie à destination des particuliers. Chez LM et GH, elles sont indispensables à une productivité élevée. Les TI ont un impact positif à la fois direct en réduisant les coûts, mais aussi indirect en se combinant aux autres capacités opérationnelles de l'entreprise.

A propos des stratégies TI/SI

En matière de stratégies TI/SI, que donnent nos cas par rapport à notre analyse préalable ? Les quatre délégués ont développé des TI qui maintenant donnent satisfaction aux départements clients de l'informatique. C'est le résultat de nombreuses années d'investissements TI, d'efforts, d'alignements des TI avec les services utilisateurs. Certes, des demandes subsistent, des besoins nouveaux apparaissent (systèmes nomades), mais globalement les utilisateurs sont satisfaits de l'outil actuel.[174] Des stratégies TI – affaires différentes sont poursuivies selon les firmes. TZ privilégie le contrôle de ses coûts informatiques. Mais BC démontre qu'il est possible pour une PME de l'assurance vie de savoir sélectionner les investissements en fonction des domaines les plus porteurs de valeur pour l'entreprise. BC constitue une illustration des principes de Weill, Ross, Robertson (2006). Elle a su concentrer ses investissements informatiques sur ses compétences clés : la productivité, la connaissance et le ciblage du marché, la réactivité et le pilotage, la communication externe. BC n'a pas sacrifié ses investissements informatiques dans les projets novateurs en période difficile, elle ne s'est pas soumise au cycle traditionnel des investissements informatiques. En conséquence, cette firme n'a pas connu de vieillissement de ses applicatifs ni de difficulté à délivrer ses projets TI. Elle a intégré ses TI et ses processus d'affaires au quotidien.[175] Ces processus sont supportés par une infrastructure TI maîtrisée, efficace et évolutive. En conséquence, BC effectivement bénéficie d'employés hautement productifs, d'investissements profitables et d'initiatives qui sont des succès que ses concurrents tentent d'imiter. Cette fondation réussie pour l'exécution apporte bien une croissance forte, des

---

[174] Comme chez GH par exemple, pourtant la plus petite et la moins bien dotée des quatre délégués : « Maintenant nous sommes vraiment pros » (gérant).

[175] Par exemple en créant une relance automatique des commerciaux par le système informatique pour le suivi des actions marketing.

profits très élevés, et des coûts TI bas. L'automatisation y rend les processus individuels moins flexibles, les employés se plaignent parfois de cette centralisation. Mais elle rend aussi l'entreprise plus agile en libérant la direction des problèmes dans les activités de moindre valeur, et en lui permettant de se focaliser sur la définition et la mise en œuvre de la stratégie. Effectivement, grâce à une vision claire, une gouvernance bien conçue, et des incitations alignées, BC peut développer un avantage concurrentiel soutenu en maîtrisant son modèle opérationnel, son architecture d'entreprise, son modèle d'engagement dans les TI.

Qu'en est-il en ce qui concerne les quatre leviers (reconstruire, moderniser, circonscrire, déléguer ; cf. 7.6.5) d'une stratégie de modernisation ? On constate que nos quatre délégués n'ont pas reconstruit leur SI, mais plutôt modernisé leur système de façon évolutive au fil des années, depuis 1990 pour BC, LM et TZ, depuis 2000 pour GH. Tous quatre ont su circonscrire leurs travaux de modernisation aux systèmes métiers vie commerciaux, laissant au GIE les aspects gestion. Cela s'est fait naturellement, peut-être parce que, pour des PME aux moyens limités, voire très limités, concentrer ses investissements TI sur l'essentiel est un choix obligé. La faiblesse de leurs ressources deviendrait un atout pour la sélection des investissements TI. Enfin, depuis leurs débuts ces courtiers ont délégué la partie gestion de leurs TI au GIE. Mais c'est une conséquence du choix d'AZ et de son contrat plutôt qu'un choix informatique indépendant. Ce choix cependant leur a bien permis de se concentrer sur les investissements TI critiques pour leur métier. Le GIE en revanche ne pratique pas la sous-traitance ou l'externalisation. Selon le dirigeant du GIE, cela apporterait une efficience rare dans la profession. Selon les délégués, une marge d'amélioration importante existe pour l'informatique du GIE.

Conclusion sur les enjeux dans l'assurance vie et les capacités TI/SI

En conclusion, il est frappant de constater que des courtiers qui ne sont que des PME, ont su développer des stratégies d'affaires et TI/SI modernes dans le secteur de l'assurance vie. Le deuxième enseignement marquant réside dans la diversité des politiques suivies et les différences de degré dans la réalisation en fonction des firmes, même s'il existe aussi des points communs entre celles-ci. Ces firmes sont pourtant soumises au même environnement, font partie du même groupe, vendent le même produit, sur le même territoire. C'est plus la différence de leurs capacités, et notamment de leur dirigeant, qui explique ces différences de stratégies et de résultats.

A l'issue de ces réflexions, quelles recommandations peut-on faire aux courtiers en assurance vie ? En matière de FCS, l'enjeu est maintenant d'avoir à la fois des produits et un service de qualité. Des courtiers en ligne proposent déjà des offres multigestion très riches à des tarifs très attractifs. Reste le problème du conseil pour eux. Mais rien n'empêche de segmenter le marché pour mieux répondre aux différents besoins. Par ailleurs, si le recours à des conseillers est plus coûteux, les TI peuvent fournir une partie de la solution. Pour avoir visité de nombreux sites Web de courtiers en ligne, nous pensons que – même si ces sites proposent déjà de nombreux outils et services - beaucoup de progrès peuvent encore être réalisés en matière de fiabilité du site, de facilité d'utilisation, de disponibilité des outils et surtout de conseil. Il reste à développer des logiciels multicritères qui aideraient le client à faire ses choix stratégiques de placement et tactiques de produits (OPCVM).

La capacité à se différencier des concurrents va devenir de plus en plus importante. Les banques ont pu se développer grâce à leur clientèle existante et leurs réseaux d'agences, mais aujourd'hui elles sont en retard du point de vue du conseil en assurance vie. De ce point de vue, les délégués AZ gardent un atout spécifique. Mais les courtiers en ligne ont ouvert un nouveau front de concurrence où les délégués AZ sont moins bien placés. Pour satisfaire les FCS du marché en croissance des internautes, les courtiers doivent développer une offre de services Web beaucoup plus pointue. Pour les délégués AZ, c'est au niveau du GIE que cela devrait être fait. Certes, le secteur a connu des modèles différents et en partie incompatibles comme le courtage en ligne et le conseil en face à face. Mais le marché a montré qu'il désire le meilleur des deux mondes. Et le modèle 'clic et mortier' des banques montre que c'est possible, même si elles ne l'ont que peu approfondi pour le moment. L'intégration des nouvelles technologies dans les réseaux existants est devenue la norme, mais toutes les implications n'en ont pas été tirées. Il reste à intégrer les deux modèles pour répondre au mieux aux besoins des clients tout en contrôlant les coûts. Les TI peuvent être le moyen d'y parvenir s'ils sont développés pour répondre à une partie des besoins d'information, d'aide au diagnostic et de conseil. La formation des clients constitue un moyen complémentaire et nécessaire de l'utilisation de ces outils. Des courtiers en ligne proposent déjà des formations gratuites à leurs clients. Une autre recommandation fondamentale est de développer les capacités marketing. Nous avons vu l'importance stratégique de ce genre de ressources en association avec les TI. Nous pensons notamment que l'analyse multivariée peut être un moyen puissant d'utiliser au mieux les bases de données de ces courtiers. Cette évolution nous semble d'autant plus nécessaire que les grands acteurs, bancaires notamment, connaissent ces techniques (analyse discriminante, analyse factorielle, régressions, etc.) depuis longtemps et ont les moyens de les utiliser.

L'exemple de BC montre qu'il est possible de procéder de manière compétitive à la rénovation des processus métiers pour une PME de l'assurance vie. La sélection des investissements prioritaires est une compétence cruciale pour des PME. Les courtiers doivent développer cette compétence. Mais pour couvrir l'ensemble des axes stratégiques, une coopération étroite et efficace avec 'le franchiseur' (AZ par exemple) est indispensable. La capacité de créer une synergie des ressources internes et externes constituera dans l'avenir un point très important de démarcation entre les groupes d'assurance vie qui réussissent et ceux qui ne réussissent pas.

En matière d'innovation, les courtiers devront savoir se concentrer sur les investissements TI prioritaires stratégiquement et les combiner aux autres capacités. Ils devront aussi savoir coopérer le plus efficacement possible avec leur Groupe. Le dirigeant doit être conscient qu'il joue un rôle clé dans ces processus, et qu'il doit développer les capacités dynamiques de son entreprise et stimuler celles de son Groupe.

Les dirigeants des courtiers et des Groupes doivent bien voir que les TI/SI constituent un gisement de productivité considérable dans lequel des progrès importants restent possibles, surtout pour les petits acteurs. Ils doivent donc s'attacher à relier les TI/SI aux processus clés qui améliorent la productivité.

En ce qui concerne les stratégies TI/SI, nous ne pouvons que recommander que les courtiers et leurs Groupes appliquent les principes de Weill, Ross, Robertson (2006) pour automatiser les compétences fondamentales. Leur choix de moderniser et circonscrire plutôt que reconstruire et déléguer, comme leviers de modernisation, nous semble cohérent avec les contraintes qui pèsent sur les PME. D'autant plus que le Groupe a lui les moyens de reconstruire et de déléguer, si

besoin est. Notre recommandation est plutôt que ces choix soient effectués en liaison avec le marketing et dans le cadre des stratégies générales de l'entreprise. Il ne faut pas se tromper de cible ni de point d'application. Notamment, il convient de bien sélectionner l'alignement stratégique TI-affaires, qui conditionne la pertinence et la portée de la stratégie TI/SI.

17.5 Réponses aux critiques de la théorie de la ressource

Certaines critiques de fonds adressées à la théorie de la ressource ne peuvent-elles pas remettre en cause les résultats de notre recherche ? Nous examinons les réponses adressées aux critiques adressées à la perspective fondée sur la ressource (RBV) et à celle de la compétition fondée sur la compétence (CBC), puis les réponses aux critiques adressées spécifiquement à la théorie des capacités dynamiques.

17.5.1 Les réponses aux critiques adressées à la RBV et à la CBC

La théorie de la ressource a fait l'objet de certaines critiques, notamment dans ses deux premières versions, la perspective fondée sur la ressource[176] et celle de la compétition fondée sur la compétence[177] (voir notamment Foss, 1997 ; Williamson, 1999). Nous regroupons ces questions sous les rubriques suivantes : la terminologie, une intégration des courants, une conception dynamique de l'équilibre, l'unité d'analyse, la prise en compte de l'environnement, la tautologie, l'opérationnalisation, l'intérêt managérial.

La question de la terminologie

Une indication forte qu'il s'agit d'une perspective émergente est l'absence d'une terminologie claire et partagée selon Foss (1997). Les définitions des termes clés seraient souvent obscures et tautologiques (Williamson, 1999).

Mais, comme nous l'avons vu, Eisenhardt et Martin (2000) et Winter (2003) permettent de préciser les différents concepts et de distinguer capacités 'ordinaires' (opérationnelles), capacités dynamiques et 'configurations de ressources' (compétences clés). Pavlou et El Sawy (2005) ouvrent "la boîte noire" des capacités dynamiques et de leurs composantes, à partir d'une revue large de la littérature. Cette définition et cette décomposition des capacités dynamiques sont validées par leur méthode d'équations structurelles.

Notre recherche par études de cas confirme qu'en distinguant ces différents types de capacités, on dispose d'un outil conceptuel puissant pour analyser la contribution de certaines capacités à l'avantage concurrentiel. Il nous a fallu cependant, créer le concept de capacité stratégique pour disposer d'un ensemble d'outils tout à fait cohérents.

---

[176] 'Resource-Based View' (RBV) en anglais.

[177] 'Competence-Based Competition' (CBC) en anglais.

Une intégration des courants

Le problème de la perspective de la ressource selon Foss (1997) est qu'elle ne constitue pas encore une vue intégrée mais le résultat de contributions hétérogènes. La distinction entre les deux versions de cette vue repose avant tout sur l'inclusion de facteurs dynamiques ou non. Il n'y aurait pas intégration des contenus et des processus.

La réponse de Pavlou et El Sawy (2005) couvre les deux aspects. Dans leur 'boîte noire' des capacités dynamiques, l'apprentissage, la coordination, l'intégration et la compréhension du marché portent essentiellement sur la connaissance, donc sur un contenu. La reconfiguration correspond aussi à un contenu. Dans le même temps, leur 'boîte noire' constitue bien un ensemble de processus. Leurs résultats traduisent bien l'efficacité à la fois des contenus et des processus des capacités dynamiques, compétences TI et compétences fonctionnelles. On peut donc considérer qu'ils intègrent RBV, CBC et capacités dynamiques, ce qui constitue une avancée théorique très importante.

Sur un plan théorique aussi, Pavlou et El Sawy intègrent perspective des capacités dynamiques et KBV. Qui plus est, le lien entre connaissance et environnement externe est traité. Non seulement, ils fournissent un modèle détaillé de la création endogène de ressources, appuyé sur la littérature, mais ils le valident par une méthode d'équations structurelles.

Notre recherche montre de son côté que ces différents courants peuvent être intégrés pour donner lieu à une analyse qualitative à la fois des contenus et des processus.

Une conception dynamique de l'équilibre

Pour Foss (1997), la RBV, par rapport au développement de la firme, rencontre une difficulté générale pour traiter des questions plus dynamiques de la création de ressources. Elle ne fournit pas de modèle de la création endogène de nouvelles ressources Par ailleurs, les modèles d'équilibre et leurs hypothèses restrictives de comportement (comme la rationalité de la maximisation) entravent le développement de modèles du changement endogène. La conception trop stricte de l'équilibre nous coupe des aspects de déséquilibre de l'avantage concurrentiel. Il faudrait combiner l'analyse de la croissance et du changement de la firme avec celle de l'avantage concurrentiel soutenable.

La conception adoptée par Pavlou et El Sawy ne tombe pas dans le piège de l'équilibre statique de l'économie néo-classique. Ils proposent, au contraire, une conception très dynamique de l'équilibre permettant d'intégrer pleinement les phénomènes de changement dans leur modèle.

Nos études de cas à la fois rétrospectives et longitudinales montrent que la recherche qualitative peut combiner l'analyse du changement de la firme et de l'avantage concurrentiel soutenable en utilisant la théorie de la ressource, et notamment les capacités dynamiques.

La question de l'unité d'analyse

La plupart des contributions de la perspective de la ressource prennent la ressource individuelle comme unité. Mais, sur le plan conceptuel, il peut y avoir des dangers à cela quand il y a de fortes relations de complémentarité et de cospécialisation entre ressources.

Pavlou et El Sawy ne s'enferment pas dans la ressource comme unique unité d'analyse. Ils se placent, au contraire, au niveau de la capacité. Ils raisonnent en termes de système combinant

différents types de ressources et processus ainsi que des variables environnementales. Ce faisant, ils démontrent que ce problème d'unité d'analyse tient à certaines recherches et non à la théorie de la ressource elle-même.

Notre recherche qualitative montre qu'on peut aller plus avant en utilisant comme unités d'analyse non seulement les capacités mais aussi les configurations de capacités au niveau des firmes.

L'environnement peut et doit être pris en compte

Il a été souvent reproché à la théorie de la ressource de négliger l'environnement. Ce n'est ni faux ni vrai entièrement. Mais il est vrai que l'environnement n'a pas été traité en détail dans cette vue.

La littérature. notamment le cadre de Melville et al. et surtout les travaux de Pavlou et El Sawy montrent donc que l'environnement peut très bien être intégré à la théorie de la ressource et que ses effets sur les capacités et l'avantage concurrentiel peuvent être précisés dans un modèle incluant les TI/SI.

Notre recherche confirme que les effets de l'environnement doivent et peuvent être intégrés à un modèle de la contribution des TI/SI à l'avantage concurrentiel. Nous avons notamment montré que ces effets s'exercent sur tous les éléments du schéma mais aussi sur leurs relations. Dans ces conditions, il nous paraît très restrictif, voire erroné, de n'étudier les capacités de la firme que comme un système fermé.

La question de la tautologie

M. Porter (1994), Mosakowski et McKelvey (1995), Priem et Butler (2001b) ont reproché à la théorie de la ressource un raisonnement circulaire tautologique. En fait, nous avons vu que cette tautologie est souvent liée à une mauvaise définition de l'avantage concurrentiel le confondant avec des performances supérieures. Cette tautologie rendant la perspective de la ressource infalsifiable, il faut opérationnaliser les critères clés que les ressources doivent remplir pour rapporter des rentes à long terme et donc construire des variables indépendantes de proximité comme la valeur, la rareté, les coûts d'imitation et de substitution (Foss, 1997).

Pavlou et El Sawy arrêtent leur modèle à l'avantage concurrentiel : la performance n'est pas intégrée dans leur cadre. Les capacités dynamiques sont définies en termes de « relation fonctionnelle à la manipulation de la ressource ». Cela rend possible la falsification et écarte la critique de la tautologie, et ce d'autant plus que des définitions précises sont données des différents concepts.

La recherche de Ray, Muhanna, Barney (2005) montre de la même manière que la critique de tautologie peut être écartée et n'est pas inhérente à la théorie de la ressource.

Notre recherche confirme ce point en montrant qu'on peut étudier les avantages et désavantages concurrentiels en les distinguant des performances sans pour autant négliger les liens qui les unissent.

L'opérationnalisation

Selon Williamson (1999), l'opérationnalisation laisse à désirer. Il est vrai qu'aucune évidence

empirique de leur cadre de recherche pris globalement n'est fournie par Teece, Pisano, et Shuen (1997). Celui-ci restait à opérationnaliser et à tester. Des échecs dans l'opérationnalisation de la compétence nécessiteraient un engagement permanent. Aucun critère opérationnel n'est proposé pour juger de l'efficience dynamique. Comment opérationnalise et mesure-t-on les compétences ? L'hypothèse cognitive de l'approche de la compétence est celle de la rationalité limitée. D'où l'importance de l'apprentissage. La théorie de la ressource privilégierait la myopie par rapport à la prévision.

Mais l'opérationnalisation de Pavlou et El Sawy par la méthode PLS[178] est scientifique et rigoureuse et montre que les compétences peuvent être opérationnalisées avec succès. Les résultats validés de leur modèle montrent que l'efficience dynamique peut très bien être opérationnalisée. Leur modèle va même jusqu'à permettre la prédiction. Il permet aussi de dire quelles sont les firmes les plus compétentes en développant leurs capacités institutionnelles et lesquelles le sont moins. La recherche de Ray, Muhanna, Barney (2005) constitue une autre démonstration de la possibilité d'opérationnaliser les concepts de la théorie de la ressource.

Notre recherche montre que la théorie de la ressource peut être opérationnalisée valablement dans l'analyse qualitative. Surtout elle clarifie et détaille l'opérationnalisation en :
- élargissant le concept de compétence clé à celui de capacité stratégique,
- distinguant capacités opérationnelles et capacités stratégiques.
- séparant nettement les concepts d'avantage concurrentiel et de performances,
- en intégrant le concept de désavantage concurrentiel.

L'intérêt managérial

Pour Williamson (1999), il n'y a pas d'appareil grâce auquel conseiller les firmes sur quand et comment reconfigurer leurs compétences clés. La perspective de la ressource ne répond pas à la question : quelles firmes sont plus compétentes et lesquelles le sont moins en déployant leurs capacités institutionnelles ?

En fait, l'explicitation de la "boîte noire" des capacités dynamiques, les résultats du modèle, la définition des variables dans les questionnaires, fournis par Pavlou et El Sawy démontrent que la théorie de la ressource peut être utilisée par les managers pour reconfigurer les compétences de leur firme. Leur modèle permet de dire quelles sont les firmes les plus compétentes en développant leurs capacités institutionnelles et lesquelles le sont moins.

Notre recherche dégage les facteurs qui différencient les courtiers dans l'assurance vie en France. Notre modèle permet à un manager dans ce secteur d'analyser son modèle d'affaires et de le comparer. Ce manager peut ainsi déterminer les points forts et les points faibles de son organisation. Par exemple pour GH, il est évident que son modèle doit évoluer pour incorporer des agences avec des commerciaux, se doter d'une orientation marketing plus forte et exploiter beaucoup mieux son capital de clients.

17.5.2 La réponse aux critiques adressées spécifiquement à la théorie des capacités dynamiques

[178] 'Partial Least Squares' : méthode des moindres carrés partiels.

La théorie des capacités dynamiques a fait l'objet de critiques spécifiques portant sur l'existence des capacités dynamiques, leur caractère inné, leur limitation aux environnements turbulents, leur rôle.

Certaines de ces critiques portent sur l'existence des capacités dynamiques. Les capacités dynamiques existent-elles ? A cette question préalable (Winter, 2003), tout comme Eisenhardt et Martin (2000), Pavlou et El Sawy (2006) apportent une réponse positive mais cette fois-ci étayée par leur recherche quantitative.

Notre recherche qualitative confirme ces réponses. Notre valeur ajoutée est de compléter un modèle très orienté vers les connaissances et le relationnel par la composante des forces morales qui nous semble indispensable à l'efficacité finale de la reconfigurabilité. Changer des structures, des habitudes, des processus, des routines, est un dur travail. Pour en venir à bout, il faut aussi de l'ouverture au changement, de la capacité à se remettre en question, de la motivation, de la persévérance, etc. , c.-à-d. des forces morales.

Les capacités dynamiques sont-elles innées ou acquises ? Si elles sont innées, on ne peut pas les développer. Les capacités dynamiques, telles qu'elles sont définies par Winter (2003) sont bien quelque chose d'acquis puisque ce sont des routines de haut niveau. Le modèle de Pavlou et El Sawy met en lumière le 'mécanisme' de cet apprentissage et en démontre l'existence.

Notre recherche qualitative montre qu'elles sont surtout acquises. Le passage au GIE du fils TZ lui a permis de voir l'efficacité d'autres modèles d'affaires ; il en tient compte dès son retour chez TZ en 2003 pour ouvrir deux nouvelles agences et relancer le développement de la société. Le DG de BC met un accent fort sur la formation des responsables justement pour développer leurs capacités dynamiques. Les commerciaux de LM ont développé leur orientation marché et leur capacité absorptive en matière juridique et fiscale grâce aux formations reçues. Le webmaster de GH démontre une réelle capacité absorptive en matière de TI et de marché d'internautes. Mais il a bien développé cette capacité puisqu'il a appris l'informatique à son poste dans la société.

Les capacités dynamiques sont-elles réservées aux environnements turbulents ? La théorie est-elle applicable aux secteurs bénéficiant d'un environnement plus stable ? Teece, Pisano, et Shuen (1997) n'écartent pas cette possibilité, mais ne l'explorent pas. En revanche, Pavlou et El Sawy fournissent un modèle des capacités dynamiques intégrant la turbulence de l'environnement. Ils élargissent le champ théorique des capacités dynamiques aux environnements plus stables ; les chiffres montrent que le modèle reste valide dans des environnements plus stables. Qui plus est, le lien entre connaissance et environnement externe est traité.

Notre recherche confirme que la théorie des capacités dynamiques peut être valablement appliquée à des firmes dans un environnement moyennement turbulent. Nos études de cas montrent que les capacités dynamiques constituent un outil indispensable pour expliquer l'évolution des entreprises dans un environnement moyennement turbulent.

Quel est le rôle des capacités dynamiques ? Suivant Eisenhardt et Martin (2000), les résultats de Pavlou et El Sawy (2006) confirment que les capacités dynamiques peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel, mais indirectement à travers les compétences

fonctionnelles.

Notre recherche confirme que les capacités dynamiques conditionnent les capacités opérationnelles. Nous mettons aussi en lumière qu'elles impactent les capacités stratégiques directement mais aussi indirectement à travers les capacités opérationnelles.

Conclusion

Notre recherche montre finalement qu'il est possible d'intégrer théorie de la ressource et de l'alignement pour arriver à un modèle et une théorie explicatifs de la façon dont les capacités TI/SI peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel et aux performances, en combinaison avec d'autres capacités internes et externes à la firme. Au centre de ce modèle se trouve le multialignement dynamique des capacités, le concept qui relie tous les autres. Ce multialignement s'opère essentiellement par covariation. Le concept de capacité stratégique permet d'englober compétences et actifs physiques, intégrant ainsi les différents types de facteurs qui peuvent concourir à l'avantage concurrentiel. Les résultats de notre étude montrent aussi que les PME ont évolué et savent mieux exploiter leurs capacités TI/SI que par le passé. Les enjeux stratégiques de l'assurance vie sont confirmés dans l'ensemble, mais des différences importantes peuvent exister entre firmes dans la manière d'y répondre.

CONCLUSION

Des investissements colossaux ont été réalisés dans le domaine des technologies de l'information (TI) depuis une trentaine d'années sans que ni praticiens ni chercheurs puissent se mettre d'accord sur leur efficacité et leur rentabilité. L'objectif de notre recherche était de mieux comprendre comment les capacités TI/SI peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel et à la performance. A cette fin, nous avons réalisé et comparé quatre études de cas approfondies chez des courtiers d'assurance vie en France. Nous avons utilisé des concepts des perspectives de la ressource et de l'alignement comme outils théoriques.

En conclusion, nous examinons les apports, les limites et les voies de recherches futures de notre recherche.

1. Apports de notre recherche

L'apport et l'originalité de notre recherche concernent la méthodologie, la théorisation de la contribution des TI/SI à l'avantage concurrentiel, les théories de la ressource et de l'alignement.

1.1 Sur le plan méthodologique

Examinons premièrement l'apport méthodologique. Nous avons utilisé une approche globale intégrant à la fois TI/SI, capacités, alignements, stratégie, et environnement, et montré que chacun de ces éléments jouait un rôle important dans l'avantage concurrentiel et les performances. En revanche, nous n'avons pas pris les TI/SI globalement, mais avons pratiqué une désagrégation des TI/SI en différentes capacités (dimensions) et les avons évalués par rapport à l'avantage concurrentiel. En désagrégeant les technologies et systèmes d'information en différentes capacités, notre approche évite l'écueil d'une approche globale des TI/SI qui ne permet pas de distinguer l'effet de leurs différentes dimensions. Enfin, nous apportons un outil d'approche rigoureuse avec une grille multicritères originale et exhaustive d'évaluation d'études de cas, permettant d'en vérifier la fiabilité et la validité.

1.2 Par rapport à la problématique de la contribution des TI/SI à l'avantage concurrentiel

Notre recherche s'appuie sur une revue large de la littérature et de l'état de l'art. Elle permet de mettre en lumière un impact surtout positif et indirect des TI et des SI sur l'avantage

concurrentiel. Mais elle montre aussi que parfois les TI/SI ont une influence positive directe ou nulle. Notre étude inter cas confirme donc les résultats de notre revue de littérature. Mais surtout elle permet de les expliciter en montrant que les TI/SI numérisés peuvent avoir un rôle et une valeur cruciaux en combinaison avec d'autres capacités. Pour l'activité d'assurance vie étudiée, les différentes capacités des TI/SI concourent de façon assez homogène à l'avantage concurrentiel : toutes de façon forte à sa création et de façon moyenne à son soutien. Les TI peuvent être une commodité, ils n'en contribuent pas moins à l'avantage concurrentiel en se combinant à d'autres capacités. Notre recherche montre que cette contribution passe par des alignements par covariation entre sous-systèmes de capacités puis par déviation par rapport à un profil avec l'avantage concurrentiel.

Notre apport est surtout d'aboutir à un modèle et une théorie explicatifs de la contribution des TI/SI à l'avantage concurrentiel. Le modèle met en en lumière le rôle respectif des différents types de capacités et la place qu'y occupent les TI/SI. Les capacités TI/SI contribuent positivement à l'avantage concurrentiel de façon surtout indirecte à travers les sous-système des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques, tous deux influencés par le sous-système des capacités dynamiques. La théorie résultante met en exergue les rôles respectifs fondamentaux des TI/SI mais aussi de la stratégie, des capacités stratégiques et de l'adaptation à l'environnement dans la contribution des TI/SI à l'avantage concurrentiel. Notre approche intègre technologies et systèmes d'information, autres capacités opérationnelles, capacités dynamiques, stratégie, avantage concurrentiel, désavantage concurrentiel et alignements. Notre modèle prend en compte également l'influence de l'environnement sur les différentes capacités, sur le désavantage et l'avantage concurrentiels et sur les performances. Il inclut les effets modérateurs que l'appropriation de la rente et l'environnement peuvent avoir sur le lien entre avantage concurrentiel et performances. Notre approche est donc globale, ce qui permet d'aboutir à une vue compréhensive de la contribution stratégique des TI/SI.

1.3 Sur le plan des théories utilisées

En ce qui concerne la théorie de la ressource, plusieurs points méritent d'être soulignés.

En retenant les capacités et non pas les ressources comme unité d'analyse, notre approche permet une vue compréhensive beaucoup plus adaptée aux réalités et à l'essence de la théorie de la ressource. En utilisant le concept de capacités stratégiques plutôt que celui des compétences clés, elle prend en compte les actifs matériels comme immatériels.

Nous avons mis en lumière le concept de forces morales et la nécessité de les incorporer aux capacités dynamiques.

Au lieu de considérer l'avantage concurrentiel comme quelque chose de binaire (il existe ou n'existe pas) comme trop souvent dans la littérature, nous proposons de l'évaluer selon un continuum en fonction de son degré et son étendue ; cette vue de l'avantage concurrentiel nous paraît à la fois plus réaliste, plus opérationnelle et plus susceptible d'expliquer certaines contradictions dans l'évaluation de l'avantage concurrentiel et dans les relations entre celui-ci et les performances.

Enfin, nous avons inclus le désavantage concurrentiel – souvent négligé dans la littérature - comme un concept à part entière dans notre recherche, venant faire pendant à l'avantage

concurrentiel. Nous intégrons dans notre modèle le concept de désavantage concurrentiel au même titre que celui d'avantage concurrentiel : cela nous permet de prendre en compte les effets négatifs comme les effets positifs des différentes capacités, et donc d'éviter d'adopter une vue unilatérale que rien ne justifie ni sur un plan théorique ni dans la réalité.

Notre recherche, après d'autres, répond à certaines critiques adressées à la théorie de la ressource et démontre celle-ci comme très complémentaire de la théorie de l'alignement pour expliquer la contribution des TI/SI. Nous en dégageons notamment le concept de multialignement dynamique des capacités qui est en lui-même une capacité et joue un rôle différenciant entre firmes.

En ce qui concerne la théorie de l'alignement, nous définissons le concept de multialignement dynamique des capacités. Ce concept permet une meilleure compréhension des interactions à l'intérieur de sous-systèmes et entre ceux-ci. En outre, le multialignement étant une capacité stratégique, il constitue un pont entre la théorie de la ressource et celle de l'alignement.

Enfin, en combinant des concepts des théories de la ressource et de l'alignement, notre recherche abouti à une théorie explicative de la contribution des TI/SI plus riche que si le chercheur avait utilisé chaque théorie séparément.

2. Limites de notre recherche

Le cantonnement de notre échantillon à un monde particulier de courtiers en assurance vie limite la validité externe de notre recherche. Notre recherche est qualitative. Pour lui conférer une validité externe statistique, il serait nécessaire de procéder à une recherche quantitative sur le secteur des courtiers en assurance vie en France. Par ailleurs, des différences nationales importantes peuvent exister dans ce secteur. Les résultats seraient-ils les mêmes dans d'autres pays ?

Peut-on inclure les banques dans ce modèle de l'assurance vie ? Nous retrouvons probablement les mêmes types de capacités opérationnelles et stratégiques. Mais les banques possèdent peut-être quelques capacités et avantages concurrentiels supplémentaires par rapport aux courtiers, compte tenu de leur taille et de leur diversification. La variété et l'importance de leurs ressources humaines font qu'elles possèdent peut-être également d'autres capacités dynamiques. Cependant, on peut penser que la structure du modèle resterait la même. Simplement les variables joueraient autrement : négativement dans certains cas, très positivement dans d'autres. Par exemple, le poids de la hiérarchie, les quotas d'objectifs, la motivation nuisent certainement à la capacité de conseil. En revanche, leur réseau d'agences est d'une telle densité que leur présence sur le marché est sans commune mesure avec celle des courtiers AZ. La taille peut être à la fois un avantage concurrentiel en termes de moyens humains, matériels, financiers et un désavantage en termes de bureaucratie, d'écoute et de service du client. Une étude serait nécessaire pour vérifier l'exhaustivité des éléments pertinents à retenir, quelle influence ils exercent et comment.

Notre modèle peut-il être valablement appliqué dans d'autres secteurs ? D'autres recherches seraient nécessaires pour le savoir. Une première limite, évidente, concerne les variables en jeu. Nos cas portaient sur des entreprises de service, de distribution, qui plus est, avec un produit immatériel. Les conditions diffèrent sensiblement dans une entreprise de production de biens matériels. Les capacités opérationnelles requises sont - au moins en partie – différentes (production, R&D, logistique par exemple). Les capacités stratégiques sont très probablement différentes : accès aux matières premières, maîtrise des coûts de production, juste à temps, contrôle de la qualité, etc. Les avantages concurrentiels sont probablement différents : prix, innovation produit, capacité de mise en marché rapide, etc. Reste à savoir si la structure de notre modèle resterait valable. La recherche de Pavlou et El Sawy aboutit à un modèle différent dans le développement de nouveaux produits. D'autres recherches sont donc nécessaires pour voir si notre modèle peut être appliqué dans d'autres secteurs et sous quelle forme.

Les remarques précédentes montrent aussi que des variables ont pu être oubliées et surtout que des variables différentes peuvent jouer un rôle important dans d'autres secteurs ou dans les grandes entreprises. Par exemple, la vente croisée dans les banques peut constituer une capacité stratégique qui leur est propre. Au cas où notre modèle serait transposable, d'autres recherches seraient nécessaires pour l'adapter à ces contextes différents.

Les différentes influences de l'environnement n'ont pas été détaillées ni approfondies ni quantifiées. Le sujet est vaste et, par définition, l'environnement varie en fonction des secteurs économiques. La structure de notre modèle d'influence de l'environnement est très générale. Mais serait-elle pour autant vérifiée dans d'autres secteurs ? De toute façon, les différentes composantes de notre modèle seraient certainement impactées différemment dans une autre industrie. Nous avons employé une typologie (munificence, turbulence, complexité) des caractères de l'environnement largement reconnue dans la littérature. Mais il ne s'agit que d'une typologie parmi beaucoup d'autres possibles. Là encore une vérification, un élargissement et un approfondissement du modèle sont donc indispensables.

Pour compléter le questionnaire sur les capacités dynamiques, nous avons introduit une partie portant sur les forces morales. Mais cette partie n'est ni testée ni validée. Un travail de validation est nécessaire pour que ces questions puissent devenir un véritable questionnaire validé et être intégrées au questionnaire sur les capacités dynamiques.

Dans notre discussion, nous avons confronté nos résultats aux analyses faite sur les relations entre spécificités des PME et capacités TI/SI et sur les enjeux stratégiques dans l'assurance vie. Nous avons examiné les différents points en question. Mais nous n'avons pas parlé de propositions de recherche. Ces interrogations n'entraient pas dans nos questions de recherche et n'ont pas été traitées avec la même rigueur méthodologique en effet. C'est pourquoi nous avons effectué ces deux confrontations dans la partie discussion et non dans les résultats. Étant donné le nombre limité de recherches sur les PME et l'assurance vie, il était intéressant en effet d'avoir ces discussions. Mais il faudrait, bien sûr, d'autres recherches pour pouvoir réellement affirmer que ces points sont « confirmés » ou « infirmés », et ce d'autant plus que notre échantillon ne comporte que quatre firmes.

3. Voies de recherche futures

Il serait intéressant de tester notre modèle de façon quantitative dans le secteur des courtiers. Notre recherche fournit les variables à utiliser pour ce test. Notre modèle plus général pourrait être approfondi qualitativement puis testé quantitativement dans l'industrie de l'assurance vie en France. Ce type d'études pourrait être répété dans d'autres pays. Cela permettrait d'en vérifier les résultats et de montrer si des différences peuvent venir du contexte national. Des recherches qualitatives permettraient d'adapter notre modèle à d'autres secteurs avant de le tester quantitativement auprès des PME de ces autres secteurs. De telles recherches établiraient au-delà des changements de variables si la structure du modèle reste valable quel que soit le secteur ou si, au contraire, elle varie en fonction du type d'activité économique.

Sur le plan conceptuel, il faudrait, pour compléter les capacités dynamiques, tester notre questionnaire sur les forces morales de façon à le valider ou le modifier. Une procédure rigoureuse[179] incluant en final une méthode d'équations structurelles serait un moyen particulièrement approprié d'y parvenir (voir annexe AU).

Les différentes influences de l'environnement mériteraient d'être détaillées, approfondies, quantifiées pour connaître plus précisément les facteurs ayant une influence décisive sur les capacités, processus, AC et performances des entreprises. Il serait intéressant de savoir également quelles sont les influences les plus importantes des trois dimensions de l'environnement (munificence, complexité, turbulence) : sur quels éléments du schéma, quelles relations ? D'autres recherches qualitatives sont nécessaires. Surtout, il serait intéressant de tester quantitativement. la structure de notre modèle pour voir si l'influence de l'environnement s'effectue bien de cette manière. Bien sûr, comme le sujet est vaste, d'autres définitions de l'environnement et d'autres secteurs peuvent être testés et s'avérer riches d'enseignements.

Notre discussion sur les relations entre spécificités des PME et capacités TI/SI a mis en question nombre d'analyses, de résultats ou de jugements sur l'effet des facteurs inhibiteurs caractéristiques des PME. Nous avons appris de notre recherche aussi que les atouts propres aux PME pouvaient compenser en partie ces contraintes, voire plus que les compenser dans certains cas comme BC. Il existe ici une avenue de recherche que l'on peut décomposer en plusieurs chemins de recherche correspondant à ces facteurs inhibiteurs et ces facteurs facilitateurs. Il serait très intéressant de voir comment ces différents facteurs influencent les capacités TI/SI et surtout comment ils interagissent entre eux. Le champ de recherches est ici vaste et diversifié.

Notre discussion sur les enjeux stratégiques dans l'assurance vie montre une certaine correspondance entre les résultats de notre recherche et les analyses préalables. Cependant, pour certains enjeux, des différences importantes entre firmes existent. Des recherches futures pourraient confirmer ou infirmer les résultats obtenus à partir de nos quatre cas. Elles pourraient aussi expliquer pourquoi certaines firmes répondent mieux que d'autres à ces enjeux stratégiques.

---

[179] Voir Churchill (1979), Gerbing et Anderson (1988), Moore et Benbasat (1991).

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS 3
SOMMAIRE 6
LISTE DES FIGURES 9
LISTE DES TABLEAUX 10
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES 12
RESUME 13
INTRODUCTION 14
PREMIÈRE PARTIE 16
DE LA PROBLÉMATIQUE A L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE 16
CHAPITRE I 17
TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITES ET AVANTAGE CONCURRENTIEL 17
Introduction : définition des technologies et systèmes d'information 17
Le concept de technologie 17
Les concepts de technologies de l'information et de systèmes d'information 18
1.1 La problématique peut être située à différents niveaux 24
1.2 Des positions déterministes à la perspective interactionniste 27
1.3 Les chercheurs comme les managers sont partagés sur les effets des TI/SI sur l'avantage concurrentiel et les performances 30
1.4 La distribution d'assurance vie et les PME constituent des terrains privilégiés pour l'étude de cette problématique 33
1.4.1 Le secteur de la distribution d'assurance vie 33
1.4.2 La contribution stratégique des TI/SI dans les PME a été peu étudiée 34
CHAPITRE II 36
AVANTAGE CONCURRENTIEL ET CAPACITÉS TI/SI 36
2.1 Ressources, capacités et avantage concurrentiel 36
2.2 Théorie de la ressource, avantage et désavantage concurrentiels, et performances 39
2.2.1 La théorie de la ressource 39
2.2.2 Avantage concurrentiel, désavantage concurrentiel et performances 42
2.2.3 Notre positionnement de chercheur quant à l'avantage concurrentiel 42
2.3 Ressources, processus, capacités et avantage concurrentiel 44
2.3.1 Les liens entre ressources et avantage concurrentiel sont mal connus 44
2.3.2 Distinguer ressources ordinaires, capacités, capacités dynamiques et avantage concurrentiel 44
2.4 Les différentes capacités des technologies et systèmes d'information : typologie 45
2.5 Des opinions divergentes des chercheurs face au rôle des technologies et systèmes d'information 48
2.6 Des opinions divergentes des chercheurs face à la valeur des technologies et systèmes d'information 51
2.6.1 Comment peut-on expliquer l'inconsistance des résultats obtenus au sujet de la valeur des TI/SI ? 51

2.6.2 Les technologies et systèmes d'information peuvent aussi contribuer au désavantage concurrentiel comme à l'avantage concurrentiel suivant la façon dont ils sont conçus et utilisés. 53
2.7 Les défis stratégiques des capacités TI/SI dans les PME 54
2.7.1 Revue de littérature des approches pour évaluer l'utilisation stratégique des ressources TI dans les PME 54
2.7.2 Attributs caractérisant l'utilisation stratégique des capacités TI/SI dans les PME 55
2.7.3 Identification des facteurs inhibiteurs et facilitateurs de l'utilisation stratégique des TI/SI dans les PME 56
2.7.4 Les défis stratégiques des capacités TI/SI pour les managers de PME 60
CHAPITRE III 68
APPORT DE LA THÉORIE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES ET CAPACITÉS TI/SI 68
3.1 La théorie des capacités dynamiques constitue une avancée dans la théorie de la ressource 68
3.2. Nature et rôle des capacités dynamiques par rapport aux compétences clés et à l'avantage concurrentiel 69
3.2.1 La théorie des capacités dynamiques englobe la perspective fondée sur la connaissance 69
3.2.2 Les capacités dynamiques sont à l'origine des compétences clés 70
3.2.3 Cependant, les capacités dynamiques, routines de haut niveau, ne conduisent pas forcément à l'avantage concurrentiel 71
3.3 Une typologie et un modèle des capacités dynamiques et du rôle des capacités TI/SI 73
3.3.1 L'apport du modèle de Pavlou et El Sawy 73
3.3.2 Le modèle de Pavlou et El Sawy comporte cependant quelques limites 75
Conclusion sur capacités dynamiques et capacités TI/SI 76
CHAPITRE IV 78
THÉORIE DE L'ALIGNEMENT, AVANTAGE CONCURRENTIEL ET CAPACITÉS TI/SI 78
4.1 La théorie de l'alignement 79
4.1.1 Le rôle crucial de l'alignement 79
4.1.2 Six types d'alignements 79
4.2 La question de l'alignement des technologies et systèmes d'information 80
4.2.1 Relations entre capacités, environnement et TI/SI 81
4.2.2 Le modèle de l'alignement stratégique 82
4.2.3 Le coalignement des compétences stratégiques et TI 82
4.3 L'alignement stratégique des capacités TI et la performance dans les PME 85
Conclusion sur alignement et capacités TI/SI 86
Conclusion de la problématique et de l'analyse critique de la littérature 88
CHAPITRE V 90
ÉLABORATION DU CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE 90
5.1 Les questions de recherche, l'objectif et les unités d'analyse 90
5.1.1 Les questions de recherche 90
5.1.2 L'objectif de la recherche 92
5.1.3 Les unités d'analyse 93
5.2 Justification des fondements théoriques retenus pour la recherche 94
5.2.1 Le choix de la théorie de la ressource, notamment de la CBC et des capacités dynamiques 94
5.2.2 La théorie de l'alignement pour répondre à la question du comment 95
5.3 Les choix de notre cadre de recherche 97
5.3.1 Les réponses à des questions de base 97
5.3.2 Le cadre de recherche 101

5.4 Fondements épistémologiques de la recherche 106
Conclusion 108
CHAPITRE VI 109
MÉTHODOLOGIE 109
6.1 Conception de la méthodologie 109
6.1.1 Approche et données 109
6.1.2 Recherche sur le contenu et recherche sur le processus 114
6.2 La mise en œuvre 115
6.2.1 L'architecture de la recherche : 4 phases 115
6.2.2 Comment lier concepts et données : la démarche de traduction 117
6.2.3 L'échantillonnage 118
6.2.4 La collecte de données et la gestion de leurs sources 122
6.2.5 Validité et fiabilité de la recherche 129
6.3 L'analyse 134
6.3.1 L'élucidation des processus d'analyse des données 134
6.3.2 L'analyse des résultats 141
CONCLUSION DE LA PARTIE CONCEPTUELLE ET MÉTHODOLOGIQUE 144
DEUXIÈME PARTIE 146
LA RECHERCHE SUR LE TERRAIN 146
CHAPITRE VII 147
LE CONTEXTE DU TERRAIN DE RECHERCHE 147
7.1 L'environnement proche du terrain : le groupe AZ 147
7.1.1 L'Association AZ 147
7.1.2. Les assureurs 148
7.1.3. Le groupement d'intérêt économique (GIE) 148
7.1.4. Les distributeurs 149
7.1.5 L'affaire X 150
7.1.6 Le produit AZ et ses performances 150
7.2 La typologie des produits d'assurance 151
7.3 Les acteurs de l'assurance vie 152
7.3.1. Les compagnies d'assurance-vie 153
7.3.2 Les courtiers 153
7.3.3 Les agents généraux 155
7.4 Le marché 156
7.4.1 L'évolution du marché 156
7.4.2 Les déterminants de la demande 159
7.4.3 L'évolution des parts de marché 160
7.4.4 La rentabilité des entreprises de l'assurance vie 161
7.5 Les enjeux stratégiques dans l'assurance vie 162
7.5.1 Les Facteurs Clés de Succès (FCS) 163
7.5.2 Une intensité concurrentielle pondérée par une certaine différenciation 163
7.5.4 Stratégies de différenciation et adaptation à la demande 166
7.5.5 La rénovation sélective des processus métiers 167
7.5.6 Les défis du futur : l'innovation et le modèle d'affaires 171
7.6 Industrie de l'assurance vie et TI/SI 172
7.6.1 L'établissement de relations électroniques avec les prospects et clients 173
7.6.2 Mais il y a intégration des nouvelles technologies dans les réseaux existants 174
7.6.3 Les relations électroniques entre professionnels de l'assurance vie 175
7.6.4 TI et productivité 176

7.6.5 Stratégies TI/SI 176
CHAPITRE VIII 178
DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE BC 178
8.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement 178
8.1.1 Historique de la société et des TI/SI 178
8.1.2 L'évolution de la stratégie 182
8.1.3 Vision de l'environnement 184
8.2 Processus, capacités TI/SI, et capacités de l'entreprise 191
8.2.1 Les processus d'affaires et organisationnels 191
8.2.2 Les capacités TI/SI 196
8.2.3 Les capacités de l'entreprise 199
8.3 Contribution des TI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances 213
8.3.1 Contribution des TI 213
8.3.2 Avantage et désavantage concurrentiels chez BC 219
8.3.3 Les performances de BC 224
CHAPITRE IX 227
ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE BC 227
9.1 Liens entre les capacités et avec l'avantage concurrentiel chez BC 227
9.1.1 Relations entre les capacités opérationnelles chez BC 227
9.1.2 Liens entre les capacités opérationnelles et les compétences clés chez BC 231
9.1.3 Relations entre compétences clés chez BC 231
9.1.4 Liens entre les compétences clés, l'avantage concurrentiel et la performance chez BC 232
9.1.5 Concept de capacité stratégique 233
9.1.6 Liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités chez BC 234
9.2 Les alignements chez BC 235
9.2.1 Degré des alignements chez BC 235
9.2.2 Nature des alignements chez BC 241
9.2.3 L'alignement stratégique entre TI et affaires chez BC 245
9.3 Le modèle de l'entreprise BC 248
9.3.1 Modèle des capacités et de l'avantage concurrentiel de l'entreprise 248
9.3.2 Influence de l'environnement sur BC 251
9.3.3 Relations complémentaires chez BC 254
9.4 Discussion et conclusions 257
9.4.1 A propos de la contribution des capacités TI/SI chez BC 257
9.4.2 A propos des capacités et de l'avantage concurrentiel chez BC 259
CHAPITRE X 265
DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE GH 265
10.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement de GH 265
10.1.1 Historique de GH 265
10.1.2 L'évolution de la stratégie de GH 266
10.1.3 Vision de l'environnement de GH 267
10.2 Capacités TI/SI, processus et capacités chez GH 270
10.2.1 Les capacités TI/SI chez GH 270
10.2.2 Les processus commerciaux et organisationnels et leur évolution 272
10.2.3 Les capacités de l'entreprise GH 274
10.3 Contribution des capacités TI/SI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances chez GH 277
10.3.1 Les capacités TI influent fondamentalement sur les capacités stratégiques 277
10.3.2 Les TI/SI combinés au Commercial créent l'AC 278

10.3.3 Contribution aux performances....278
10.3.4 Avantage concurrentiel et désavantage concurrentiel chez GH....281
CHAPITRE XI....285
ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE GH....285
11.1 Liens entre capacités, avantage concurrentiel et performances chez GH....285
11.1.1 Relations entre les capacités opérationnelles chez GH....285
11.1.2 Liens entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques chez GH....286
11.1.3 Relations entre les capacités stratégiques chez GH....287
11.1.4 Liens entre les capacités stratégiques, l'avantage concurrentiel et la performance chez GH....287
11.1.5 Liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités chez GH....288
11.2 Les alignements chez GH....289
11.2.1 Degré des alignements chez GH....289
11.2.2 Nature des alignements chez GH....294
11.2.3 Alignement stratégique entre TI et affaires chez GH....296
11.3 Modèle de l'entreprise GH....298
13.3.1 Schéma des capacités de l'entreprise GH....298
11.3.2 Schéma de l'avantage concurrentiel chez GH....300
13.3.3 Influence de l'environnement sur GH....301
11.4 Discussion et conclusions....304
11.4.1 A propos de la contribution des TI/SI chez GH....304
11.4.2 A propos des capacités et de l'avantage concurrentiel chez GH....306
CHAPITRE XII....307
DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE TZ....307
12.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement chez TZ....307
12.1.1 Historique....307
12.1.2 L'évolution de la stratégie....310
12.1.3 Vision de l'environnement....315
12.2 Capacités TI/SI, processus, et capacités chez TZ....318
12.2.1 Les capacités TI/ SI chez TZ....318
12.2.2 Les processus d'affaires et de travail....322
12.2.3 Les capacités de l'entreprise....326
12.3 Contribution des TI/SI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances chez TZ 332
12.3.1 Contribution des TI/SI chez TZ....332
12.3.2 Les performances....335
12.3.3 Avantage concurrentiel et désavantage concurrentiel....337
CHAPITRE XIII....347
ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE TZ....347
13.1 Liens entre les capacités et avec l'avantage concurrentiel chez TZ....347
13.1.1 Relations entre les capacités opérationnelles chez TZ....347
13.1.2 Liens entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques chez TZ....349
13.1.3 Relations entre les capacités stratégiques chez TZ....349
13.1.4 Liens entre les capacités stratégiques, l'avantage et le désavantage concurrentiels, et la performance chez TZ....350
13.1.5 Liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités chez TZ....350
13.2 Les alignements chez TZ....351
13.2.1 Degré des alignements entre capacités chez TZ....352
13.2.2 Nature des alignements chez TZ....356
13.2.3 L'alignement stratégique entre TI et affaires chez TZ....359

13.3 Modèle de l'entreprise TZ....361
13.3.1 Modèle des capacités chez TZ....361
13.3.2 Modèle de l'avantage concurrentiel chez TZ....362
13.3.3 Influence de l'environnement sur TZ....363
13.4 Discussion et conclusions....366
13.4.1 Contribution des technologies et systèmes d'information chez TZ....366
13.4.2 A propos des capacités stratégiques, de l'avantage et du désavantage concurrentiel chez TZ....367
CHAPITRE XIV....369
DONNÉES DU CAS DE L'ENTREPRISE LM....369
14.1 Historique, stratégie et vision de l'environnement chez LM....369
14.1.1 Historique de LM....369
14.1.2 L'évolution de la stratégie de LM....372
14.1.3 Vision de l'environnement chez LM....372
14.2 Capacités TI/SI, capacités et processus d'affaires chez LM....374
14.2.1 Les capacités TI/SI chez LM....374
14.2.2 Les capacités de l'entreprise LM....376
14.2.3 Les processus d'affaires chez LM....378
14.3 Contribution desTI/SI, avantages et désavantages concurrentiels, et performances chez LM379
14.3.1 Contribution des technologies et systèmes d'information chez LM....379
14.3.2 Avantage concurrentiel et désavantage concurrentiel chez LM....382
14.3.3 Les performances de LM....385
CHAPITRE XV....387
ANALYSE INTRA CAS DE L'ENTREPRISE LM....387
15.1 Liens entre capacités, avantage concurrentiel et performances chez LM....387
15.1.1 Relations entre les capacités opérationnelles chez LM....387
15.1.2 Liens entre les capacités opérationnelles et les capacités stratégiques chez LM....389
15.1.3 Relations entre les capacités stratégiques de la firme chez LM....389
15.1.4 Liens entre les capacités stratégiques et l'avantage concurrentiel chez LM....390
15.1.5 Liens entre les capacités dynamiques et les autres capacités chez LM....390
15.2 Les alignements chez LM....391
15.2.1 Nature des alignements entre capacités chez LM....391
15.2.2 Alignement entre TI et affaires chez LM....393
15.3 Modèle des capacités et de l'avantage concurrentiel de LM....394
15.4 Discussion et conclusions....396
15.4.1 Contribution des technologies et systèmes d'information chez LM....396
15.4.2 Avantage et désavantage concurrentiel chez LM....398
TROISIEME PARTIE....399
ANALYSE INTER CAS, MODELISATION, DISCUSSION ET CONCLUSION....399
CHAPITRE XVI....400
ANALYSE INTER CAS....400
16.1 Comparaison des descriptions des cas....400
16.1.1 Comparaison de l'historique des sociétés et des TI/SI....400
16.1.2 Comparaison des structures et gouvernances....402
16.1.3 Comparaison des stratégies d'entreprise....402
16.1.4 Comparaison des relations avec l'environnement....405
16.1.5 Comparaison des processus d'affaires, capacités TI/SI et autres capacités....406
16.1.6 Comparaison des contributions des TI, des avantages et désavantages concurrentiels, et des performances....417

16.2 Comparaison des analyses 427
16.2.1 Liens entre capacités, avantage concurrentiel et performances 427
16.2.2 Comparaison des alignements 428
16.3 Comparaison des modèles et modèle inter cas 436
16.3.1 Schéma des capacités 437
16.3.2 Schéma des relations avec l'avantage concurrentiel 439
16.3.3 Influence de l'environnement 442
16.3.4 Relations complémentaires 443
CHAPITRE XVII 446
DISCUSSION, MODÈLE ET THEORIE 446
17.1 A propos des capacités TI/SI, des capacités et de l'avantage concurrentiel 446
17.1.1 A propos de la contribution des capacitésTI/SI 446
17.1.2 A propos des différents types de capacités 448
17.1.3 A propos de la stratégie et de l'avantage concurrentiel 450
17.2 Un modèle et une théorie plus généraux 453
17.2.1 Un modèle pour une recherche quantitative dans le secteur de la distribution d'assurance vie 453
17.2.2 Un modèle plus général 454
17.2.3 Une théorie de la contribution stratégique des TI/SI 455
17.3 A propos de la théorie de l'alignement 458
17.3.1 A propos de la nature et du degré des alignements 458
17.3.2 A propos du concept de multialignement dynamique des capacités 458
17.4 A propos des spécificités des contextes des PME et de l'assurance vie 460
17.4.1 Caractéristiques des PME et capacités TI/SI 460
17.4.2 Discussion des enjeux stratégiques dans l'assurance vie 471
17.4.3 Industrie de l'assurance vie et capacités TI/SI 474
17.5 Réponses aux critiques de la théorie de la ressource 479
17.5.1 Les réponses aux critiques adressées à la RBV et à la CBC 479
17.5.2 La réponse aux critiques adressées spécifiquement à la théorie des capacités dynamiques 482
CONCLUSION 485
1. Apports de notre recherche 485
1.1 Sur le plan méthodologique 485
1.2 Par rapport à la problématique de la contribution des TI/SI à l'avantage concurrentiel .485
1.3 Sur le plan des théories utilisées 486
2. Limites de notre recherche 487
3. Voies de recherche futures 489
TABLE DES MATIÈRES 490

Vu : Le Président

M. .....

Vu les suffragants :

M. .....

M. .....

Vu et permis d'imprimer : le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la Recherche de l'Université Paris-Dauphine.

TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITÉS ET AVANTAGE CONCURRENTIEL : ANALYSE INTER CAS DE COURTIERS D'ASSURANCE VIE EN FRANCE

RÉSUMÉ :
Des investissements colossaux ont été réalisés dans le domaine des technologies de l'information (TI) depuis une trentaine d'années sans que ni praticiens ni chercheurs puissent se mettre d'accord sur leur efficacité et leur rentabilité. Notre objectif est de mieux comprendre comment les capacités TI/SI peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel. A cette fin, nous avons réalisé et comparé quatre études de cas approfondies chez des courtiers d'assurance vie en France. Nous utilisons des concepts des perspectives de la ressource et de l'alignement comme outils théoriques.
Les principaux résultats de notre recherche sont les suivants. Les capacités TI/SI contribuent positivement à l'avantage concurrentiel de façon surtout indirecte à travers les sous-systèmes des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques, tous deux influencés par le sous-système des capacités dynamiques. Mais cet apport peut aussi être positif et direct dans certains cas. Il peut même se révéler nul ou négatif dans certaines circonstances. Les différentes capacités des TI/SI contribuent de façon assez homogène à l'avantage concurrentiel, mais plus à sa création qu'à son soutien. Le concept de capacité stratégique élargit celui de compétence clé en prenant en compte les actifs physiques et permet de mieux rendre compte de la contribution des TI. L'avantage concurrentiel peut être vu sous un angle théorique ou managérial. Notre analyse inter cas fait apparaître qu'en considérant l'avantage concurrentiel non de façon binaire mais en fonction de son degré et son étendue, on peut réconcilier les deux points de vue. Notre recherche, après d'autres, répond à certaines critiques adressées à la théorie de la ressource et démontre celle-ci comme très complémentaire de la théorie de l'alignement pour expliquer la contribution des TI/SI. Nous en dégageons notamment le concept de multialignement dynamique des capacités qui est en lui-même une capacité et joue un rôle différenciant entre firmes. Nous parvenons finalement à un modèle et à une théorie explicatifs de la façon dont les capacités TI/SI peuvent produire une contribution stratégique.
Mots clefs : capacités opérationnelles, capacités dynamiques, capacités stratégiques, avantage concurrentiel, alignement, technologies de l'information, systèmes d'information, stratégie, assurance vie, distribution, France.

INFORMATION TECHNOLOGIES AND SYSTEMS, CAPABILITIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE: CROSS-CASE ANALYSIS OF INSURANCE LIFE AGENTS IN FRANCE

SUMMARY:
Huge investments have been done in the field of information technology (IT) during these past decades. But practitioners as researchers have not been able to arrive to an agreement about their effectiveness and profitability. Our objective is to better understand how the IT/IS capabilities can contribute to competitive advantage. At this end we have realized and compared four in depth case studies on insurance life distributors in France. We use concepts of the resource and the alignment perspectives as theoretical tools.
The principal results of our research follow. The IT/IS capabilities contribute positively to the competitive advantage above all in an indirect manner via the operational capabilities and strategic capabilities sub-systems which are both influenced by the dynamic capabilities sub-system. But this contribution may be too positive and direct in some cases. It may even be null or negative in certain circumstances. The IT/IS capabilities contribute in a rather homogeneous manner to competitive advantage but more to its creation than to its sustainability. The concept of strategic capability enlarges the one of core competence by taking into account the physical assets and allows to better account for the IT/IS contribution. Competitive advantage can be viewed from an academic as a managerial point of view. Our cross cases analysis shows that by considering competitive advantage not as binary but as a function of its degree and extent, it is possible to reconcile both views. Our research, after others, answers to certain criticisms addressed to the resource theory and demonstrates this view as very complementary, even synergistic, with the alignment theory to explain the IT/IS contribution. We extract in particular of these two perspectives the concept of dynamic multi-alignment of capabilities, which is in itself a capability and plays a discriminant role between firms. We end at a model and a theory of how the IT/IS capabilities can produce a strategic contribution.
Key words: operational capabilities, strategic capabilities, dynamic capabilities, competitive advantage, alignment, information technology, information systems, strategy, life insurance, distribution, France.

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ET

UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITÉS ET AVANTAGE CONCURRENTIEL : ANALYSE INTER CAS DE COURTIERS D'ASSURANCE VIE EN FRANCE

THÈSE

PRÉSENTÉE EN COTUTELLE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

VOLUME II

PAR

PAUL LUC

20 MARS 2009

UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE
EDOGEST
DRM – CREPA

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A MONTRÉAL
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE GESTION
DÉPARTEMENT MANAGEMENT ET TECHNOLOGIE

TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITÉS ET AVANTAGE CONCURRENTIEL : ANALYSE INTER CAS DE COURTIERS D'ASSURANCE VIE EN FRANCE

THÈSE
PRÉSENTÉE COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION AU CANADA
ET POUR L'OBTENTION DU TITRE DE
DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION EN FRANCE

le 17 septembre 2008
par

PAUL LUC

TOME 2 : Annexes et bibliographie

Jury

Directeurs de thèse
Albert LEJEUNE
Professeur, Université du Québec à Montréal

Michel KALIKA
Professeur, Université Paris Dauphine

Rapporteurs
Taïeb HAFSI, Professeur HEC Montréal
Gilles LAMBERT, Professeur, École de Management de Strasbourg

Présidents
Hélène VIDOT-DELERUE, Professeur, Université du Québec à Montréal
Bernard de MONTMORILLON, Professeur, Université Paris-Dauphine

Suffragant
Emmanuel JOSSERAND, Professeur HEC Genève

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A MONTRÉAL
ÉCOLE SUPÉRIEURE DE GESTION
DÉPARTEMENT MANAGEMENT ET TECHNOLOGIE

UNIVERSITÉ PARIS DAUPHINE
U.F.R. SCIENCES DES ORGANISATIONS
EDOGEST
DRM – CREPA

N° attribué par la bibliothèque

THÈSE

Pour l'obtention du titre de

Docteur en Sciences de Gestion en France et comme exigence partielle du doctorat en administration au Canada

Présentée et soutenue publiquement le 17 septembre 2008 par

Paul LUC

TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITÉS ET AVANTAGE CONCURRENTIEL : ANALYSE INTER CAS DE COURTIERS D'ASSURANCE VIE EN FRANCE

TOME 2 : Annexes et bibliographie

Jury

Directeurs de thèse
Michel KALIKA
Professeur, Université Paris Dauphine

Albert LEJEUNE
Professeur, Université du Québec à Montréal

Rapporteurs
Gilles LAMBERT, Professeur, École de Management de Strasbourg
Taïeb HAFSI, Professeur HEC Montréal

Présidents
Bernard de MONTMORILLON, Professeur, Université Paris-Dauphine
Hélène VIDOT-DELERUE, Professeur, Université du Québec à Montréal

Suffragant
Emmanuel JOSSERAND, Professeur HEC Genève

TABLE DES MATIÈRES

ANNEXE A....6
REVUE DE LITTÉRATURE SUR LES EFFETS DES TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION....6
ANNEXE B....8
CATÉGORISATION DES RESSOURCES EN SYSTÈMES D'INFORMATION D'APRÈS LES RECHERCHES ANTÉRIEURES....8
ANNEXE C....10
DIFFÉRENCES ET POINTS COMMUNS ENTRE RBV, CBC ET CAPACITÉS DYNAMIQUES....10
ANNEXE D....12
MODÈLE DE LA VALEUR D'AFFAIRES DES TI....12
DE MELVILLE, KRAEMER ET GURBAXANI....12
ANNEXE E....13
LE MODÈLE DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE....13
ANNEXE F....14
LES DIFFÉRENTS TYPES DE TÂCHES ET LEURS DURÉES....14
ANNEXE G....15
INFORMATISATION DES TÂCHES DE GESTION....15
ANNEXE H....16
POSITIONNEMENT DE L'INSTRUMENTATION PRÉALABLE PAR RAPPORT A DES FACTEURS DÉCISIONNELS....16
ANNEXE I....17
GUIDE D'ENTRETIEN COURTIERS....17
ANNEXE J....18
QUESTIONNAIRE CAPACITÉS, TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, ET AVANTAGE CONCURRENTIEL....18
ANNEXE K....21
QUESTIONNAIRE SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES....21
ANNEXE L....26
QUESTIONNAIRE SUR LA TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT....26
ANNEXE M....28
GRILLE D'ÉVALUATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE....28
PAR ÉTUDES DE CAS....28
ANNEXE N....32
L'EVOLUTION STRUCTURELLE DE L'ASSURANCE VIE....32
ANNEXE O....33
TABLE DE CODAGE FINAL DU CAS BC DANS NVIVO....33
ANNEXE P....40
RÉSULTATS DE BC AU QUESTIONNAIRE SUR LA TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT....40
ANNEXE Q....43
RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ BC AU QUESTIONNAIRE SUR LES CAPACITES DYNAMIQUES....43

ANNEXE R....49
PERFORMANCES DU SECTEUR....49
ANNEXE S....50
LIENS ENTRE CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES ET COMPÉTENCES CLÉS DANS LA SOCIÉTÉ BC....50
ANNEXE T....57
LIENS ENTRE LES COMPÉTENCES CLÉS, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LA PERFORMANCE DANS LA SOCIÉTÉ BC....57
ANNEXE U....59
INFLUENCE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES SUR LES AUTRES CAPACITÉS CHEZ BC....59
ANNEXE V....61
TABLE DE CODAGE DU CAS GH DANS NVIVO....61
ANNEXE W....69
RESULTATS DE GH AU QUESTIONNAIRE TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT 69
ANNEXE X....71
RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES DANS LA SOCIÉTÉ GH....71
ANNEXE Y....77
LIENS ENTRE CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES ET CAPACITÉS STRATÉGIQUES CHEZ GH....77
ANNEXE Z....80
LIENS ENTRE LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LA PERFORMANCE CHEZ GH....80
ANNEXE AA....82
FACTEURS DE L'AVANTAGE ET DU DÉSAVANTAGE CONCURRENTIELS ET DES PERFORMANCES CHEZ GH....82
ANNEXE AB....85
TABLE DE CODAGE DU CAS TZ DANS NVIVO....85
ANNEXE AC....95
RÉSULTATS DE TZ AU QUESTIONNAIRE SUR LA TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT....95
ANNEXE AD....98
SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ TZ AU QUESTIONNAIRE SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES....98
ANNEXE AE....104
INFLUENCE DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES SUR LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES DE TZ....104
ANNEXE AF....111
LIENS ENTRE LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LES PERFORMANCES CHEZ TZ....111
ANNEXE AG....117
LIENS ENTRE PERSONNES ET CAPACITÉS DYNAMIQUES CHEZ TZ....117
ANNEXE AH....119
LIENS DES CAPACITÉS DYNAMIQUES AVEC LES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES ET LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES CHEZ TZ....119
ANNEXE AI....121
LIENS ENTRE AVANTAGE CONCURRENTIEL....121
ET PERFORMANCES CHEZ TZ....121

ANNEXE AJ....123
LIENS ENTRE TAILLE, DÉSAVANTAGE CONCURRENTIEL ET PERFORMANCES CHEZ TZ....123
ANNEXE AK....126
AUTRES LIENS DIRECTS CHEZ TZ....126
ANNEXE AL....130
TABLE DE CODAGE DU CAS LM DANS NVIVO....130
ANNEXE AM....134
LIENS ENTRE CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES ET CAPACITÉS STRATÉGIQUES CHEZ LM....134
ANNEXE AN....140
LIENS ENTRE LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LA PERFORMANCE CHEZ LM....140
ANNEXE AO....142
AUTRES FACTEURS DE DÉSAVANTAGE CONCURRENTIEL CHEZ LM....142
ANNEXE AP....143
INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE MODE DE VENTE, LES CAPACITÉS, LES PERFORMANCES DE LM....143
ANNEXE AQ....144
PROPRIETES ET DIMENSIONS DES CAPACITES OPERATIONNELLES....144
ANNEXE AR....147
PROPRIETES ET DIMENSIONS DES CAPACITES STRATEGIQUES....147
ANNEXE AS....149
CODAGE SELECTIF....149
ANNEXE AT....151
COMPARAISON DÉTAILLÉE DES VOIES DE DÉVELOPPEMENT....151
ANNEXE AU....153
SCHÉMA DU PARADIGME DE DÉVELOPPEMENT DE MESURE....153
BIBLIOGRAPHIE....155

ANNEXE A

REVUE DE LITTÉRATURE SUR LES EFFETS DES TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION

Effets directs et indirects, positifs, nuls ou négatifs des technologies et systèmes d'information

EFFETS	DIRECTS	INDIRECTS
Nuls	Daft, Lengel, et Trevino (1987) ; Loveman (1988) ; Sager (1988) ; Weill (1990) ; Parsons, Gottlieb, et Denny (1990) ; Venkatraman et Zaheer (1990) ; Barua et al. (1991) ; Rice (1992) ; Mata, Fuerst, et Barney (1995) ; Seddon (1997) ; Clemons et Row (1991) ; DeSanctis et Poole (1994) ; Strassman (1997) ; Dennis et Valacich (1999) ; Maznevski et Chudoba (2000) ; Keil, Mann, et Rai (2000) ; Palmer et Markus (2000) ; Rivard, Raymond, et Verreault (2004), Oh et Pinsonneault (2007).	
EFFETS	**DIRECTS**	**INDIRECTS**
Négatifs	Brooks (1975) Zmud (1980) DeMarco (1982) Warner (1987) Franke (1987) Abdel-Hamid (1988) Morrison et Berndt (1990) Kemerer et Sosa (1991) Gibbs (1994) Johnson (1995) Keil (1995) Newman et Sabherwal (1996) Keil et Mann (1997) Montealegre et Keil (2000) Keil, Mann, et Rai (2000) Keil et Mann (2000) Carr (2003)	Cron et Sobol (1983) Daft, Lengel, et Trevino (1987) DeLone et McLean (1992) Nolan (1994) DeSanctis et Poole (1994) Seddon (1997) Dennis et Valacich (1999) Aubert, Patry, et Rivard (2001) Demirhan, Jacob, et Raghunathan (2002) Maznevski et Chudoba (2000) Muhlmann (2001) DeLone et McLean [1] (2003)

[1] Certains auteurs, pour diverses raisons, peuvent être classés dans deux ou trois catégories à la fois, par exemple parce qu'ils ont envisagé des effets à la fois négatifs et positifs comme DeLone et McLean.
Ainsi Bharadwaj (2000) (voir tableau suivant) est classé à la fois dans les effets directs et les effets indirects. En effet, l'auteur étudie le concept TI vu de façon très large comme une capacité organisationnelle globale dans sa relation directe avec la performance de l'entreprise. Mais ce qui est évalué est l'utilisation des TI : il est demandé à des spécialistes « de voter pour les firmes qu'ils considèrent les plus efficaces et les plus efficientes dans l'utilisation des TI ». Cette utilisation des TI est forcément combinée à d'autres capacités (marketing, logistiques, humaines, etc.) de l'entreprise pour « développer grâce aux TI des capacités intangibles comme l'orientation client, la synergie, et une connaissance organisationnelle supérieure ». Autrement dit, cette utilisation des TI englobe des capacités des autres fonctions. Dans ce cas, l'effet des TI sur la performance globale est forcément indirect car contingent et combiné.

EFFETS	DIRECTS	INDIRECTS
Positifs	Brady (1986) Copeland et McKenney (1988) Tavakolian (1989) Harris et Katz (1989) Weill (1990) Clemons et Weber (1990) Floyd et Woolridge (1990) Roberts, Brown et Pirani (1990) Yoo et Choi (1990) Banker et Kauffman (1991) Siegel et Griliches (1991) Mahmood et Soon (1991) Rice (1992) Short et Venkatraman (1992) Tyran et al. (1992) Mahmood (1993) Mahmood et Mann (1993) Jelassi et Figgon (1994) Silverman (1999) Bharadwaj (2000) Keil, Mann, et Rai (2000)	Cron et Sobol (1983) Ives et Learmonth (1984) Porter et Millar (1985) Daft, Lengel, et Trevino (1987) Banker et Kauffman (1988) Clemons et Row (1988) Henderson et Sifonis (1988) Johnston et Carrico (1988) Lederer et Sehti (1988) Neo (1988) Copeland et McKenney (1988) King, Grover et Hufnagel (1989) Feeny et Ives (1990) Ives et Mason (1990) Lindsey, Cheney, Kasper et Ives (1990) Reich et Benbasat (1990) Mann et al. (1991) Clemons et Row (1991) Barua et al. (1991) Caroll et Larkin (1992) Holland et al. (1992) Short et Venkatraman (1992) DeLone, et McLean (1992) Kettinger et al. (1994) Nolan (1994) DeSanctis et Poole (1994) Kettinger et al. (1995) Mata, Fuerst, Barney (1995) Schwarzer (1995) Powell et Dent-Micaleff (1997) Seddon (1997) Li et Ye (1999) Dennis et Valacich (1999) Demirhan, Jacob, Raghunathan (2002) Bharadwaj (2000) Maznevski et Chudoba (2000) Duhan, Levy, Powell (2001) Aubert, Patry, Rivard (2001) DeLone, et McLean (2003) Levina et Ross (2003) Rivard, Raymond, et Verreault (2004) Ray, Muhanna, Barney (2005) Ross, Weill, et Robertson (2006) Weill et Aral (2006) Pavlou et El Sawy (2006) Kalika et al. (2006) Oh et Pinsonneault (2007)

ANNEXE B

CATÉGORISATION DES RESSOURCES EN SYSTÈMES D'INFORMATION D'APRÈS LES RECHERCHES ANTÉRIEURES

Table 2. A Categorization of Information Systems Resources from Previous Studies

Resource	Source
Manage external relationships	Manage external linkages (Bharadwaj et al. 1998) Manage stakeholder relationships (Benjamin and Levinson 1993) Strong community networks (Jarvenpaa and Leidner 1998) Contract facilitation (Feeny and Willcocks 1998) Informed buying (Feeny and Willcocks 1998) Vendor development (Feeny and Willcocks 1998) Contract monitoring (Feeny and Willcocks 1998) Coordination of buyers and suppliers (Bharadwaj 2000) Customer service (Bharadwaj 2000)
Market responsiveness	Fast delivery (Ross et al. 1996) Ability to act quickly (Bharadwaj 2000) Increased market responsiveness (Bharadwaj 2000) Responsiveness (Zaheer and Zaheer 1997) Fast product life cycle (Feeny and Ives 1990) Capacity to frequently update information (Lopes and Galletta 1997) Strategic flexibility (Jarvenpaa and Leidner 1998) Flexible IT systems (Bharadwaj 2000) Organizational flexibility (Powell and Dent-Micallef 1997)
IS-business partnerships (manage internal relationships)	Integrate IT and business processes (Benjamin and Levinson 1993; Bharadwaj 2000; Bharadwaj et al. 1998) Capacity to understand the effect of IT on other business areas (Benjamin and Levinson 1993) IT/business partnerships (Bharadwaj et al. 1998; Ross et al. 1996) Aligned IT planning (Ross et al. 1996) Business/IT strategic thinking (Bharadwaj et al. 1998) IT/business synergy (Bharawdaj 2000; Jarvenpaa and Leidner 1998) IT assimilation (Armstrong and Sambamurthy 1999) Relationship building (Feeny and Willcocks 1998) IT/strategy integration (Powell and Dent-Micallef 1997)

Table 2. A Categorization of Information Systems Resources from Previous Studies (Continued)	
IS planning and change management	IT management skills (Bharadwaj 2000; Bharadwaj et al. 1998; Mata et al. 1995) Business understanding (Feeny and Willcocks 1998; Ross et al. 1996) Problem solving orientation (Ross et al. 1996) Business systems thinking (Feeny and Willcocks 1998) Capacity to manage IT change (Benjamin and Levinson 1993) Information management practices (Marchand et al. 2000) Manage architectures/standards (Ross et al. 1996) Architecture planning (Feeny and Willcocks 1998)
IS infrastructure	IT infrastructure (Armstrong and Sambamurthy 1999; Bharadwaj 2000; Bharadwaj et al. 1998) Proprietary technology (Mata et al. 1995) Hard infrastructure (Benjamin and Levinson 1993) Soft infrastructure (Benjamin and Levinson 1993) Storage and transmission assets (Lopes and Galletta 1997) Information processing capacity (Lopes and Galletta 1997) Technology asset (Ross et al. 1996) Information technology practices (Marchand et al. 2000)
IS technical skills	Technical IT skills (Bharawdaj 2000; Feeny and Willcocks 1998; Mata et al. 1995; Ross et al. 1996) Knowledge assets (Bharadwaj 2000) Using knowledge assets (Bharadwaj 2000)
IS development	Technical innovation (Bharadwaj 2000) Experimentation with new technology (Jarvenpaa and Leidner 1998) Capacity to develop services that utilize interactive multimedia (Lopes and Galletta 1997) Alertness (Zaheer and Zaheer 1997)
Cost effective IS operations	Cost effective operations and support (Ross et al. 1996) Getting IT to function (Feeny and Willcocks 1998) Enhanced product quality (Bharadwaj 2000)

Source : Wade et Hulland (2004)

ANNEXE C

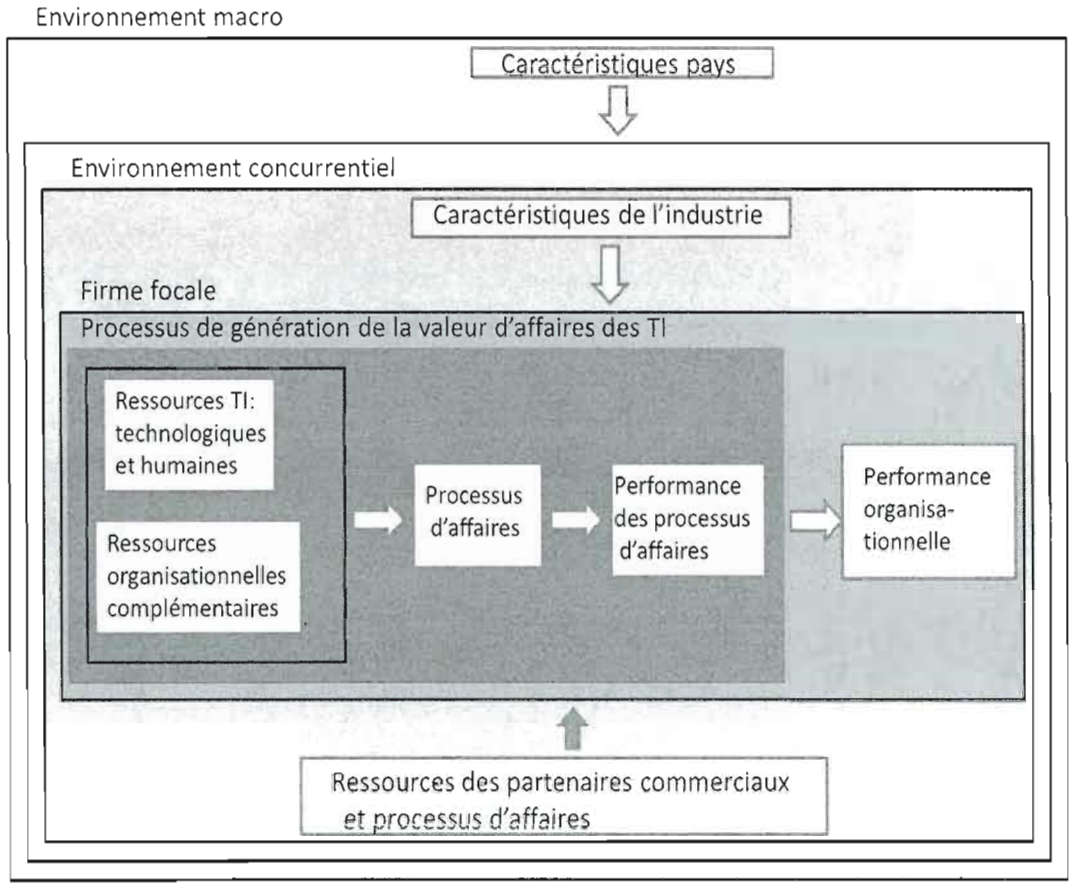
DIFFÉRENCES ET POINTS COMMUNS ENTRE RBV, CBC ET CAPACITÉS DYNAMIQUES

Courants de la théorie de la ressource Angles d'analyse	RBV (Resource-based View)	CBC (Competence-based competition)	DC (Dynamic capabilities)
Origines du développement de la firme	Processus endogènes plus que stimulations exogènes		
	Ressources	Compétences clés	Capacités dynamiques
Hypothèses de base	• Hétérogénéité des ressources • Immobilité des ressources • La rente est ricardienne	+ Suprématie des compétences fondamentales sur les SBU et les produits	+ Les environnements turbulents nécessitent des réponses innovantes rapides + Contrainte du chemin de développement de compétence + Rôle des processus d'affaires. positions de marché et chemins d'expansion de la firme
Postulats et conditions de l'avantage concurrentiel	• Hétérogénéité des ressources • Limites ex ante à la concurrence • Limites ex post à la concurrence • Mobilité imparfaite des facteurs et ressources	+ Compétences fondamentales	+ Capacités dynamiques
Caractères des ressources conduisant à un avantage soutenable	• Valeur • Rareté • Appropriabilité (par la firme) • Inimitabilité • Non substituabilité • Mobilité imparfaite	Idem	Idem
Positionnement dans la chaîne de la valeur	Certaines ressources et la façon de les combiner jouent un rôle clé dans la chaîne de la valeur	Les compétences fondamentales désignent des points spécifiques de la chaîne de la valeur	Les capacités dynamiques englobent la chaîne de valeur entière
Visibilité par le client de ces ressources et compétences	Peu visibles	Rarement	Capacités dynamiques visibles
Secteurs concernés	Tous	Tous	Secteurs marqués par des changements rapides de l'environnement
Essence de la stratégie	Exploitation des ressources	Gestion des compétences par l'ambition, la construction et l'exploitation	Développement des capacités par : –l'acquisition d'aptitudes. –l'apprentissage. –l'accumulation des actifs organisationnels ou immatériels
Nature de la Rente	Ricardienne	Ricardienne	Schumpétérienne

Objectif de recherche	Développement de ressources répondant aux 6 critères de l'avantage concurrentiel soutenable	Développement de compétences clés	Construction et régénération d'un avantage concurrentiel dans des environnements de changement rapide
Concepts clés	Ressources Conditions de l'avantage concurrentiel	+ Compétences fondamentales	+ Capacités dynamiques + Apprentissage collectif + Sentiers de dépendance
Sources de l'avantage concurrentiel	Chance Anticipation Actifs spécifiques de la firme Possession de ressources répondant aux 6 critères	Développement de compétences clés	Processus managériaux et organisationnels Avancement sur des sentiers de dépendance Positions de la firme Capacités dynamiques
Positionnement / Client	Secondaire	Central	Processus stratégiques orientés client
Caractère statique ou dynamique	Statique	Dynamique	Dynamique

ANNEXE D

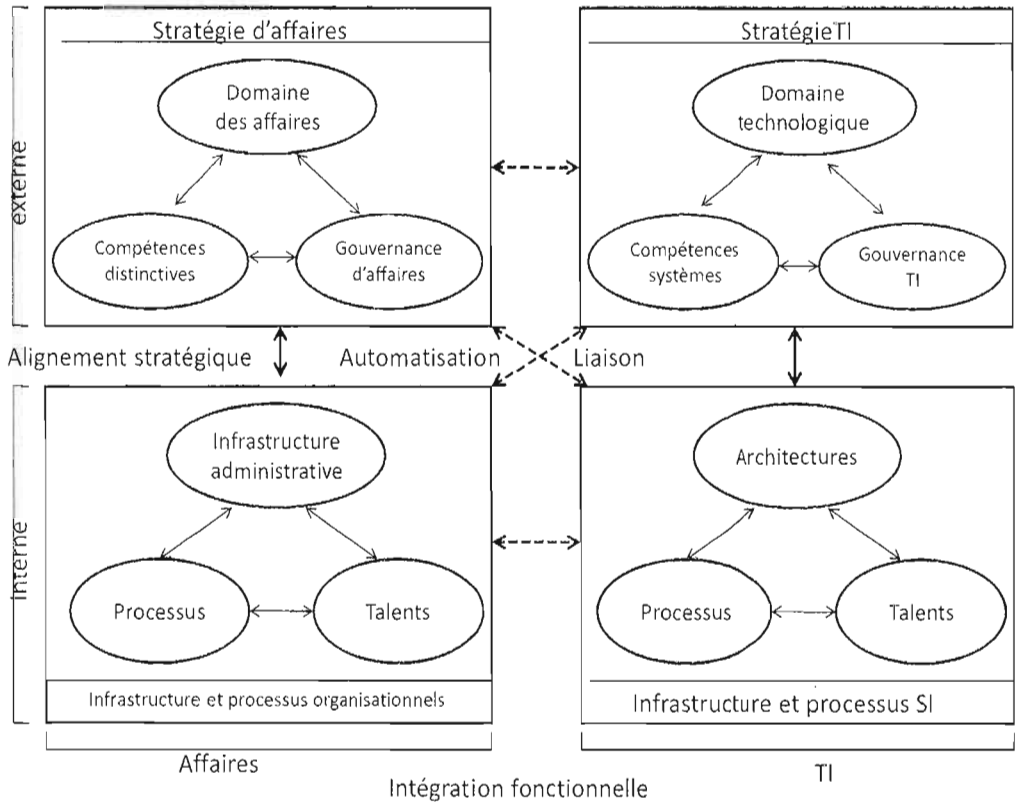
MODÈLE DE LA VALEUR D'AFFAIRES DES TI DE MELVILLE, KRAEMER ET GURBAXANI



D'après Melville, Kraemer et Gurbaxani (2004)

ANNEXE E

LE MODÈLE DE L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE



Traduit de Henderson et Venkatraman (1993, 1999)

ANNEXE F

LES DIFFÉRENTS TYPES DE TÂCHES ET LEURS DURÉES

Tâches	Durée
Détermination du sujet	20
Revues de littérature	425
Problématique	90
Entretiens exploratoires	28
Partie conceptuelle	205
Méthodologie	85
Préparation des outils	30
Sélection et apprentissage 1er logiciel	10
Trouver le terrain et prises de contact	15
Travail sur le terrain (interviews, etc.)	31
Traitement des notes, retranscriptions	60
Approfondissement 2ème et 3ème logiciels	12
Approfondissements méthodologiques	75
Codification et recodification	95
Allers-retours terrain - littérature	70
Modes de présentation	55
Rapports d'étape	10
Rapports provisoires	15
Comptes-rendus des cas	90
Analyses intra cas	70
Outils supplémentaires	23
Compléments terrain	9
Traitement des compléments terrain	37
Approfondissement des analyses intra cas	35
Analyses inter cas	50
Reprise des analyses inter cas	15
Discussion et conclusion	45
Approfondissement de la discussion	15
Communications à des colloques	12
Relectures et mises en forme	95
TOTAL	1847

(en nombre de jours)
Étant donné l'imbrication des tâches, les évaluations comportent une marge d'erreur.

ANNEXE G

INFORMATISATION DES TÂCHES DE GESTION

Tâches	Manuel	Informatisé
Matériels bruts	X	
Données partiellement traitées		X
Données codifiées		X
Le plan de codage		X
Mémos		X
Registres de recherche et d'extraction des données		X
Mode de présentation des données		X
Séquences d'analyse		X
Retranscription des textes d'analyse		X
Journal de bord		X
Index		X

Utilité	Oui/ Non
Produire des notes	Non
Retranscrire des notes	Oui
Éditer	Oui
Codifier	Oui
Stocker	Oui
Chercher et extraire	Oui
Relier les données	Oui
Constituer un mémo	Oui
Analyse de contenu	Oui
Présenter les données	Oui
Élaborer des résultats et les vérifier	Oui
Générer une théorie	Oui
Réaliser des représentations graphiques	Oui
Préparer les rapports	Oui

D'après Miles et Huberman (1998)

ANNEXE H

POSITIONNEMENT DE L'INSTRUMENTATION PRÉALABLE PAR RAPPORT A DES FACTEURS DÉCISIONNELS

Description contextuelle riche	X			Contextualisation moins cruciale
Concept intuitivement enraciné dans des significations locales			X	Concepts prédéfinis par le chercheur
Exploratoire, inductive	X			Confirmatoire, guidée par la théorie
Visée descriptive	X		X	Visée explicative
Accent mis sur recherche de base	X			Accent mis sur une recherche appliquée, évaluative
Études de cas unique			X	Études de cas multi sites
La comparabilité n'est pas déterminante			X	La comparabilité est importante
Études de cas à un niveau, simple, maniable		X		Études de cas à plusieurs niveaux, complexe, surchargée
La généralisation n'est pas un objectif en soi			X	La généralisation (analytique) ou représentativité est importante
Besoin de minorer le biais introduit par le chercheur	X			Le biais introduit par le chercheur est moins préoccupant
Étude autonome, uniquement qualitative		X		Étude multi méthodes, avec des techniques quantitatives
Total	5	2	5	Total
Instrumentation préalable faible	Faible	Entre les 2	Forte	Instrumentation préalable forte

D'après Miles et Huberman, 1998

ANNEXE I

GUIDE D'ENTRETIEN COURTIERS

1) Quel est l'historique de la société et de ses technologies et systèmes d'information ?
(définition des termes par le chercheur)

2) Quelle a été l'évolution des processus de travail ? Comment l'entreprise fonctionne-t-elle au quotidien ?

3) Quelles sont, d'après vous, les capacités opérationnelles et stratégiques de votre entreprise ?
(définition des termes par le chercheur)

4) Par rapport à ces capacités, que vous apportent les technologies et systèmes d'information de l'entreprise ?

5) Est-ce que vos technologies et systèmes d'information vous permettent de vous démarquer de la concurrence par certains aspects ou non ? Si oui, comment ?

6) De façon plus générale, qu'est-ce qui vous distingue de la concurrence ? Avez-vous un avantage ou un désavantage concurrentiel ?

7) Quelle est la stratégie de votre entreprise ? Quelle a été l'évolution de votre stratégie ?

8) Quelles sont l'influence et les effets de l'environnement sur la façon de travailler de l'entreprise, ses capacités, son avantage et/ou désavantage concurrentiels et sur ses performances ?

9) Quelles sont les performances de votre entreprise ?

ANNEXE J

QUESTIONNAIRE CAPACITÉS, TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, ET AVANTAGE CONCURRENTIEL

Ce questionnaire permet de valider ou invalider les découvertes réalisées lors de la première phase d'interviews.
Il sert aussi à explorer plus en détail les relations trouvées lors des entretiens individuels.
Globalement, il permettra donc de mieux comprendre comment l'avantage concurrentiel est créé dans votre société, comment et pourquoi différentes capacités y contribuent.
Vous avez la possibilité de ne pas répondre lorsque vous ne savez pas. Mieux vaut ne rien répondre que de donner une réponse au hasard.

1) D'après vous, quel est le niveau d'influence des différents acteurs sur les capacités opérationnelles de l'entreprise ?

Les capacités opérationnelles suivantes de l'entreprise ont été recensées lors des entretiens :
-
-
-

Les principaux acteurs recensés sont les suivants : la direction, la fonction TI/SI, le commercial, ..., ..., les interactions entre ces acteurs.

Vous êtes priés d'évaluer cette influence selon l'échelle suivante

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

en reportant la note correspondante dans chaque case du tableau ci-dessous.

Capacités → opérationnelles Acteurs	1	2	3	4	5	6
La direction						
La fonction TI/SI						
Le commercial						
Les interactions entre acteurs						

2) Quel est le niveau de contribution des capacités opérationnelles aux compétences clés ?

Les compétences clés recensées lors des entretiens sont les suivantes :

-
-
-

Vous êtes priés d'évaluer cette contribution selon l'échelle suivante

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

en reportant la note correspondante dans chaque case du tableau ci-dessous.

Compétences clés→ Capacités opérationnelles	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				
5				
6				

3) Quel est le niveau de contribution des composantes des Technologies et Systèmes d'Information (TI/SI) à l'avantage concurrentiel soutenu (ACS) ?

Vous êtes priés d'évaluer ce niveau selon l'échelle suivante

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

en reportant la note correspondante dans chaque case du tableau ci-dessous.
Vous pouvez laisser en blanc si vous n'avez pas de réponse.

Catégorie de l'attribut	Création de l'avantage : existence de :			Soutenabilité de l'avantage . absence de .		
Attributs → Capacités TI/SI	Valeur	Rareté	Appropriabilité	Imitabilité	Substituabilité	Mobilité
Management de la relation externe						
Capacité de réponse au marché						
Les partenariats d'affaires – TI/SI						
Le management de la planification et du changement du TI						
L'infrastructure TI/SI						
Les talents techniques TI/SI						
Le développement TI/SI						
L'efficience des opérations TI/SI.						

4) Quel est le niveau de contribution des compétences clés à l'avantage concurrentiel soutenu (ACS) ?

Vous êtes priés d'évaluer cette contribution selon l'échelle suivante

Nulle	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
1	2	3	4	5

en reportant la note correspondante dans chaque case du tableau ci-dessous.

Critères de l'avantage concurrentiel soutenable → Compétences clés	Valeur	Rareté	Appropri-abilité	Non Imitabilité	Non Substitu-abilité	Non Mobilité
1						
2						
3						
4						

5) Autres commentaires que vous aimeriez faire éventuellement

MERCI DE VOTRE COOPÉRATION ET DE VOTRE AIDE

ANNEXE K

QUESTIONNAIRE SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES

SVP, cochez à chaque fois la case correspondant à votre opinion.

Reconfigurabilité

1. Nous pouvons reconfigurer avec succès nos ressources pour arriver avec de nouveaux actifs productifs.

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Nous pouvons efficacement intégrer et combiner des ressources existantes dans de nouvelles combinaisons

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Nous nous engageons souvent dans des combinaisons de ressources pour mieux aligner nos domaines produit-marché et nos actifs.

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Orientation marché

4. Nous scannons fréquemment l'environnement pour identifier de nouvelles opportunités business

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Nous passons un temps considérable à lire des publications et magazines d'affaires

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Nous sommes rapides à discuter les changements dans les préférences produit ou service de nos clients

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

7 Nous passons en revue périodiquement l'effet probable de changements dans notre environnement business sur les clients

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

8. Nous passons souvent en revue nos efforts de développement des produits ou services pour s'assurer qu'ils sont en ligne avec ce que veulent les clients

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

9. Nous sommes efficaces en implémentant des idées de nouveaux produits ou services

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

10. Nous consacrons beaucoup de temps à implémenter des idées pour de nouveaux produits ou services et à améliorer nos produits ou services existants.

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

11. Nous sommes rapides à répondre à des changements significatifs dans les structures de prix de nos concurrents

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Capacité absorptive

12. Nous réussissons à apprendre de nouvelles choses au sein de ce groupe

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

13. Nous sommes efficaces pour développer des connaissances nouvelles ou des vues qui ont le potentiel d'influencer le développement de produits ou services

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

14. Nous sommes capables d'identifier et d'acquérir des connaissances internes (par exemple sur le groupe) ou externes (par exemple sur le marché)

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

15. Nous avons des routines efficaces pour identifier, valoriser et importer de nouvelles informations et connaissances

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

16. Nous avons des routines adéquates pour analyser l'information et la connaissance obtenues

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

17. Nous avons des routines adéquates pour assimiler l'information et la connaissance obtenues

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

18. Nous pouvons intégrer avec succès nos connaissances existantes avec les nouvelles informations et connaissances acquises

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

19. Nous somines efficaces pour transformer l'information existante en nouvelle connaissance.

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

20. Nous pouvons exploiter avec succès informations internes et externes et connaissances dans des applications concrètes

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

21. Nous sommes efficaces pour utiliser de des connaissances dans de nouveaux produits ou services.

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Capacité de coordination

22. Nous nous assurons que nos tâches de travail (activités, projets, rapports. ...) s'imbriquent très bien ensemble

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

23. Dans l'ensemble, notre groupe est bien coordonné

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

24. Nous nous assurons que le produit de notre travail est synchronisé avec le travail des autres

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

25. Nous nous assurons que le produit de notre travail est d'une forme utile aux autres quand besoin est (la bonne chose au bon moment)

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

26. Nous nous assurons d'une allocation appropriée des ressources (par exemple information, temps, rapports) au sein du groupe

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

27. Les membres du groupe s'assurent d'un partage équitable des ressources

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

28. Les membres du groupe sont assignés à des tâches proportionnées à leurs connaissances et talents pertinents pour ces tâches

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

29. Nous nous assurons qu'il y a compatibilité entre l'expertise des membres du groupe et les processus de travail

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Esprit collectif

30. Nous inter relions efficacement nos activités pour manager rapidement des conditions changeantes

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

31. Nous manageons collectivement nos tâches pour répondre aux exigences des situations

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

32. Nous effectuons promptement nos contributions au groupe avec attention et soin

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

33. Nous sommes ouverts en apportant notre contribution individuelle au groupe

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

34. Nous avons une compréhension globale de nos tâches et responsabilités mutuelles

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

35. Nous sommes pleinement conscients de qui dans le groupe a des talents et connaissances spécialisés pertinents par rapport à notre travail

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

36. Nous inter relions soigneusement nos actions mutuelles pour répondre à des conditions changeantes

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

37. Les membres du groupe managent avec succès l'interconnexion de leurs activités.

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MERCI DE VOTRE COOPÉRATION

Ce questionnaire anonyme est à retourner à :
M. Paul LUC, Enseignant-chercheur
6 rue Edgar Varese, 75019 Paris

ANNEXE L

QUESTIONNAIRE SUR LA TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT

Il est demandé au répondant de cocher pour chaque question la case correspondant à son opinion dans l'échelle suivante :

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

Turbulence du marché

1. Dans notre genre de business, les préférences produit des clients changent beaucoup dans le temps.

2. Nos clients ont tendance à chercher tout le temps de nouveaux produits.

3. Parfois nos clients sont très sensibles au prix, mais d'autres fois le prix est relativement sans importance.

4. Nous témoignons d'une demande pour nos produits et services de la part de clients qui ne les avaient jamais achetés auparavant.

5. Les nouveaux clients ont tendance à avoir des besoins reliés au produit, qui sont différents de ceux des clients existants.

6. Nous approvisionnons nombre des mêmes clients que ceux dont nous avions l'habitude dans le passé.

Intensité concurrentielle

1. La concurrence dans notre secteur est féroce.

2. Il y a de nombreuses "guerres de promotion" dans notre secteur

3. Quel que soit ce qu'un concurrent peut offrir, les autres peuvent rivaliser tout de suite.

4. La concurrence sur les prix est une marque distinctive de notre secteur

5. On entend parler d'un nouveau mouvement de la concurrence presque chaque jour.

6. Nos concurrents sont relativement faibles.

Turbulence technologique

1. La technologie dans notre secteur change rapidement.

2. Les changements technologiques fournissent de grandes opportunités dans notre secteur.

3. Il est très difficile de prévoir où la technologie dans notre secteur en sera dans les 2 ou 3 ans à venir.

4. Un grand nombre d'idées de nouveaux produits ont été rendues possibles par des percées technologiques dans notre secteur.

5. Les développements technologiques dans notre secteur sont plutôt mineurs.

MERCI DE VOTRE COOPÉRATION

CE QUESTIONNAIRE ANONYME EST A RENVOYER A :
M. Paul LUC
Enseignant-chercheur
6 rue Edgar Varese, 75019 Paris

ANNEXE M

GRILLE D'ÉVALUATION DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE PAR ÉTUDES DE CAS

ATTRIBUTS / CRITÈRES	OUI	NON	N/A	COMMENTAIRES
DESIGN RECHERCHE				
Aspects théoriques				
Motifs de l'approche : - problèmes liés au terrain (acteurs, contexte) - domaine exploratoire ou nouveau - répondre au comment et pourquoi - littérature inadéquate - construction de théorie à partir de données - test de théorie	X X X X X	X		Surtout le comment
Objectifs clairs	X			
Questions de recherche claires	X			
Types de questions de recherche	X			
Intérêt pour professionnels / chercheurs	X			
Spécification a priori des construits	X			
Plateau théorique net au départ		X		TR et alignement
Théorie d'intérêt établie	X			TR et alignement
Prédictions testables établies à partir de la théorie		X		
Propositions cohérentes entre elles			X	
Utilisation de théories rivales	X			
Design 1 cas ou multi cas				
Justification 1 cas (révélateur, critique, extrême ou unique)		X		
Design multi cas	X			
Sélection des cas	X			
Nature du design à un seul cas			X	
Réplication logique dans un design multi cas	X			
Unité d'analyse définie	X			
Usage d'un cas pilote	X			Entretiens exploratoires et 1er cas
Contexte du cas				
Description de l'environnement	X			
Description du secteur	X			
Description de l'entreprise	X			
Période du cas explicitée	X			
Design longitudinal	X	X		Rétrospectif et longitudinal

Temps passé sur le site : précisé	X			
Nature des données précisée (rétrospectives, actuelles ou les 2)	X			Les deux
Travail en équipe		X		
Nombre d'auteurs			X	Thèse
Différents rôles pour des enquêteurs multiples			X	Thèse
COLLECTE DES DONNÉES				
Élucidation du processus de collecte				
Introduction et entrée dans le site	X			
Interviews	X			
Stratégie d'échantillonnage	X			
Nombre d'interviewés	X			
Nombre d'interviews	X			
Usage d'un guide d'interview	X			
Pré-test du guide d'interview	X			
Guide d'interview fourni	X			
Mode de participation	X			Observation non participante
Enregistrement des interviews	X			
Transcription des interviews	X			
Méthodes multiples de collecte	X			
Documentation	X			
Questionnaires	X			
Observation	X			
Notes de terrain : - usage rapporté - complètes (non verbal, contexte)	 X X			
Langage du terrain	X			
Séries chronologiques	X			
Artefacts	X			Site Web, courriers, documents
Enquêteurs multiples		X		
Méthodes de collecte flexibles et opportunistes	X			
Saturation théorique	X			
Fiabilité et validité				
Mix de données qualitatives et quantitatives	X			
Triangulation des données	X			
Protocole d'étude de cas	X			
Base de données d'étude de cas	X			
Réplicabilité	X			
Réflexion sur le monde du chercheur	X			
Faire réfléchir à la situation spécifique	X			
Questions sur les données	X			
Provoquer des réponses à des questions	X			
ANALYSE DE DONNÉES				
Élucidation du processus d'analyse de données	X			
Méthodes d'aller-retour entre données et réflexion théorique et méthodologique : - aiguiser les construits (raffinement de la	X			

définition, évidence des mesures) - évidence des relations émergentes entre construits	X X			
Codage des données brutes : - schéma de codage disponible - facilite réplication ou extension - permet de voir le lien entre modèle théorique et codes - test de fiabilité inter codeurs - ratio d'agrément inter codeurs	 X X X X X			
Présentations visuelles des données (matrices, schémas)	X			
Processus flexible et opportuniste	X			
Analyse intra cas : - pas d'asphyxie par les données - rédaction détaillée du cas	X X X			
Analyse inter cas : - similarités et différences / dimensions - similarités - différences /paires - diviser par sources de données	X X X		 X	 Pas pertinent
Résultats				
Le lecteur peut-il juger si les interprétations sont raisonnables ?	X			
Le chercheur a-t-il partagé significations, interprétations et hypothèses avec d'autres chercheurs ?	X			
Chaîne logique d'évidence : - peut-on suivre le chemin des questions de recherche aux conclusions ? - dans les deux sens ? - processus suffisamment serré	 X X X			
Test empirique : - déductions logiquement contrôlées - *pattern - matching* (Yin) - nombre des degrés de liberté (prédictions, cas, théories rivales)	 X X 	 X		
Construction d'explication	X			
Analyse de séries chronologiques	X	X		Pas statistiquement
Recherche de configurations transversales aux cas : - différentes - similaires	X X X			
Utilisation de contrôles naturels	X			
Citations dans le rapport de cas	X			
Revues de projet par les sujets	X			
Comparaison avec la littérature conflictuelle	X			
Comparaison avec la littérature similaire	X			
Recherche d'évidence du pourquoi des relations	X			
Saturation théorique	X			

Théorie résultante : - parcimonieuse vs complexe - large (vs idiosyncrasique) - novatrice - testable, falsifiable - cohérente logiquement - aussi ou plus explicative ou prédictive que d'autres théories - survit aux essais empiriques de falsification	? X X X X ?	?		
Limites de la recherche	X			
Voies de recherche futures	X			

ANNEXE N

L'EVOLUTION STRUCTURELLE DE L'ASSURANCE VIE

Au cours des années 70, les Sociétés Mutuelles d'Assurances ou Mutuelles Sans Intermédiaires (MSI) deviennent des acteurs importants de la distribution de l'assurance dommages IARD, sur un marché jusqu'alors dominé par un statut juridique (SA) et des modes de diffusion traditionnels (commerciaux salariés, agents généraux ou courtiers). Mais, dans les années 80, les réseaux bancaires et financiers font une entrée remarquée en instituant une stratégie de diversification vers l'assurance, et particulièrement les assurances de personnes (vie et santé). Les gains de parts de marchés réalisés, en quelques années, positionnent ces circuits de distribution parmi les plus prisés dans cette branche de l'assurance.

Deux événements majeurs marquent les années 1990. La période est marquée par une présence accrue de l'État. A travers la CNP[2], les Pouvoirs Publics disposent d'un réseau de distribution dense et diffus, constitué des 17.000 bureaux de La Poste, du Trésor Public et de la Caisse des Dépôts et Consignation, pour proposer et commercialiser leurs produits d'assurances. Et les assureurs traditionnels introduisent la vente directe de produits et services d'assurances par téléphone. Mais ce canal de distribution ne remporte pas alors le succès escompté en raison principalement du principe de reconduction des contrats d'assurance, de la portabilité des cotisations, mais surtout de l'état des mentalités.

Plus récemment, de nouveaux concurrents sont venus élargir le cercle des modes alternatifs de distribution. Il s'agit surtout de la grande distribution mais aussi de la vente par correspondance (VPC) et des constructeurs et concessionnaires automobiles. L'offre d'assurance et de services financiers des groupes de la grande distribution (tout comme celle des vépécistes) s'inscrit dans une politique d'ouverture et d'élargissement de la gamme de produits et services susceptible de fidéliser le client. Elle repose sur l'exploitation/rentabilisation de leurs fichiers clients, les bases de données étant constituées grâce à la diffusion des cartes de fidélité et aux moyens de paiement utilisés.

Selon une étude réalisée par la FFSA en 2007 et portant sur le "marché européen de l'assurance vie", le vieux continent concentre à lui tout seul plus de 43% des cotisations versées pour ce type de produit d'assurance, largement devant les marchés américain et asiatique, qui n'en revendiquent chacun que 27% contre environ 2% pour l'Afrique et 2% pour l'Océanie. A l'échelle européenne, le Royaume Uni concentre 29% des cotisations, ce qui le place au premier rang devant la France (21%), l'Allemagne (11%) ou l'Italie (10%), avec une part moyenne des cotisations en unité de compte estimée à 34%, avec quelques exceptions comme le Liechtenstein (94 %) ou à l'inverse la Norvège (12%).

---

[2] Caisse Nationale de Prévoyance

ANNEXE O
TABLE DE CODAGE FINAL DU CAS BC DANS NVIVO

- **1. Historique et descriptif**
  - **1.1 Société**
    - Confusion historique avec le GIE
    - La fusion
      - Aspects bénéfiques
        - Base de données clients fusionnées
        - On a bénéficié du marketing Teraz
        - Gonflement du portefeuille car 3 fusions
      - Aspects délicats
        - Conseillers commerciaux Teraz sans historique BC
        - Vente + valorisante avant
    - L'organisation commerciale a tâtonné
    - Croissance des effectifs
  - **1.2 TI/SI**
    - Meilleurs TI/SI pour sociétés fusionnées
    - Comparaisons difficiles
    - Fusion BC-Teraz = Hausse productivité
    - Architecte informatique = DG + Conseils externes
- **2. Processus**
  - **2.1 Processus commerciaux et Marketing**
    - **Processus commerciaux**
      - Démarche commerciale proactive, intensive
      - Requêtes via le Marketing
      - Commerciaux en phase avec les objectifs stratégiques
      - L'organisation commerciale a tâtonné
    - **Processus marketing**
      - Envoi des documentations et relances sont automatisés
      - Travail de la clientèle existante
      - Comptages
      - Études
      - Actions Marketing
  - **2.2 Autres processus**
    - Tout pour le temps commercial
      - Envoi des documentations et relances sont automatisés
    - Mise à jour du fichier clients
    - Les journées ateliers
  - **2.3 Historique d'innovations type**
    - Nouveau système de rémunération
    - Vers une gestion par objectifs
    - Grâce à un management participatif
    - On cherche toujours à s'améliorer
  - **2.4 Conflits**
    - Oui, des animosités à gérer
    - Des revendications salariales
      - liées à une forte productivité
      - malgré beaucoup d'avantages
      - phénomène de groupe lié à la référence du GIE
- **3. Stratégie**
  - **3.1 Développement**
    - Politique de création d'agences
      - Développement en direct

Rachat d'entreprises
Implantation nationale

3.2 Refus diversification comme gestionnaire de patrimoine

3.3 Futur = même modèle avec développement des compétences

3.4 Caractéristiques

Un impact sur tout le groupe
Contrainte venant de l'assureur pour les UC
Maillage le plus parfait possible
Spécialisation produit
Approche industrielle
Mix commercial-marketing fin
Notre grande particularité
+ Une orientation UC
Confusion historique avec GIE
A court terme et long terme
Centralisation et maîtrise des coûts

4. Environnement

4.1 Groupe AZ

Rôle du GIE
- Distribution directe et indirecte chez AZ
- GIE = structure administrative

Apport du GIE
- Mise à jour du fichier clients
- Culture d'efficacité-coût fabuleuse
  - Efficacité-coût vient des fondateurs

Affaire X
- 1ère crise plutôt positive
- 2ème crise plutôt négative
- Effet négatif du jugement

Structures et rémunération du groupe
- 3 types de courtiers AZ
- Des hommes de SR au GIE
- 50% Association et 50% SR

Accord Association-GIE-concurrents pour brider BC

Apport assureur
- 1ère gestion
- Produit superbe

Limites, Inconvénients
- Méconnaissance état de l'art technologique
- Un système pas souple
- Limites d'AZ
- Image à double tranchant
- Contradiction coût et 'high tech'
- Orienté petits courtiers
- Informatique GIE critiquée

4.2 Concurrence

Impact de la concurrence
- Fort impact
- On s'en sort mieux quand ça va mal

Concurrence diverse
- Des structures très diverses
- Pas les cabinets de gestion de patrimoine ni les banques mais les autres vendeurs AZ
- LM en marketing direct
- Les petits cabinets ne cherchent pas le développement
- A-F + performant et - cher

4.3 Impact des autres environnements

Fort impact de l'environnement politique
Fort impact de l'environnement économique
Impact de l'environnement socioculturel intégré

4.4 Forces Porter

L'AC et les performances de BC ne dépendent pas du pouvoir de négociation des fournisseurs
Petite influence du pouvoir de négociation des clients
Concurrence des produits de substitution
Menace moyenne des nouveaux entrants
Effet ambivalent de la rivalité concurrentielle
Notre avantage concurrentiel est copiable, mais ce n'est pas si simple
Mais ça nous amène à refaire l'avantage concurrentiel
Impact institutionnel divers selon les concurrents

5. Capacités

5.1 Capacités opérationnelles

Capacités marketing et commercial

Capacités marketing
Adéquation client-produit
Polyvalence
Capacités commerciales
Capacité à transformer cruciale
Différences entre plans d'action commerciale

Motivation

Exemple de Télématin
Mais mobilité réduite
Causes
Effet positif des performances sur l'intéressement et la motivation
Objectifs quanti et quali
Avantages
L'influx vient de la direction
Firme généreuse d'où motivation

Organisation

Fonctionnement concret de la firme
L'organisation commerciale a tâtonné
Mais mobilité réduite
DG = exemple
Contrôle des dépenses
Division du travail
Siège = fidéliser. Commerciaux = concrétiser
Spécialisation et division du travail
Spécialisation
Spécialisation mono produit
Pas de perte de temps ni d'énergie
Opérations très ciblées
Raisons
Centralisation pour libérer le temps commercial
Pas de prés carrés
Centralisation et maîtrise des coûts
Centralisation
Centralisation des décisions
Décision très rapide
Commerciaux en phase avec les objectifs stratégiques

Système d'objectifs et d'évaluation

Tableaux de bord
Les objectifs sont fonction de l'évolution de l'environnement
Objectifs = Stratégie à court, moyen et long termes
Objectifs quanti et quali
Commerciaux en phase avec les objectifs stratégiques
Résultats
Évaluation des résultats
A permis de rassurer les clients
A permis de protéger le stock d'actifs
Fonction des enjeux stratégiques

Rémunération à l'objectif, pas à la commission

Management RH

Gestion généreuse du personnel

Avantages

Firme généreuse d'où motivation

Relations humaines

Une harmonie dans les relations

Surtout entre commerciaux de la zone

Relations humaines améliorables

Objectifs quanti et quali

L'influx vient de la direction

Recrutement

Importance donnée au recrutement

Croissance des effectifs

Responsable informatique très compétent

Contrôle des dépenses

Développement des compétences et formation

Formation des 5 responsables

Difficilement imitables

Tient compte des particularités des individus

Mais mobilité réduite

TI (voir plus loin TI/SI)

5.2 Compétences clés

Productivité

Tout pour le temps commercial

Envois doc et relances automatisés

Connaissance et ciblage du marché

Meilleure exploitation de la base de données clients

Réactivité et pilotage

Décision très rapide

Pilotage direct en temps réel

Commerciaux en phase avec les objectifs stratégique

Communication externe

Tout un ensemble

Alliance marketing-commercial

Résultat d'un long cheminement

Alliance Marketing-Commercial dans Culture firme

Alliance pas imitée

Synergie maillage boutiques-Web

Couplage marketing – commercial - système d'objectifs

Contribution des TI à toutes les capacités stratégiques

Pas de lien systématique TIC-performances

L'influx vient de la direction

Modèle simple, peu coûteux, efficace

On cherche à améliorer le système

Les compétences clés donnent l'avantage concurrentiel

L'historique inter services donne l'avantage concurrentiel soutenable

5.3 Capacités dynamiques

Équipe dirigeante

Rôle moteur du Marketing

On cherche toujours à s'améliorer

Désir de toujours mieux faire

L'influx vient de la direction

Exemple de Télématin

Directeur Général

Il intervient dans les processus

Fonctionnement concret de la firme

Le DG montre l'exemple

Contrôle des dépenses

L'influx vient du DG
L'influx vient de la direction
La pression mise par le DG est la cause de la progression
Patron = origine des bonnes relations humaines

Culture

Caractéristiques
Jeunesse et dynamisme
Esprit AZ
Culture d'efficacité-coût fabuleuse
L'alliance Marketing-Commercial est dans la culture de la firme

Origines
La culture d'efficacité-coût vient des fondateurs
Vient du DG

6. Les TI~SI

6.1 Équipements

6.2 Développement logiciel

Responsable informatique très compétent
Programmes développés en interne
Envois doc et relances automatisés

6.3 Rôle et utilisation des TI/SI

Bonne mise à jour de la base de données
Envois doc et relances automatisés
Collaboration avec les divers services
Outils de communication
Utilisation diverse suivant les commerciaux
Requêtes partagées entre Marketing et Commercial
Différences entre plans d'action commerciale
Comparaisons difficiles entre commerciaux
Notre communication Internet se développe
Mise à jour du fichier clients
Un système rustique exploité à fond

6.4 Contribution des TI/SI

Contribution aux capacités opérationnelles

Culture d'efficacité-coût fabuleuse
Organisation
Management RH
gestion du personnel
Alliance marketing-commercial
Différences entre plans d'action commerciale
Communication interne faite à 90% par Lotus

Contribution aux compétences clés

Productivité
Envois doc et relances automatisés
Les TIC divisent les mailings par 2
Preuve = fusion BC-Teraz
Cohérence et efficience du développement logiciel
Nouveaux clients grâce à Internet
Commerciaux plus performants
Intranet fournit une aide régulière
Tout est préparé
Messagerie très pratique et efficace
Efficacité commerciale
Connaissance et ciblage du marché
Meilleure exploitation de la base de données clients
Démarche commerciale proactive. intensive
Query de Show case
Réactivité
Grande expérience des SGBD
Les TIC permettent de se situer commercialement
Les TIC apportent une grande réactivité

Internet + rapide et efficace
Tout l'historique disponible grâce aux développements
Les TIC améliorent la communication interne
Sans TIC on serait dépassé
La communication externe
Gestion multi canaux
On retrouve vite démarche client
TIC = aide à la maîtrise de la relation commerciale
Communication + adaptée avec Internet

Limites à la contribution des TI/SI

Limites techniques
Un système rustique exploité à fond
Contradiction coût et high tech
Risque d'être dépassés
Développer en parallèle sur PC
Informatique comme ailleurs
Tout un ensemble
Pas de lien systématique TIC-performances
Rôle des TIC fonction de la diversité de l'offre
L'influx vient de la direction
Liées au contenu de la base de données
La difficulté, c'est le scoring
L'efficacité est fonction des données rentrées
Mise à jour = 20 à 30 %du temps des commerciaux

7. Avantage concurrentiel, désavantage concurrentiel, avantage concurrentiel soutenu

7.1 Avantage concurrentiel

BC loin devant les autres courtiers AZ

BC beaucoup + fort en trésorerie
BC = Rolls et TZ = 2CV
Accord Association-GIE-concurrents pour brider BC
BC meilleur en marketing et gestion des fichiers
BC en avance pour le profil client
40 % des nouveaux contrats
BC + réactif
Le concurrent = BC

Tout un ensemble

Meilleure exploitation de la base de données clients
Modèle simple, peu coûteux, efficace
Avoir un actionnaire puissant
Une cause = confusion initiale avec GIE
Synergie maillage boutiques-Web BC
BC couvre toute la France
Niveau national de BC
BC + armée pour enchères sur les clics

La taille

35 % du marché contre 7,5 % ou 1 %
Même pour le syndicat des courtiers
Taille = Avantage décisionnel par rapport aux grosses structures
BC dix fois plus gros
BC = pêche de masse

La productivité (cf. 5.2)

7.3 Avantage concurrentiel soutenu

Mais ça nous amène à refaire l'avantage concurrentiel

Statisticienne
Internet
Gros potentiel du modèle
Nouveau centre téléphonique

Avantage concurrentiel pas facilement copiable

Réactivité, efficacité liées à culture et DG

Notre avantage concurrentiel est copiable, mais ce n'est pas si simple
Capacité à innover, à progresser
La baisse de 2003 est conjoncturelle
L'historique inter services donne l'avantage concurrentiel soutenu

Exemple de l'alliance Marketing-Commercial

Alliance pas imitée
Résultat d'un long cheminement
Essais infructueux par concurrents
Couplage marketing-commercial-objectifs

7.2 DC

Des concurrents performants non AZ – chers
Seul bémol = arbitrages politiques au GIE

8. Performances

8.1 Performances commerciales

40 % des nouveaux contrats AZ
Concurrence des produits de substitution
Menace moyenne des nouveaux entrants
35 % de la collecte du marché AZ
La baisse de 2003 est conjoncturelle
Critères

8.2 Performances financières

Pas de lien systématique entre TIC et performance
Quelle signification des performances pour les petits cabinets ?

ANNEXE P

RÉSULTATS DE BC AU QUESTIONNAIRE SUR LA TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT

Turbulence du marché

1. Dans notre genre de business, les préférences produit des clients changent beaucoup dans le temps.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Nos clients ont tendance à chercher tout le temps de nouveaux produits.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Parfois nos clients sont très sensibles au prix, mais d'autres fois le prix est relativement sans importance.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

4. Nous témoignons d'une demande pour nos produits et services de la part de clients qui ne les avaient jamais achetés auparavant.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Les nouveaux clients ont tendance à avoir des besoins reliés au produit, qui sont différents de ceux des clients existants.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Nous approvisionnons nombre des mêmes clients que ceux dont nous avions l'habitude dans le passé.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Turbulence du marché : 2,83 / 5 (en prenant en compte les questions inversées)

		X		

Intensité concurrentielle

1. La concurrence dans notre secteur est féroce.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Il y a de nombreuses "guerres de promotion" dans notre secteur

				X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Quel que soit ce qu'un concurrent peut offrir, les autres peuvent rivaliser tout de suite.

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

4. La concurrence sur les prix est une marque distinctive de notre secteur

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. On entend parler d'un nouveau mouvement de la concurrence presque chaque jour.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Nos concurrents sont relativement faibles.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Intensité concurrentielle : 3,17 / 5 (en prenant en compte les questions inversées)

		X		

Turbulence technologique

1. La technologie dans notre secteur change rapidement.

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Les changements technologiques fournissent de grandes opportunités dans notre secteur.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Il est très difficile de prévoir où la technologie dans notre secteur en sera dans les 2 ou 3 ans à venir.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

4. Un grand nombre d'idées de nouveaux produits ont été rendues possibles par des percées technologiques dans notre secteur.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Les développements technologiques dans notre secteur sont plutôt mineurs.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Turbulence technologique : 2,67 / 5 (en prenant en compte les questions inversées)

		X		

MOYENNE TOTALE : 2,89 / 5 (en prenant en compte les questions inversées)

				X					
1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5	

Conclusion : environnement perçu comme moyennement turbulent par BC.

ANNEXE Q

RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ BC AU QUESTIONNAIRE SUR LES CAPACITES DYNAMIQUES

Reconfigurabilité

1. Nous pouvons reconfigurer avec succès nos ressources pour arriver avec de nouveaux actifs productifs.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Nous pouvons efficacement intégrer et combiner des ressources existantes dans de nouvelles combinaisons

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Nous nous engageons souvent dans des combinaisons de ressources pour mieux aligner nos domaines produit-marché et nos actifs.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Reconfigurabilité : 34 / 9 = 3,78

			X	
1	2	3	4	5

Orientation marché

4. Nous scannons fréquemment l'environnement pour identifier de nouvelles opportunités business

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Nous passons un temps considérable à lire des publications et magazines d'affaires

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Nous sommes rapides à discuter les changements dans les préférences produit ou service de nos clients

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

7. Nous passons en revue périodiquement l'effet probable de changements dans notre environnement business sur les clients

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

8. Nous passons souvent en revue nos efforts de développement des produits ou services pour s'assurer qu'ils sont en ligne avec ce que veulent les clients

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

9. Nous sommes efficaces en implémentant des idées de nouveaux produits ou services

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

10. Nous consacrons beaucoup de temps à implémenter des idées pour de nouveaux produits ou services et à améliorer nos produits ou services existants.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

11. Nous sommes rapides à répondre à des changements significatifs dans les structures de prix de nos concurrents

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Orientation marché : 73/ 24 = 3,04

		X		
1	2	3	4	5

Capacité absorptive

12. Nous réussissons à apprendre de nouvelles choses au sein de ce groupe

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

13. Nous sommes efficaces pour développer des connaissances nouvelles ou des vues qui ont le potentiel d'influencer le développement de produits ou services

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

14. Nous sommes capables d'identifier et d'acquérir des connaissances internes (par exemple sur le groupe) ou externes (par exemple sur le marché)

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

15. Nous avons des routines efficaces pour identifier, valoriser et importer de nouvelles informations et connaissances

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

16. Nous avons des routines adéquates pour analyser l'information et la connaissance obtenues

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

17. Nous avons des routines adéquates pour assimiler l'information et la connaissance obtenues

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

18. Nous pouvons intégrer avec succès nos connaissances existantes avec les nouvelles informations et connaissances acquises

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

19. Nous sommes efficaces pour transformer l'information existante en nouvelle connaissance.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

20. Nous pouvons exploiter avec succès informations internes et externes et connaissances dans des applications concrètes

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

21. Nous sommes efficaces pour utiliser de des connaissances dans de nouveaux produits ou services.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Capacité absorptive : 115 / 30 = 3,83

			X	
1	2	3	4	5

Capacité de coordination

22. Nous nous assurons que nos tâches de travail (activités, projets, rapports, ...) s'imbriquent très bien ensemble

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

23. Dans l'ensemble, notre groupe est bien coordonné

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

24. Nous nous assurons que le produit de notre travail est synchronisé avec le travail des autres

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

25. Nous nous assurons que le produit de notre travail est d'une forme utile aux autres quand besoin est (la bonne chose au bon moment)

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

26. Nous nous assurons d'une allocation appropriée des ressources (par exemple information, temps, rapports) au sein du groupe

			X	

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

27. Les membres du groupe s'assurent d'un partage équitable des ressources

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

28. Les membres du groupe sont assignés à des tâches proportionnées à leurs connaissances et talents pertinents pour ces tâches

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

29. Nous nous assurons qu'il y a compatibilité entre l'expertise des membres du groupe et les processus de travail

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Capacité de coordination : 82 /24 = 3,42

		X		
1	2	3	4	5

Esprit collectif

30. Nous inter relions efficacement nos activités pour manager rapidement des conditions changeantes

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

31. Nous manageons collectivement nos tâches pour répondre aux exigences des situations

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

32. Nous effectuons promptement nos contributions au groupe avec attention et soin

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

33. Nous sommes ouverts en apportant notre contribution individuelle au groupe

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

34. Nous avons une compréhension globale de nos tâches et responsabilités mutuelles

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

35. Nous sommes pleinement conscients de qui dans le groupe a des talents et connaissances spécialisés pertinents par rapport à notre travail

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

36. Nous inter relions soigneusement nos actions mutuelles pour répondre à des conditions changeantes

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

37. Les membres du groupe managent avec succès l'interconnexion de leurs activités.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Esprit collectif : 90 /24 = 3,75

			X	
1	2	3	4	5

Capacités morales

38. Nous avons une très forte motivation pour faire bouger les choses.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

39. Notre faisons preuve d'une très forte volonté pour nous adapter à l'évolution de l'environnement.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

40. Nous ne désirons pas réaliser des changements.

X				
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

41. Nous faisons preuve de beaucoup de ténacité quand nous opérons des changements.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

42. Nous sommes capables de nous remettre vraiment en cause.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

43. Nous manquons de courage pour affronter des situations qui nécessitent d'être reconfigurées.

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

44. Notre culture d'entreprise ne facilite pas le changement.

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

45. Notre vision stratégique nous conduit à modifier, reconfigurer, créer, ressources et capacités.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

46. L'engagement de la direction dans les TI/SI est très faible.

	X			

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

47. Notre caractère et notre tempérament sont un facteur de changement.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

48. Nous faisons preuve de beaucoup de résistance au changement.

X				
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Capacités morales : 135 / 33 = 4,09 (en prenant en compte les questions inversées)

			X	
1	2	3	4	5

(3 questionnaires. 4 personnes)

MERCI DE VOTRE COOPÉRATION

ANNEXE R

PERFORMANCES DU SECTEUR

Les experts de l'Institut Xerfi ont analysé, à partir d'un échantillon représentatif de courtiers, les tendances d'évolution des marges et résultats. Le tableau ci-après a été réalisé par Xerfi sur la base d'un échantillon constant de sociétés représentatives du secteur, réalisant de 2 à 36 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2001. Les résultats reflètent les performances des entreprises pérennes de taille moyenne spécialisées dans l'activité d'assurance de personnes.

☛ Performances économiques et financières PME (*)

	1997	1998	1999	2000	2001	2002(p)	2003(p)
Variation du chiffre d'affaires	nd	8,0%	10,1%	14,7%	9,8%	10,0%	9,5%
Taux de valeur ajoutée corrigée	61,6%	61,3%	60,5%	62,8%	63,6%	64,3%	64,9%
Taux d'endettement	37,4%	33,7%	35,9%	31,8%	29,2%	26,4%	25,3%
Charges financières/EBE	5,1%	4,4%	4,6%	4,0%	5,0%	4,2%	3,8%
BFR (jours de CA)	-99,9	-102,6	-88,8	-94,6	-90,2	-82,6	-79,3
Clients (jours de CA)	97,1	112,3	93,5	108,8	110,4	112,0	110,7
Fournisseurs (jours d'achats HT)	299,4	403,0	310,0	361,2	343,5	343,9	346,3
Frais de personnel / VA	56,1%	54,1%	52,4%	49,6%	49,6%	48,2%	46,8%
EBE / VA	36,8%	39,3%	40,9%	44,2%	44,2%	45,7%	47,2%
RCAI/VA	39,0%	39,9%	40,6%	45,2%	44,7%	45,7%	47,0%
RCAI/Fonds propres	47,7%	46,7%	47,9%	52,1%	51,0%	51,1%	54,8%
Résultat net/Fonds propres	30,7%	31,4%	31,4%	36,3%	34,9%	34,8%	37,4%

(*) entreprises réalisant de 2 à 36 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2001

ANNEXE S

LIENS ENTRE CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES ET COMPÉTENCES CLÉS DANS LA SOCIÉTÉ BC

(CC1) signifie citation de la conseillère commerciale Paris
(CC2) signifie citation du conseiller commercial Province
(DG) signifie citation du directeur général
(RM) signifie citation de la responsable marketing
(RC) signifie citation du responsable commercial
(RI) signifie citation du responsable informatique
(RAF) signifie citation de la responsable administrative et financière
(AI) signifie citation de l'assistant informatique
(AM) signifie citation d'une assistante marketing
(PL) signifie citation du chercheur - interviewer

Capacités opération-nelles	Compétence clé : Productivité	Citations
Capacités marketing-commercial	Plutôt que le travail soit dupliqué dans les 40 agences, le marketing effectue pour l'ensemble des commerciaux : - les analyses - les mailings. - les mailings Internet - la tenue du site Web - la réponse aux questions et problèmes des clients, - les tests de marché. Les commerciaux concrétisent et finalisent le travail du marketing. Le temps commercial productif est maximisé.	« On a profité du Service marketing d'ex TERAZ[3], ce qu'on n'avait pas avant au niveau de bases de données en matière de communication et de travail clientèle ; ça c'est un atout indéniable. Tout ce qui, au niveau des fichiers, nous est répercuté, la doc, les mailings, les coupons, la presse financière, on n'avait pas ça avant. » (CC2) « Eh bien, la performance, si je vois par rapport à nous, les critères de réussite qui, à mon avis, sont des bons critères, ça vient de, c'est un couplage marketing et commercial qui est important » (RM) « Mais tout l'influx part du siège. Donc c'est vraiment…, les commerciaux ils gèrent des gros volumes, ils gèrent en moyenne 3000 à 4000 clients chacun. » (RM) « Notre force est liée à l'optimisation de ce couplage avec en amont le travail du service marketing dans l'analyse de la base clients, et le relais pris par les commerciaux sur les axes stratégiques à potentiel qui sont tout à fait précis, auxquels ils consacrent tout leur temps et leur énergie. C'est le cœur de notre réussite. Certains concurrents ont dix à quinze fois plus de commerciaux pour le même nombre de clients. » (RC) « Nous avons réussi à mettre en place une complémentarité, une association des deux pôles. Avec 60 commerciaux, nous optimisons la gestion de 200 000 clients. Nous sommes les seuls à l'avoir mis en place. » (RC)
Système d'objectifs et d'évaluation	Le système d'objectifs cible : - les actions les plus productives, - les zones ou segments les plus prometteurs.	« La mise en place d'un système d'objectifs y a été pour beaucoup [dans le couplage marketing – commercial] ». (RC) « Ce système de pilotage par objectifs a permis d'augmenter les performances de l'entreprise. » (RC)

[3] BC s'appelait TERAZ avant la fusion avec l'ex-BC. Bien qu'étant la société absorbante, TERAZ a repris le nom de la société absorbée, soit BC.

Management des ressources humaines	Le système de récompenses tient compte de la productivité ; de ce fait, il la favorise. Les responsables ont beaucoup de formation.	« c'est un système composé d'une rémunération fixe pour les 2/3 et variable pour 1/3 » (RC) « Ce qu'il y a aussi, c'est que je développe les savoir-faire et les compétences. C'est très important. Je forme à outrance les 5 principaux responsables. » (DG)
Motivation	Les gens donnent le meilleur d'eux-mêmes au travail. Ils cherchent toujours à améliorer les choses. Le manque de mobilité, dans certains cas, peut démotiver et diminuer la productivité. Le métier de commercial est plus facile mais moins motivant.	« Ils travaillent à 100 % quand ils sont là. » (RM) « Chez nous il y a une remise en cause assez permanente : on essaye toujours de faire progresser le système, on cherche toujours comment faire mieux. L'évolution du système de relance en est un bon exemple. » (RM) « On savourait d'autant plus le résultat que plus difficile, mais aussi plus valorisant quelque part parce que là vraiment on avait le sentiment d'avoir été chercher le client. Et ce n'était pas par le biais de quoi que ce soit, hein. » (CC2)
Organisation : spécialisation, division du travail, centralisation	Permet à la filiale de se concentrer sur la vente, d'où une meilleure efficacité commerciale. Permet à chacun de se concentrer sur son métier, d'où une meilleure productivité. Permet de se concentrer sur un produit. La stratégie mono produit favorise la productivité[4]	« Chacun fait là où il sait le mieux le faire. C'est vraiment ça. On met vraiment nos forces là où on en a besoin. On se concentre sur chacun de nos points forts, ce qui fait que, qu'on performe bien. » (RM) « Nous ne vendons que le contrat multisupport depuis 1996. C'est sûr que c'est plus facile en termes de campagne de ciblage de recruter de nouveaux prospects car le produit est très clairement annoncé, très défini. Donc on ne s'éparpille pas, nos opérations sont très ciblées, on sait très clairement où on va. » (RM)
TI	Les TI déchargent les commerciaux d'un ensemble de tâches. La BD permet de cibler les efforts sur les segments qui vont rendre par rapport aux efforts fournis. Internet permet une communication à moindre coût et démultipliée. Gestion efficiente des TI.	« Nous constituons aussi des « lots » pour les commerciaux. Il s'agit de sous-ensembles de clients ou prospects pour lesquels il faut mener une action donnée. Vous en avez un exemple à l'écran. Le lot a été déterminé par le Marketing. Donc moi je le rentre dans la machine et ce sera communiqué au commercial. Ici par exemple, le lot retrace la participation à une mini-réunion. On peut voir les personnes qui ont été invitées, qui ont répondu ou non, qui sont venues, qui ne sont pas venues, puis les retombées dans la semaine, le mois, le trimestre suivants avec les sommes collectées. Ca nous permet de calculer la rentabilité de l'opération puisque celle-ci a un coût (location de salle, etc.). » (AM) « Aujourd'hui on nous envoie directement sur l'informatique le nombre de gens qui ont demandé une documentation, qu'il faut rappeler par téléphone, etc., etc. » (CC2) « Oui, tout à fait, on a augmenté notre chiffre d'affaires grâce à l'outil informatique qui est capable d'analyser votre portefeuille de façon beaucoup plus rationnelle. » (CC1) « A l'informatique ici nous avons deux personnes contre 20 au GIE… Et nous faisons la même chose. » (DG)

Capacités opérationnelles	Compétence clé : Réactivité et Pilotage	Citations
Capacités marketing-	Le marketing contribue à définir les objectifs trimestriels, le commercial à les	« Nous sommes passés à un système d'objectifs trimestriels commerciaux en phase avec les objectifs stratégiques majeurs de l'entreprise définis grâce à une série d'indicateurs

[4] « Voilà, donc on est un réseau orienté 100 % vente. Donc moi je peux plus en fait comparer par rapport aux réseaux AZ parce que les autres, c'est vrai que moi je vois avec SR, ils sont dans des problématiques produits que nous on n'a pas. Nous, on a juste la problématique vente. On n'a même pas la problématique vente croisée au autre. »

commercial	réaliser sur le terrain. En cas de crise, le marketing analyse le problème avec la direction, et le commercial réalise les actions sur le terrain (cf. affaire AZ). Même processus pour les opportunités.	sur lesquels travaille le service marketing. » (RC) « Nous n'avons pas d'objectif à l'année parce qu'en fonction de tel ou tel événement, on modifie l'objectif. Et c'est notre grande force, nous avons un pilotage direct et presque en temps réel de nos commerciaux. » (RM)
Système d'objectifs et d'évaluation	Les objectifs peuvent être changés tous les trimestres si nécessaire, et même en 48h en cas de crise. Les objectifs stratégiques sont traduits dans le système d'objectifs qui pilotent l'action du marketing qui pilote le commercial. Le système d'objectifs collectifs favorise la coopération entre commerciaux	« C'est un pilotage très réactif à partir du moment où on a identifié un enjeu nouveau, une cible. Et nous avons la possibilité de bifurquer, de changer les objectifs chaque trimestre. » (RC) « Nous sommes passés à un système d'objectifs trimestriels commerciaux en phase avec les objectifs stratégiques majeurs de l'entreprise définis grâce à une série d'indicateurs sur lesquels travaille le service marketing. » (RC) « Les clients appellent ici [à l'agence], si l'un ou l'autre n'est pas là, on va traiter le client de la même manière ». (CC2)
Management des ressources humaines	Le système de récompenses tient compte des objectifs trimestriels, ce qui renforce leur réalisation. Idem lorsque les objectifs sont révisés soudainement.	« C'est devenu un enjeu majeur à l'époque [rassurer la clientèle] et on a dit aux commerciaux que c'était leur objectif et qu'ils seraient récompensés pour cela puisque par ailleurs, les objectifs de développement n'étaient plus possibles dans l'immédiat. » (DG)
Motivation	Les gens sont motivés pour réagir rapidement. En cas de crise, ils se mobilisent très vite. Ils sont motivés pour : - appliquer les décisions, - réaliser les objectifs fixés, - s'adapter très vite à des changements d'objectifs.	« Par exemple, quand il y a il y a eu des mauvais articles sur AZ l'année dernière chez France 2. Télé matin, on a tout de suite envoyé des mails à nos commerciaux pour leur dire pour chaque appel client, vous mettez le code 1, 2 ou 3 suivant le type d'appel. Et nous, en parallèle, on interroge la base de données pour voir combien il y avait d'appels dans chaque catégorie, combien avaient retiré [de l'argent]. Et donc on pouvait suivre en temps réel l'évolution des types d'appel et prendre des décisions en connaissance de cause. » (RM)
Organisation: spécialisation, centralisation, division du travail	Chacun maîtrisant mieux son métier, la réaction est plus rapide et plus efficace. Les responsabilités étant bien spécifiées, le pilotage est plus facile, plus direct et plus efficace.	« le marketing dégrossit, en général, les opérations et puis par exemple il y a des opérations, on sait que le marketing direct va se débrouiller plus ou moins bien tout seul. Alors ça on le sait, ça ne sert à rien d'utiliser la force des commerciaux là-dessus ; en revanche pour tout ce qui est transformation des prospects en clients, on sait qu'on a besoin du commercial. Donc on nous concentre là-dessus. Chacun fait là où il sait le mieux le faire. » (RM) « Il n'y a pas d'éparpillement des commerciaux sur des choses qui ne servent à rien. Ils sont soulagés des problèmes et des tâches administratives par ailleurs ; ces tâches sont assurées par le siège. Ce n'est pas eux qui vont dépatouiller tel ou tel problème. En même temps le suivi des tableaux de bord permet de savoir ce sur quoi il faut mettre l'accent et nous sensibilisons alors nos commerciaux sur les actions à mener. C'est fabuleux au niveau du pilotage de se dire je vais mettre ce mois-ci toute la force de vente sur tel point. » (RM)
TI	Internet permet une communication rapide avec le client.	« L'informatique est essentielle, elle nous a permis d'identifier instantanément ces VIP et, sous 24 h, de leur envoyer une note d'information, de fournir des listes pour les

	L'Intranet permet une interaction rapide en interne. La BD, en permettant de fixer des objectifs stratégiques de façon précise et opérationnelle, conditionne le pilotage et la réactivité. Les TI permettent de calculer et communiquer des indicateurs et tableaux de bord. Les TI/SI donnent les moyens d'une grande réactivité Les TI/SI permettent d'obtenir rapidement des analyses marketing opérationnelles.	commerciaux en 24 heures avec un argumentaire plus des éléments factuels. » (RC) « Ce qui conduit à une meilleur rapidité et efficacité grâce aux fiches clients et à un gain de temps, car on évite de redemander les mêmes choses aux clients. » (CC1) « On fait du recrutement direct de prospects et ce de plus en plus par Internet pour lequel le taux de transformation est trois fois supérieur aux autres canaux et beaucoup plus rapide ; ce qui fait qu'une grande réactivité est nécessaire. » (RC) « Nous avons pris 5 agences tests en leur demandant le retour sous 48 heures. Et derrière, les 30 agences…On a fait ça sur un peu plus de 15 jours. » (RC) « Les TI/SI nous apportent surtout une plus grande réactivité. Tout passe chez nous par l'informatique, que ce soit par la base de l'AS/400 ou l'Intranet » (RC)

Capacités opérationnelles	Compétence clé : Connaissance et ciblage du marché	Citations
Capacités marketing-commercial	Le marketing analyse le marché, facilite et prépare le travail des commerciaux. Le marketing défriche, les commerciaux concrétisent. Les commerciaux remontent les informations terrain au marketing. Il y a interaction marketing – commercial.	« Les commerciaux, par exemple ils ne cherchent pas dans le dur, tout est préparé. Quand on fait une opération, on essaye de la préparer avant par écrit, il n'ont plus qu'à repasser par derrière.» (RM) « Donc l'enrichissement par rapport à avant c'est toute cette base de données par le biais du service marketing qui est compétent et extrêmement, très pointu en fait, qui est extrêmement précieux pour nous parce que ça nous évite beaucoup de démarches. » (CC2) « Et puis c'est donnant-donnant, c'est-à-dire que le commercial fait bien remonter l'info, c'est-à-dire qu'il n'y a pas beaucoup de dissociation terrain et siège : hein, il y a beaucoup d'interactions entre les deux. » (RM) « Nous, ce qu'on fait remonter, ce sont les demandes des clients en fait » (CC1) « Ils [le marketing] essaient toujours d'améliorer la qualité au travers de notre vécu terrain » (CC2)
Système d'objectifs et d'évaluation	Le ciblage du marché se fait en fonction des objectifs long, moyen et court terme de BC. La fixation des objectifs tient compte des évolutions et réalités changeantes du marché.	« Nous sommes passés à un système d'objectifs trimestriels commerciaux en phase avec les objectifs stratégiques majeurs de l'entreprise définis grâce à une série d'indicateurs sur lesquels travaille le service marketing. » (RC) *« - Si je comprends bien, votre stratégie à la fois à court terme et à long terme est renforcée, mise en œuvre par le système d'objectifs et vos autres capacités stratégiques. (PL)* - Oui effectivement, c'est cela, nous travaillons à la fois à court et à long terme. » (DG)
Managemeut des ressources humaines	Le système de récompenses collectives renforce la coopération pour l'analyse du marché	« Auparavant la rémunération se faisait à la commission. La commission n'allait pas de pair avec les ciblages précis faits par le marketing. Nous avons éliminé la commission. » (RC)
Motivation	La motivation pousse à : - une analyse fine et efficace du marché.	« Ils [le marketing] sont toujours à l'affût et demandeurs d'idées pour ceux [les commerciaux] qui veulent le faire remonter » (CC1)

	- améliorer constamment les méthodes. - la coopération entre marketing et vente	« Chez nous tout le monde est concerné. tout le monde est motivé. Il y a une très forte motivation qui consiste à ne jamais se satisfaire de ce qu'on a. » (RM)
Organisation : spécialisation, centralisation division du travail	Il existe une spécialisation produit. Les actions de ciblage sont menées par des spécialistes au marketing. Les commerciaux apportent la spécificité des informations du terrain et concrétisent les adhésions. La fixation des objectifs et les actions marketing tiennent compte des différences entre agences. des spécificités locales.	« Tout le monde ouvre le même contrat car nous ne vendons que le contrat multisupport depuis 1996. C'est sûr que c'est plus facile en termes de campagne de ciblage de recruter de nouveaux prospects car le produit est très clairement annoncé, très défini. » (RM) « Si je prends à titre comparatif nos collègues de Belfort. ils ont 70 % de clientèle sur l'agglomération. Ici c'est 30 % de la clientèle qui est sur l'agglomération de Besançon et 70 % à l'extérieur. » (CC2) « Une agence c'est en moyenne un portefeuille de 6000 clients avec 2 commerciaux. plusieurs départements. des contrats différents. Il faut un vrai travail de réflexion. » (RC) « C'est très compliqué de fixer des objectifs car les situations sont très variées suivant les agences. » (RC) « Le 3ème point c'est les demandes d'action commerciales spécifiques à la délégation. » (CC2)
TI	La BD permet : - de stocker et traiter des informations sur le marché. - de répondre à des besoins précis et localisés d'analyse, - de définir des cibles rentables. Internet permet de communiquer avec une partie de la clientèle et des prospects. L'Intranet facilite le dialogue sur ces questions.	« La BD de l'AS/400 offre beaucoup de possibilités. A partir de là beaucoup de commerciaux utilisent beaucoup les possibilités de ciblage » (RC) « De façon générale nous avons beaucoup de chiffres sur les adhérents, ce qui permet aux commerciaux d'être plus performants. » (AI) « Les outils informatiques les plus utiles pour notre travail. c'est déjà toute cette base de données prospects. [...] Le 2ème point c'est le suivi de la clientèle. [...] Le 3ème point c'est les demandes d'action commerciales spécifiques à la délégation. » (CC2) «On [le service marketing] travaille beaucoup avec le responsable informatique sur l'amélioration des processus. » (RM)

Capacités opérationnelles	**Compétence clé : Communication externe**	**Citations**
Capacités marketing-commercial	Le marketing prépare pour les commerciaux : - des argumentaires, - des réponses aux questions. - des solutions aux problèmes - des plans de visite, etc.	« Donc, on envoie ensuite notre plan d'action au service marketing qui va se charger d'envoyer à la clientèle les lettres avec le planning de présence, etc. » [...] (CC2) « Nos adhérents vont savoir tout de suite quel jour nous sommes à tel endroit. ils vont pouvoir choisir le lieu de rencontre, l'hôtel de leur choix. la ville de leur choix, leur RV. » [...] (CC2) « Le phénomène est général en France. Tous les collègues d'ex BC apprécient ce système là. » (CC2)
Système d'objectifs et d'évaluation	Conseil et argumentation sont adaptés en fonction des objectifs trimestriels. Les objectifs étant qualitatifs autant que quantitatifs, la communi-cation est plus adaptée. Les territoires et respon-sabilités étant bien précisés. il	« Notre système d'objectifs a permis à notre force commerciale de rassurer la clientèle. C'est devenu un enjeu majeur à l'époque [lors de la crise X]» (RC) « Les objectifs qualitatifs portent sur l'appréciation personnalisée d'un collaborateur. ça porte sur des critères comme par exemple la mise en place d'un plan d'action pertinent, la qualité du reporting, la contribution à l'entreprise. Si nous prenons la contribution à l'entreprise elle sera évaluée par la contribution au management

	y a coopération entre commerciaux. L'évaluation est aussi qualitative.	participatif. aux ateliers, aux groupes de réflexion. » (RC) « Il y a une entraide entre commerciaux parce que nos territoires sont bien délimités et on a les mêmes objectifs. » (CC1)
Management des ressources humaines	Les récompenses portent sur le qualitatif et le quantitatif : ainsi le commercial est incité à faire une communication de qualité. La qualité des relations humaines internes améliore la communication externe. La communication externe comme interne est considérée comme importante. La direction fait attention à la façon de se comporter avec les personnes en externe comme en interne.	« Une autre caractéristique de ce système d'objectifs, c'est d'être quantitatif pour 3/4 et qualitatif pour 1/4. » (RC) «Les objectifs qualitatifs portent sur l'appréciation personnalisée d'un collaborateur.» (RC) « Évoluer aussi pour qu'on soit bien, qu'on vive bien, avoir un côté humain ; c'est important le côté humain. Les responsables régionaux doivent faire le relais entre les agences et le siège. On travaille dans une certaine harmonie dans la société ». (CC1) « Comme pour les ateliers, on échange nos méthodes, nos pratiques, et on se dit si ça a marché chez lui, ça devrait marcher chez moi. » (CC1) « j'ai vu un responsable régional qui a raté un recrutement parce qu'il a fixé des objectifs détaillés au candidat commercial dès l'entretien de recrutement alors que celui-ci ne dispose pas encore d'une connaissance suffisante de la société et de son contexte. [...] Il va falloir que je recadre ce responsable régional et que lui explique certaines choses. Il n'a pas de compétences de recrutement. » (DG) Le DG est très respectueux des personnes dans sa façon de communiquer tant verbale que non verbale (observations, notes de terrain du chercheur). (PL)
Motivation	La motivation pousse les commerciaux et le marketing à bien communiquer	« Par exemple, quand il y a eu des mauvais articles sur AZ l'année dernière chez France 2. Télé matin, on a tout de suite envoyé des mails à nos commerciaux pour leur dire pour chaque appel client, vous mettez le code 1, 2 ou 3 suivant le type d'appel. Et nous, en parallèle, on interroge la base de données pour voir combien il y avait d'appels dans chaque catégorie, combien avaient retiré. Et donc on pouvait suivre en temps réel l'évolution des types d'appel et prendre des décisions en connaissance de cause. » (RM) « le marketing nous [les commerciaux] sollicite pour avoir notre avis sur telle ou telle chose et nous, on n'hésite pas à les appeler pour leur dire "ben voilà, ça va moins bien, est-ce qu'il n'y aurait pas la possibilité de, etc." et, à chaque fois, ils essaient d'améliorer cette qualité ». (CC2)
Organisation : spécialisation, centralisation division du travail	Permet de bien connaître le produit, son contexte (fiscal, etc.) et leur évolution. Tout est organisé pour dégager le maximum de temps commercial.	« du fait que nous sommes mono produit on peut mieux connaître le client, mieux le conseiller tout en suivant les évolutions, lui assurer un meilleur suivi. On a une antériorité et un suivi. » (CC1) « Alors ça, c'est notre objectif en tout cas de faire en sorte que le maximum de temps soit du temps commercial. Donc toute l'organisation qui sera décrite sera orientée dans le sens de cette ambition. Pour ce faire on centralise beaucoup de choses, une centralisation poussée à l'extrême et une organisation également poussée à l'extrême. » (DG) « Chacun fait là où il sait le mieux le faire. C'est vraiment ça. On met vraiment nos forces là où on en a besoin. On se concentre sur chacun de nos points forts, ce qui fait que, qu'on performe bien. » (RM)
TI/SI	Les tests de marché faits par Internet permettent aux commerciaux de savoir	« Elles [les TI/SI] améliorent la qualité de la communication commerciale. Ils peuvent accéder à une revue de presse, recevoir l'information en temps réel, la

	comment répondre aux clients. L'Intranet permet une communication efficace et rapide entre commerciaux et marketing, ce qui permet une communication rapide avec les prospects et clients internautes.	connaissance des produits, des argumentaires, etc.... Tout ce qui peut les aider à maîtriser la relation commerciale. » (RC) « Ce qui par contre a été très significatif, c'est toute la communication qui a été faite par TERAZ[5]. [...] l'outil informatique étant très largement supérieur à celui de l'ex-BC» (CC2) « Par exemple, Intranet est assez récent chez nous, mais contribue à la performance. Il est évident que cela a été un élément d'efficacité supplémentaire. Intranet est un outil d'échange entre le siège et les régions et les agences et entre les personnes du siège. » (AM) « La messagerie c'est très très bien, très efficace et très pratique. » (CC1)

[5] BC s'appelait TERAZ avant la fusion avec l'ex-BC. Bien qu'étant la société absorbante, TERAZ a repris le nom de la société absorbée, soit BC.

ANNEXE T

LIENS ENTRE LES COMPÉTENCES CLÉS, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LA PERFORMANCE DANS LA SOCIÉTÉ BC

Compétences clés	Avantage concurrentiel	Performances
Connaissance et ciblage du marché	« Notre force est liée à l'optimisation de ce couplage avec en amont le travail du service marketing dans l'analyse de la base clients, et le relais pris par les commerciaux sur les axes stratégiques à potentiel qui sont tout à fait précis, auxquels ils consacrent tout leur temps et leur énergie. C'est le cœur de notre réussite. » (RC) « Non, je ne vois pas d'autres sociétés qui exploitent au même niveau ce couplage marketing – commercial, c'est certain. Certains concurrents essaient de mettre en place ce couplage, mais ils ne l'ont pas mis en place comme nous. Même si d'autres ont un service marketing et un réseau d'agences. » « Oui, la gestion de la BD clients, nous sommes meilleurs que nos concurrents » (RC)	« Oui, on a amélioré certainement de 30 % les nouveaux clients [...] par le biais du marketing et de l'outil informatique. » (CC2) « Ce qui nous a amené, sur 4 à 5 ans, une progression sur tous les indicateurs clés, alors que le travail de chaque commercial n'a pas changé. » (RC) BC classé n° 2 dans sa catégorie pour le chiffre d'affaires par la Tribune du Courtage de l'Assurance de juillet 2004.
Productivité	« BC est classé [par la Tribune du Courtage] 1er des courtiers s'adressant aux particuliers pour la productivité (CA/commercial) ». (DG) « BC est classé comme le cabinet de courtage avec le plus fort ratio chiffre d'affaire par commercial en France depuis de longues années. » (RC) « C'est le résultat de tout un cheminement, d'un processus avec une idée de base qui était de mettre en place et d'expliquer le marketing. Puis de mettre autour toute une organisation qui est devenue aujourd'hui quelque chose de puissant avec des moyens importants. » (RC)	Rentabilité (bénéfice net sur chiffre d'affaires) de 31 % en 2002, 24 % en 2003, 35 % en 2004, 39 % en 2005, 42 % en 2006 (d'après les comptes de résultats). (RAF) « on a un chiffre d'affaires par salarié qui est vraiment très important, il s'ensuit une très bonne maîtrise des coûts et ça réagit forcément sur la rentabilité. » (RM) BC classé N° 1 sur le marché des particuliers pour la productivité par la Tribune du Courtage de l'Assurance de juillet 2004.
Réactivité et pilotage	« Les outils de communication permettent d'aller plus vite et d'être beaucoup plus réactifs que d'autres organisations. » (RC) « Ailleurs, ça aurait pris beaucoup plus de temps. Le temps de réaction est beaucoup plus important dans les autres sociétés. » (RC) « - *Est-ce que ces compétences sont difficilement imitables par vos concurrents ?* » - « Je le pense. » (DG)	« - *Donc vous pensez que grâce aux TIC vous êtes plus réactifs, plus efficaces que vos concurrents ?* - Oui, oui, c'est cela, c'est tout ce que je vous ai dit. - *Et si vous n'aviez pas ces outils informatiques ?* - Les performances seraient nettement inférieures, on serait dépassé. » (CC1) « - Chez nous être en avance sur le concurrent, c'est à la fois un but et une réalité. On le voit dans la progression de notre part de marché. » (CC1)
Communication externe	« La clientèle est régulièrement informée par les lettres d'AZ et de BC et les conseils qui y sont donnés, les explications, c'est vrai que vous ne retrouvez pas ça dans beaucoup de sociétés. » (CC2) « Moi j'ai pas vu, dans les clients que je rencontre, des autres courtiers qui commercialisent des contrats AZ ou hors AZ,	

	une telle communication. » (CC2) « On est vraiment spécialisé, donc on maîtrise bien le produit, on connaît bien l'évolution du contrat. C'est un reproche qui est fait à d'autres : dispersion sur de multiples produits, de proposer toujours de nouveaux produits et d'oublier les anciens produits. » (CC1) « Les boutiques, par rapport à BC, et le fait de ne pas être présent à Paris sont un désavantage. » (gérant GH) « Nous obtenons 1 client pour 30 demandes de dossier. BC, c'est sûrement plus car, avec leur réseau de boutiques, ils peuvent mieux concrétiser toutes les demandes. » (gérant GH)	PDG de TZ - BC a un taux de transformation entre 15% et 20% sur les prospects qu'ils récupèrent par Internet. Oui mais c'est beau parce qu'ils sont présents physiquement. Ils ont des boutiques partout.
Qualité et réputation du produit	« un produit qui est reconnu comme l'un des meilleurs. » (RM) Le contrat AZ est régulièrement classé n° 1 ou dans les meilleurs contrats depuis de très nombreuses années par la presse financière.	« lorsqu'on s'est renseigné, qu'on a fait des sondages auprès de nos adhérents, pourquoi ils ont ouvert un compte AZ, ce qui revient en premier c'est la qualité des produits, c'est pas du tout les contacts avec le conseiller. » (RM) « Une analyse faite par SR il y a quelques années montrait qu'en premier lieu c'était la qualité du contrat qui jouait avant la relation. Mais c'est de moins en moins vrai car la concurrence est de plus en plus vive. » (RC)

ANNEXE U

INFLUENCE DES CAPACITÉS DYNAMIQUES SUR LES AUTRES CAPACITÉS CHEZ BC

1. Liens entre DG, Marketing, Commercial et capacités opérationnelles

Capacités opérationnelles	Capacités dynamiques (DG, Marketing, Commercial, TI)
TI	« Il faut une information marketing au départ. Mais c'est le Service Marketing qui demande. Récemment il y a eu une demande de la DG pour avoir plus d'information sur les prospects et les adhérents. Ça a abouti à la fiche découverte. » (RI) « Il [le responsable informatique] est dans une situation où il nous dit "pour que l'édifice soit harmonieux et solide, il faut que je fasse ci, que je fasse ça", un peu comme un architecte qui dit "je veux bien vous rajouter un étage, mais ça risque de déséquilibrer l'ensemble". Lui nous le dira de façon systématique et c'est le seul à pouvoir le faire. » (DG)
Capacités marketing et commercial	« Mais l'idée de départ de la DG était de mettre en place le marketing pour développer cette approche, je me souviens qu'il a fait une tournée des agences en 94-95 pour expliquer ce qu'était ce marketing » (RC) « Puis il [le DG] a créé, étoffé le service marketing. Il y avait un risque majeur de conflit, on entendait : « Tout pour le marketing, rien pour le commercial. Et nous, à quoi on sert ? ». Il a fallu un gros effort de pédagogie. Il a fallu beaucoup de travail, des contrats à changer, d'explications. » (RC)
Système d'objectifs et d'évaluation	« Quand le Président me fixe les objectifs annuels et me dit + 10 %, moi je lui dis que je n'en sais rien. Ça va dépendre de l'évolution de l'environnement. Si la conjoncture est porteuse, on fera peut-être beaucoup plus que 10%. Si on connaît une crise boursière, un changement de législation ou autre, on fera peut-être moins 20%. C'est pourquoi je propose des objectifs par rapport à nos principaux concurrents. » (DG) « Oui, nous accordons beaucoup d'importance aux objectifs collectifs par rapport aux objectifs individuels. Nous tenons à éviter les batailles internes, le manque de vision et de recul. Ça permet de coller aux objectifs. » (DG) «- *Est-ce qu'on peut dire que vos objectifs incorporent à la fois vos stratégies à court terme, moyen terme et long terme ?* - Oui, effectivement, c'est ce que nous faisons. » (DG)
Management des ressources humaines	« J'ai dit à tous mes collaborateurs "On a un système qui n'est pas assis sur la commission, je pense que tout le monde va s'en réjouir parce qu'on a donc un grand risque si la collecte s'effondre. On va pouvoir expérimenter le nouveau système, parce qu'on va probablement vous demander de travailler différemment : on va vous demander de défendre l'entreprise plutôt que de vous astreindre à vendre des produits à des gens qui n'en veulent pas". » (DG) « Ce qu'il y a aussi, c'est que je développe les savoir-faire et les compétences. C'est très important. Je forme à outrance les 5 principaux responsables. » (DG) « A la base, ça vient de notre patron qui entretient toujours cette coopération [entre commerciaux]. » (CC1) « J'accorde aussi beaucoup d'importance au recrutement. Par exemple, j'ai vu un responsable régional qui a raté un recrutement parce qu'il a fixé des objectifs détaillés au candidat commercial dès l'entretien de recrutement alors que celui-ci ne dispose pas encore d'une connaissance suffisante de la société et de son contexte. Ce n'est pas la peine de lui montrer tout ce qui l'attend de désagréable lors d'un premier entretien. Il m'a envoyé une lettre de 4 pages pour m'expliquer pourquoi il ne donnait pas suite. Il va falloir que je recadre ce responsable régional et que lui explique certaines choses. Il n'a pas de compétences de recrutement. » (DG)
Motivation	« Cela [cette motivation] résulte de l'influx donné par la direction. Il y a un niveau d'exigence assez élevé. » (RM) « En fait, je joue un rôle clé dans le succès de l'entreprise parce qu'il faut tout le temps maintenir la pression, une tension qui fait que les gens ne s'endorment pas et que l'entreprise continue à progresser. » (DG) « Donc ça vient vraiment de Marc [le DG]. Notre volonté d'améliorer les processus en permanence fait partie de la culture d'entreprise qui est impulsée par la direction générale. Plus au siège que chez les commerciaux. Ça fait partie du Service. » (RM)

	« Chez nous il y a une remise en cause assez permanente : on essaye toujours de faire progresser le système, on cherche toujours comment faire mieux. L'évolution du système de relance en est un bon exemple. » (RM) « Aussi, maintenant on a cette démarche. Moi je dis souvent à mon équipe : "ce qu'on fait là c'est très bien, mais posez-vous la question : comment est-ce que je fais les choses, comment je peux l'améliorer, qu'est-ce qu'il faut que j'abandonne, qu'est-ce que je dois faire de nouveau ?" ». (RM)
Centralisation et spécialisation	« Le maître mot est la productivité dans la société. J'ai retrouvé une étude sur le temps commercial, je ne sais pas si elle est pertinente ou non, ni par qui elle à été menée, mais elle concluait que 90 % du temps n'étaient pas utilisés pour l'activité commerciale en tant que telle. Alors ça, c'est notre objectif en tout cas de faire en sorte que le maximum de temps soit du temps commercial. Donc toute l'organisation qui sera décrite sera orientée dans le sens de cette ambition. Pour ce faire on centralise beaucoup de choses, une centralisation poussée à l'extrême et une organisation également poussée à l'extrême. » (DG) « Chez BC c'est le Marketing qui drive le Commercial, pas l'inverse. Ça évite de se féliciter pour des résultats banals. C'est ce qui explique que l'alliance marketing-commercial fonctionne bien, il n'y a pas rivalité, mais coopération et complémentarité. Mais il a fallu faire évoluer les mentalités. » (DG) « Chez nous, je ne veux pas de responsables venus de grosses entreprises, qui commencent par délimiter leur terrain avec deux ou trois cercles de collaborateurs autour d'eux. » (DG)

2. Liens entre Groupe et capacités stratégiques

Capacités stratégiques	**Capacités dynamiques : Groupe (Assureur + Association + GIE)**
Qualité et réputation du produit	« La Tribune a publié récemment la notation Standard and Poor's pour SR Gestion d'actifs : 1er pour la 2ème année consécutive sur 1 an, 3 ans, 5 ans pour toutes les catégories d'OPCVM. A environnement équivalent, SR a eu la capacité à tirer son épingle du jeu, en évitant le piège des valeurs technologiques lors de la crise Internet, etc. SR a eu une bonne gestion. Ça met en lumière notre avantage concurrentiel lié au produit qu'on distribue. » (DG) Chaque année, et ce depuis plus de 25 ans, le Compte AZ est classé au tout premier rang des contrats de sa catégorie par la presse financière. Par exemple, en 2006, AZ a obtenu les récompenses suivantes : - Trophée d'Or du meilleur fonds en euros du contrat d'assurance vie ; - Trophée d'Or du meilleur contrat d'assurance vie multisupport actif offrant de 2 à 10 fonds ; - 7ème rang dans les Podiums du Grand Prix de l'assurance vie par Mieux Vivre Magazine, dans la catégorie "Contrats grands publics avec fonds en euros" ; - Label Régularité pour le fonds en actions européennes AZ dans la catégorie "Actions Zone Euro Indiciel", décerné par Mieux Vivre Magazine ; - l'Oscar du contrat de 8 ans ou plus à versements libres en euros dont l'actif est supérieur à 5 milliards d'euros, décerné par Gestion de Fortune ; - Pyramide d'Or dans la catégorie Fonds en euros sur 3 ans, décernée par Investissement Conseils ; - Label d'excellence décerné au compte multisupport AZ par le magazine Les Dossiers de l'Épargne ; - Laurier d'Or d'Investir Magazine ; - Palme d'Argent dans la catégorie euros décernée au compte multi support par le Journal des Finances ; - le compte multisupport AZ est classé 14ème parmi les 100 meilleurs contrats d'assurance vie par La Tribune de l'assurance. (PL)

ANNEXE V

TABLE DE CODAGE DU CAS GH DANS NVIVO

- **1. Historique et descriptif**
  - **1.1 Société**
    - 1ère phase : Assurance et immobilier
    - 2ème phase : Internet et immobilier
    - 3è phase : Internet et assurance vie
    - De l'immobilier à 95% d'assurance vie
    - Micro entreprise
  - **1.2 Site GIE**
    - Mais le site GIE est nul
    - Le GIE copie notre site
    - Site GIE = concurrent
  - **1.3 Histoire des TI/SI**
    - Internet = Business model
    - Appris tout seul la programmation
    - Je ne documentais pas les programmes
    - Suivre les mouvements
    - Une adaptation à la demande clients
    - Utiliser Internet
    - Vraiment pros à partir de 2004
    - + d'ADSL = + de clients
    - Enrichissement du site Web

- **2. Processus d'affaires**
  - **2.1 Processus commercial**
    - **Rôle d'AZ**
      - On vend de l'AZ
      - Le GIE affecte localement les prospects
      - L'image de marque
        - L'important c'est qu'on parle de vous
      - Le pré conseil
      - Renvoi sur le GIE pour la gestion
      - Cadeaux limités
      - Communication externe positive et négative
      - Le GIE est contre parler de frais
    - **Côté clients**
      - 2 types de clients
      - Une adaptation à la demande clients
      - Contraintes budgétaires clients
      - Rentabilité des clients
    - **Des apporteurs d'affaires**
      - Les TI/SI ne jouent pas pour les apporteurs d'affaires
    - **La vente et la négociation**
      - Une vente soft
      - Il faut qualifier le prospect
      - Les frais d'entrée entraînent une perte de prospects
      - Argument différenciel
      - Les clients oublient les frais de gestion
    - **Rôle des TI/SI**
      - Les infos sont données en fonction des centres d'intérêt clients
      - Des canaux de communication divers sont utilisés suivant le client
      - Internet =Business model

On ne peut pas prévenir les clients en cas de problème chez l'hébergeur
Relances par courrier, bientôt mail
Problèmes chez l'hébergeur = CA en moins
Réponses par mail
Les TI/SI ne jouent pas pour les apporteurs d'affaires
Vraiment pros à partir de 2004
Fichier clients dépendant des TI/SI
Les TI/ SI contribuent à la disponibilité et la réactivité
Notre fichier clients = une mine de délocalisation
Suivi quotidien du CA

Le dossier

Demande de dossier
Envoi du dossier
Nous créons nos pochettes
On personnalise les dossiers
Un dossier pour compulser tranquille

2.2 Disponibilité et réactivité

Nous nous occupons du site en permanence
Disponibilité et réactivité peuvent être limitées
Pb hébergeur = CA en moins
On ne peut pas prévenir les clients
Coûts de déplacement
Un client à 500 euros de trajet
Éviter RV coûteux en temps
Cohérence + facile à deux
Les TI/ SI contribuent à la disponibilité et la réactivité
Les TI/SI ne jouent pas pour les apporteurs d'affaires

2.3 Deux commerciaux

Meilleur des commerciaux = Webmaster
Le commercial et l'informaticien
Rémunération du collaborateur
Conflits
Conflits mineurs
Résolution par confrontation

2.4 Évolution des processus

Des processus émergents
Vers plus de professionnalisation
Pas de stratégie
Suivre les mouvements
Une adaptation à la demande clients
Nous occupons du site en permanence
Deux acteurs différents et complémentaires
Cohérence + facile à deux
Deux caractères différents
Le commercial et l'informaticien
Conflits
Un apprentissage de 3-4 ans
Appris tout seul la programmation
Je ne documentais pas les programmes
Vraiment pros à partir de 2004

2.5 Organisation

Artisanat
Je ne documentais pas les programmes
Cohérence + facile à deux
Nous créons nos pochettes
On personnalise les dossiers
Deux acteurs différents
Deux caractères différents
Le commercial et l'informaticien
Petits conflits

Délégation à Bernard
Je n'ai pas d'organisation
Pas de stratégie
Internet= Business model
Les TI/SI ne jouent pas pour les apporteurs d'affaires

3. Stratégie

3.1 Notre fichier clients = une mine de délocalisation

3.2 Les TI-SI influencent les capacités stratégiques

A 100 %
Internet= Business model
Les TI/SI influent directement sur la performance commerciale
Les TI influencent directement la vente à 95%
Mais l'hébergeur ne comprend pas
Avoir un serveur de secours
Oui, en fonction du contenu
Techno vitale pour l'entreprise
La visite c'est pour rassurer
La visite pour discuter les frais

3.3 Stratégie émergente empirique

A émergé des interactions avec l'environnement
Évolution de la stratégie
Pas de stratégie
Suivre les mouvements
Une adaptation à la demande clients
Ouvrir une boutique

4. Environnement

4.1 L'image de marque AZ

L'important c'est qu'on parle de vous
L'affaire X

4.2 Le GIE

GIE contre parler frais
GIE démotivant
Le GIE affecte localement les prospects
Site GIE
Mais site GIE nul
Le GIE copie notre site
Site GIE = concurrent

4.3 Les TI/SI ne jouent pas pour les apporteurs d'affaires

4.4 Influence de l'environnement sur le travail et les performances

Tout influe
Climat politique
Climat social
La fiscalité
L'évolution fiscale joue peu sur l'assurance vie
La retraite
Nouveaux produits
Temps climatique
Temps libre
Contraintes budgétaires clients

4.5 Concurrence

Concurrence = confrères AZ
Cadeaux limités
Site BC fait pour leurs vendeurs
Frais d'entrée contre frais de gestion
Frais d'entrée = perte de prospects
GIE contre parler frais
Les clients oublient les frais de gestion
Concurrence indirecte

On ne peut pas faire d'autres produits
On se copie mutuellement, surtout eux
Nos sites sont copiés
Enrichissement du site Web
Disponibilité - réactivité peuvent être imités
Communication externe positive et négative
GIE est contre parler de frais

5. Les TI~SI

5.1 Les TI-SI eux-mêmes

50 noms de site réservés
Notre fichier clients = mine délocalisation
On maîtrise le site
Site créé par nous-mêmes
Enrichissement du site Web
Un hébergeur
Problèmes hébergeur = CA en moins
Un numéro vert
Matériel informatique

5.2 Site GIE (cf. 4.2)

5.3 Contribution des TI/SI

Limites à contribution TI-SI

Nos sites sont copiés
On se copie mutuellement, surtout eux
Les TI/SI ne jouent pas pour les apporteurs d'affaires

TI-SI influent sur la performance commerciale

Internet, canal prospection unique
La techno permet gérer ces 50 sites
50 noms de site réservés
Pb hébergeur = CA en moins
Problèmes chez l'hébergeur
On ne peut pas prévenir les clients
Mais l'hébergeur ne comprend pas
Avoir un serveur de secours
Mais SI ne joue pas pour apporteurs
influence directement la vente à 95%
la visite c'est pour rassurer
La visite pour discuter les frais
TI automatisent prospection
+ d'ADSL = + de clients
Les TI/SI influencent la performance en fonction du contenu
Vraiment pros à partir de 2004
C'est le clic efficace qui compte
Enrichissement du site Web
Personnalisation

Les TI-SI influencent les capacités stratégiques

Stratégie = Utiliser Internet
TI-SI influent sur capacités stratégiques à 100 %
Techno vitale pour l'entreprise
Internet = Business model
Fichier clients dépendant des TI-SI
Notre fichier clients = mine délocalisation
Les TI/SI contribuent à dispo-réactivité
Numéro vert
Réponses à 90% par mail toutes les demi-heures
Nous nous occupons du site en permanence

5.4 Rapport coût-efficacité des TI~SI

Coûts du Web

Coût moteurs recherche = 2000 euros
2000 euros Web = 12-13 prospects jour = 1 client

Hébergeur = 100 euros par mois
Coût Web de 2000 à 3500 euros
C'est le clic efficace qui compte
1 client = 100 clics = 400 euros
Rapport coût-efficacité du Web
Notre position sur le Web a un coût
Fabrication du site pas trop chère

Autres coûts

Cadeaux limités
Coûts des dossiers
Coûts d'affranchissement
Coût des docs
Coûts de déplacement
Charges sociales et locaux
Coûts téléphoniques

Pb de la rentabilité des clients

Des apporteurs d'affaires
Éviter RV coûteux en temps
Il faut qualifier le prospect

5.5 Utilisation des TI/SI

Infos fonction des centres d'intérêt clients
Webmaster s'occupe du site en permanence
Vraiment pros à partir de 2004
Je ne documentais pas les programmes
Canaux de communication divers suivant client
Réponse par mail
Meilleur des commerciaux = Webmaster
Le commercial et l'informaticien
Suivi quotidien du CA
Disponibilité et réactivité
On ne peut pas prévenir les clients
Pb hébergeur = CA en moins
Cohérence + facile à deux

5.6 Innovation dans TI

Une adaptation à la demande clients
Nous nous occupons du site en permanence

6. Capacités

6.1 Capacités opérationnelles

Ressources humaines

Rémunération gérant
Appris tout seul la programmation
Bonne communication interne dans les 2 sens
Associés
Deux caractères différents
Le commercial et l'informaticien
Très forte motivation
Casser la baraque
Origine
GIE démotivant

Capacités marketing

Communication externe positive et négative
On vend de l'AZ
GIE contre parler frais
Fichier pas exploité
Une adaptation à la demande clients

Capacité financière

Aucune dette
Évolution positive de la rentabilité
Rémunération du gérant

Capacités organisationnelles
- Je n'ai pas d'organisation
- Appris tout seul la programmation
- Je ne documentais pas les programmes
- Cohérence + facile à deux
- Conflits

6.2 Capacités stratégiques

Capacités stratégiques venant d'AZ
- L'image de marque AZ
  - On ne peut pas faire d'autres produits
  - L'important c'est qu'on parle de vous
- Site GIE (cf. 4.2)

Capacités stratégiques propres à l'entreprise

Disponibilité - réactivité
- Numéro vert
- Même les week-ends
- Réponses à 90% par mail toutes 0,5h
- Pb hébergeur = CA en moins
  - On ne peut pas prévenir les clients
- Coûts de déplacement
  - Un client à 500 euros de trajet
  - Éviter RV coûteux en temps
- Cohérence + facile à deux
- Deux caractères différents
- Les TI-SI contribuent à la disponibilité et la réactivité
- Les apporteurs
- Nous nous occupons du site en permanence
- Disponibilité et réactivité peuvent être imitées

Fichier clients
- Pas exploité
- Contenu fichier clients
- Notre fichier clients = mine délocalisation
- Pas de profil client
- Fichier clients dépendant du SI

Combinaison TI-SI et Commercial
- Internet, canal prospection unique
- La techno permet gérer ces 50 sites
- 50 noms de site réservés
- Pb hébergeur = CA en moins
  - Problèmes chez l'hébergeur
  - On ne peut pas prévenir les clients
  - Mais l'hébergeur ne comprend pas
  - Avoir un serveur de secours
- Influence directement la vente à 95%
  - La visite c'est pour rassurer
  - La visite pour discuter les frais
- Communication interne = avantage pour le client
- + d'ADSL = + de clients
- SI influence performance en fonction contenu
  - Vraiment pros à partir de 2004
  - C'est le clic efficace qui compte
  - Enrichissement du site Web
  - Personnalisation
- Notre complémentarité = avantage pour le client
  - Résolution par confrontation
  - Impact positif des conflits

Information, communication, conseil
- Informations en fonction des centres d'intérêt clients
- Une vente soft

Une adaptation à la demande clients
Relances par courrier, bientôt mail
Éviter RV coûteux en temps
Vraiment pros à partir de 2004
Culture d'honnêteté et compétence
Canaux de communication divers suivant les clients
Nous nous occupons du site en permanence
Réponses par mail
Meilleur des commerciaux = Webmaster
Il faut qualifier le prospect

6.3 Capacités dynamiques

Évolution des compétences
Appris tout seul la programmation
Je ne documentais pas les programmes
Vraiment pros à partir de 2004
Évolution stratégie
Ouvrir une boutique
Deux caractères différents mais complémentaires
Très forte motivation
Casser la baraque
Origine
GIE démotivant
Rémunération collaborateur

7. AC, DC, ACS

7.1 AC

Internet
L'AC Internet s'érode
Internet= AC stratégique. temporaire
Le coût de fonctionnement = AC opérationnel, temporaire
Cause = Stratégie Internet
D'intensité moyenne
Très étendu au début. puis restreint
Effet moyen-faible sur performances 2005-06
Petite taille = AC
Ouvrir une boutique

7.3 ACS

50 noms de site réservés
Nous sommes copiés, imités
Le GIE copie notre site
On se copie mutuellement. surtout eux
Dispo-réactivité peuvent être imités
Nos sites sont copiés

7.2 DC

Communication externe + et –
GIE contre parler frais
L'important c'est qu'on parle de vous

Absence de boutiques
BC concrétise mieux
DC soutenu lié à la stratégie
DC très étendu
L'effet sur les performances est relatif

Artisanat et organisation
Appris tout seul la programmation
Manque de rigueur
DC opérationnel soutenu lié au caractère des deux acteurs
Micro entreprise
Je n'ai pas d'organisation

La taille
Moyens insuffisants

Petite taille = DC
Ne bride pas productivité
DC stratégique soutenu
Cause = Jeunesse + Stratégie
DC très étendu
Évolution rentabilité
Rémunération gérant
Frais d'entrée entraînent perte prospects

8. Performances

8.1 Performances financières

Aucune dette
Performances financières
Performance financière liée à performance commerciale
Évolution rentabilité
Rémunération gérant

8.2 Performances commerciales

CA doublé chaque an de 2001 à 2004
En 2005 +15% de nouveaux clients
En 2005 largement + que +15% de CA
Croissance rapide du CA
CA futur = + anciens clients que les nouveaux
Structure prospect différente en 2006
CA X 2 ~an sauf 2005

8.3 Les TI-SI influencent directement les performances

Internet à 100 %
Pas d'autre pub qu'Internet
Influence directement la vente à 95%
La visite c'est pour rassurer
Parce que mono entrée en prospection
Techno vitale pour l'entreprise
TI automatisent prospection
Mais l'hébergeur ne comprend pas
Avoir un serveur de secours
La visite pour discuter les frais
Internet = Business model
50 noms de site stratégiques
La techno permet gérer ces 50 sites

ANNEXE W

RESULTATS DE GH AU QUESTIONNAIRE TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT

Turbulence du marché

1. Dans notre genre de business, les préférences produit des clients changent beaucoup dans le temps.

		X	X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Nos clients ont tendance à chercher tout le temps de nouveaux produits.

		X	X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Parfois nos clients sont très sensibles au prix, mais d'autres fois le prix est relativement sans importance.

		X X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

4. Nous témoignons d'une demande pour nos produits et services de la part de clients qui ne les avaient jamais achetés auparavant.

			X X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Les nouveaux clients ont tendance à avoir des besoins reliés au produit, qui sont différents de ceux des clients existants.

			X X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Nous approvisionnons nombre des mêmes clients que ceux dont nous avions l'habitude dans le passé.

		X X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Turbulence du marché : 3,5 / 5

		X		

Intensité concurrentielle

1. La concurrence dans notre secteur est féroce.

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Il y a de nombreuses "guerres de promotion" dans notre secteur

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Quel que soit ce qu'un concurrent peut offrir, les autres peuvent rivaliser tout de suite.

	X			X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

4. La concurrence sur les prix est une marque distinctive de notre secteur

		X		X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. On entend parler d'un nouveau mouvement de la concurrence presque chaque jour.

			X X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Nos concurrents sont relativement faibles.

	X X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Intensité concurrentielle : 4,32 / 5

			X	

Turbulence technologique

1. La technologie dans notre secteur change rapidement.

		X	X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Les changements technologiques fournissent de grandes opportunités dans notre secteur.

		X	X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Il est très difficile de prévoir où la technologie dans notre secteur en sera dans les 2 ou 3 ans à venir.

		X	X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

4. Un grand nombre d'idées de nouveaux produits ont été rendues possibles par des percées technologiques dans notre secteur.

X			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Les développements technologiques dans notre secteur sont plutôt mineurs.

X				X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Turbulence technologique : 3,08 / 5

		X		

MOYENNE TOTALE : 3,63 / 5 **Conclusion : environnement considéré comme turbulent**

					X			
1	1.5	2	2.5	3	3.5	4	4.5	5

ANNEXE X

RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES DANS LA SOCIÉTÉ GH

Ce questionnaire est anonyme.
SVP, cochez à chaque fois la case correspondant à votre opinion.
Il faut entendre par ressources aussi bien les actifs physiques que les actifs intangibles, (compétences, processus, image, etc.).
Le 'Nous' des questions est à interpréter ici comme représentant les personnes de l'entreprise.
Les deux réponses ont été indiquées, la moyenne ne pouvant figurer sur les intersections des cases. La position des coches sur les questionnaires a été respectée.

Reconfigurabilité

1. Nous pouvons reconfigurer avec succès nos ressources pour arriver à de nouveaux actifs productifs.

				X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Nous pouvons efficacement intégrer et combiner des ressources existantes dans de nouvelles combinaisons

				X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Nous nous engageons souvent dans des combinaisons de ressources pour mieux aligner nos domaines produit-marché et nos actifs.

		X X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Reconfigurabilité : 13 / 3 = 4,33

			X	
1	2	3	4	5

Orientation marché

4. Nous scannons fréquemment l'environnement pour identifier de nouvelles opportunités business

				X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Nous passons un temps considérable à lire des publications et magazines d'affaires

	X	X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Nous sommes rapides à discuter les changements dans les préférences produit ou service de nos clients

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

7. Nous passons en revue périodiquement l'effet probable de changements dans notre environnement business sur les clients

				XX
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

8. Nous passons souvent en revue nos efforts de développement des produits ou services pour s'assurer qu'ils sont en ligne avec ce que veulent les clients

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

9. Nous sommes efficaces en implémentant des idées de nouveaux produits ou services

				X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

10. Nous consacrons beaucoup de temps à implémenter des idées pour de nouveaux produits ou services et à améliorer nos produits ou services existants.

				X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

11. Nous sommes rapides à répondre à des changements significatifs dans les structures de prix de nos concurrents

				XX
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Orientation marché : 73/ 16 = 4,56

				X
1	2	3	4	5

Capacité absorptive

12. Nous réussissons à apprendre de nouvelles choses au sein de ce groupe

				XX
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

13. Nous sommes efficaces pour développer des connaissances nouvelles ou des vues qui ont le potentiel d'influencer le développement des produits ou services

				XX
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

14. Nous sommes capables d'identifier et d'acquérir des connaissances internes (par exemple sur le groupe) ou externes (par exemple sur le marché)

				XX
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

15. Nous avons des routines efficaces pour identifier, valoriser et importer de nouvelles informations et connaissances

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

16. Nous avons des routines adéquates pour analyser l'information et la connaissance obtenues

			X	X

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

17. Nous pouvons intégrer avec succès nos connaissances existantes avec les nouvelles informations et connaissances acquises

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

18. Nous sommes efficaces pour transformer l'information existante en nouvelle connaissance

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

19. Nous pouvons exploiter avec succès informations internes et externes et connaissances dans des applications concrètes

				XX
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

20. Nous sommes efficaces pour utiliser des connaissances dans de nouveaux produits ou services

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Capacité absorptive : 85 /18 = 4,72

				X
1	2	3	4	5

Capacité de coordination

21. Nous nous assurons que nos tâches de travail (activités, projets, rapports, ...) s'imbriquent très bien ensemble

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

22. Dans l'ensemble, notre groupe est bien coordonné

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

23. Nous nous assurons que le produit de notre travail est synchronisé avec le travail des autres

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

24. Nous nous assurons que le produit de notre travail est d'une forme utile aux autres quand besoin est (la bonne chose au bon moment)

				XX
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

25. Nous nous assurons d'une allocation appropriée des ressources (par exemple information, temps, rapports) au sein du groupe

		X		X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

26. Les membres du groupe s'assurent d'un partage équitable des ressources

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

27. Les membres du groupe sont assignés à des tâches proportionnées à leurs connaissances et talents pertinents pour ces tâches

				X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

28. Nous nous assurons qu'il y a compatibilité entre l'expertise des membres du groupe et les processus de travail

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Capacité de coordination : 73 /16 = 4,56

				X
1	2	3	4	5

Esprit collectif

29. Nous inter relions efficacement nos activités pour manager rapidement des conditions changeantes

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

30. Nous manageons collectivement nos tâches pour répondre aux exigences des situations

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

31. Nous effectuons promptement nos contributions au groupe avec attention et soin

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

32. Nous sommes ouverts en apportant notre contribution individuelle au groupe

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

33. Nous avons une compréhension globale de nos tâches et responsabilités mutuelles

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

34. Nous sommes pleinement conscients de qui dans le groupe a des talents et connaissances spécialisés pertinents par rapport à notre travail

				X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

35. Nous inter relions soigneusement nos actions mutuelles pour répondre à des conditions changeantes

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

36. Les membres du groupe managent avec succès l'interconnexion de leurs activités.

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Esprit collectif : 73 /16 = 4,56

				X
1	2	3	4	5

Capacités morales

37. Nous avons une très forte motivation pour faire bouger les choses.

				X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

38. Notre faisons preuve d'une très forte volonté pour nous adapter à l'évolution de l'environnement.

				X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

39. Nous ne désirons pas réaliser des changements.

X X				
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

40. Nous faisons preuve de beaucoup de ténacité quand nous opérons des changements.

		X	X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

41. Nous sommes capables de nous remettre vraiment en cause.

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

42. Nous manquons de courage pour affronter des situations qui nécessitent d'être reconfigurées.

X	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

43. Notre culture d'entreprise ne facilite pas le changement.

X	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

44. Notre vision stratégique nous conduit à modifier, reconfigurer, créer, ressources et capacités.

			X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

45. L'engagement de la direction dans les technologies et systèmes d'information est très faible.

X	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

46. Notre caractère et notre tempérament sont un facteur de changement.

			X X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

47. Nous faisons preuve de beaucoup de résistance au changement.

XX				
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Capacités morales : 100 /22 = 4,55 (en prenant en compte les questions inversées)

				X
1	2	3	4	5

ANNEXE Y

LIENS ENTRE CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES ET CAPACITÉS STRATÉGIQUES CHEZ GH

(G) signifie citation du gérant.
(W) signifie citation du webmaster.
(PL) signifie citation du chercheur - interviewer

Capacité opérationnelle	Capacité stratégique : disponibilité et réactivité (résultante)
Système de ressources humaines	"On est 100% disponibles". (G) "Lui [le gérant], il a un client qui veut quelque chose, il commence à appeler, il a même pas lu la question." (W) "On a le nez dessus, on est... Il ne se passe pas une demi-heure sans qu'on aille sur le site. Que ce soit lui ou moi." (G)
Motivation	"Même le week-end. Parce qu'un client, il vous appelle un samedi, un dimanche matin". (G) "Le numéro vert arrive sur mon portable. Il est transféré. Si on fait mon numéro vert, je suis toujours... Bon, je le prends à 8h/8h30 le matin jusqu'à, allez, maximum 21h, le numéro vert. Donc je l'ai en permanence. Que je sois en vacances ou pas." (G)
Communication interne	"Et ça marche dans les deux sens entre nous : par exemple, Pierre me fait part des appels téléphoniques qu'il reçoit pour que je réponde par mail ; et je fais part de mails que je reçois pour que Pierre rappelle des clients ou prospects par téléphone." (W) - "Quels impacts ces conflits ont sur vos processus, vos activités ?" (PL) - "C'est positif. On ne laisse jamais pourrir un truc. On en discute et on arrive à une solution. J'ai apporté beaucoup d'idées, Pierre les réalise." (W) "S'agit-il de conflits mineurs ou importants ?" (PL) - "Généralement mineurs, sauf quand j'estime que c'est important, comme pour ma rémunération." (W) - "Arrivez-vous à les résoudre ?" (PL) - "Oui, toujours." (W)
TI Internet	"J'ai un salarié Webmaster qui ne s'occupe que de ça tous les jours, qui est derrière la bécane parce que tous les jours il faut répondre aux mails". "Il ne se passe pas une demi-heure sans qu'on aille sur le site. Que ce soit lui ou moi. C'est notre outil de travail. Donc nous, il faut qu'il soit en permanence en état de marche". (G) "Vous m'appelez. Je suis dans la voiture. Je vous ai en direct. (G) - Oui. Le numéro vert." (W) "Il s'agit donc d'une disponibilité dans les deux sens de la communication à la fois par Internet et par téléphone." (PL) "Le site a été créé par un Webmaster qui est toujours là et qui le maintient. Parce qu'il y a toujours quelqu'un, tous les jours, qui s'occupe de ça." (G) "On répond à 90 % par mail. Toutes les demi-heures, je regarde les messages. Sinon, il y a le téléphone." (W)

Capacité opérationnelle	Capacité stratégique : combinaison Commercial – TI/SI (résultante)
Système de ressources	– "Pensez-vous que vos deux profils, caractères, tempéraments différents soient un inconvénient pour le client, un avantage ou les deux en même temps ?" (PL)

humaines	- "Je pense que c'est un avantage pour le client car il est servi plus vite et mieux. Par exemple, dans le questionnaire que le prospect doit remplir sur Internet, nous mettions le numéro de tel à la fin et généralement ce n'était pas rempli. Je l'ai mis en 3ème position en gras et, bien que ce ne soit pas obligatoire, les prospects nous le donnent. Ça permet à Philippe d'avoir beaucoup plus de gens à rappeler. C'est pareil pour le courrier : je suis plus synthétique, j'effectue un travail de préparation. Philippe, en revanche, assure le contact (téléphonique ou physique), pas moi. Chacun fait ce qu'il aime : moi je réponds par mail, Philippe par téléphone." (W) - "Oui, c'est-à-dire, moi, je fais le commercial par mail." (W) - "Ah oui. Ça, il fait un bon commercial par mail." (G) - Oui. C'est ça. C'est deux profils. Il y a le commercial et l'informaticien." (PL) - " Voilà". (G) - "Moi j'ai eu un commerce ... (W) - Si, t'es dans le commerce. Tu sais faire." (G) - "Le contact client ce n'était pas de forcer les gens. Moi, les gens, ils venaient chez moi acheter. J'avais un magasin hi-fi télé. Les gens, ils venaient, ils savaient ce qu'ils voulaient." (W) – "Quels sont vos principes, valeurs, et savoirs principaux ?" (culture) PL – "L'honnêteté par rapport au client, la compétence, la connaissance de l'approche client, commerciale quoi. Et puis l'approche informatique." (W)
Motivation	"J'ai un salarié Webmaster qui ne s'occupe que de ça tous les jours, qui est derrière la bécane parce que tous les jours il faut répondre aux mails." (G) "Par contre, on a le nez dessus, on est... Il ne se passe pas une demi-heure sans qu'on aille sur le site. Que ce soit lui ou moi." (G) "Du point de vue rémunérations, il y a une partie fixe et une partie variable. Bernard est intéressé à 50 % du profit sur les nouveaux clients. Sa rémunération est constituée de 1000 € de salaire, 1000 € de primes et d'un logement F3 équivalent à 500 € par mois + la disponibilité d'une voiture. Ça fait qu'il est très motivé." (G)
Communi-cation interne	"Lui, il y a des périodes, c'est douze idées à la minute, donc, derrière, moi, je programme" (W). "Officiellement, il y a le chef et l'employé. En réalité, nous sommes deux associés. Il prend rarement des décisions sans m'en parler. Et il dit "notre entreprise". " (W) PL – "S'agit-il de conflits mineurs ou importants ?" – "Généralement mineurs, sauf quand j'estime que c'est important, comme pour ma rémunération." (W) PL – "Arrivez-vous à les résoudre ?" – "Oui, toujours." (W) PL – "Comment cela se passe-t-il ?" – "Ça passe par une épreuve de force. Puis on négocie ou l'un de nous deux arrive à convaincre l'autre." (W) – PL "Comment cela se termine-t-il ?" – "Toujours par la résolution du conflit, quitte à faire un essai de la solution discutée et on décide après en fonction des résultats." (W)
TI Internet	"Le client ne vient que par Internet chez moi." (G) " On a une cinquantaine de noms [de domaine] ... Bon, des noms qui sont aussi stratégiques pour le placement." (W) "Bien sûr, Internet, c'est central, mais vous utilisez aussi les autres outils de communication: courrier, téléphone et visites. (PL) – Suivant le besoin et suivant le client. Suivant ce qu'il veut." (G) "Bon, des noms [de domaine] qui sont aussi stratégiques pour le placement." (W) - "Le client qui arrive, qui veut placer une grosse somme et qui doit se connecter, et le système n'existe plus." (W) - "On l'a pas. Ce jour là, on l'a pas." (G) "Ah, l'enrichissement du site Web, oui. [...] On fait... On améliore, on innove, on va voir les sites étrangers, on regarde comment ça se passe, la concurrence." (G)

Capacité opérationnelle	**Capacité stratégique : information, communication, conseil (résultante)**

Système de ressources humaines	"Quand je vais chez les clients, bon, ils disent: 'Oui mais vous ne nous ferez pas signer ?' Je dis: 'Non, je suis là pour vous réinformer. Parce que vous avez eu l'information complète. Vous l'avez déjà eue par Internet et par courrier'." (G) "Maintenant, on en est rendus au stade où ça devient confortable. On n'est pas obligés d'acculer le client à signer." (G) "Voilà. C'est l'avantage, là. On dit *(au prospect)* : 'Écoutez, vous êtes raisonnable. C'est vous qui choisissez'." (G)
Motivation	"Parce qu'il y a certaines personnes qui ont peur du commercial, du vendeur d'assurance-vie qui va les faire signer. Alors, je dis: "Non. Moi, je ne suis pas comme ça." Voilà. Et puis on a le confort. Voilà. On a ce confort de travail-là, nous." (G) - "Quels sont vos principes, valeurs, et savoirs principaux ?" (PL) - "L'honnêteté par rapport au client, la compétence, la connaissance de l'approche client, commerciale quoi. Et puis l'approche informatique." (W)
Communication interne	"Pensez-vous que la communication interne entre vous apporte un ou des avantage(s) aux clients ? (PL) – "Oui. Et ça marche dans les deux sens entre nous : par exemple, Philippe me fait part des appels téléphoniques qu'il reçoit pour que je réponde par mail ; et je fais part de mails que je reçois pour que Philippe rappelle des clients ou prospects par téléphone." (W) "Lui, il y a des périodes, c'est douze idées à la minute, donc, derrière, moi, je programme" (W).
TI Internet	"J'ai un salarié Webmaster qui ne s'occupe que de ça tous les jours, qui est derrière la bécane parce que tous les jours il faut répondre aux mails." (G) " On personnalise le dossier tous les jours." (G) "L'utilisation, donc, de ces TIC et de votre système d'information, influence-t-elle les capacités stratégiques de votre entreprise?" (PL) – "Ah oui. A 100%." (G) – "La technologie, ça influence." (W) - "Donc, en fait, si je reviens aux processus, bien sûr, Internet, c'est central mais vous utilisez aussi les autres outils de communication: courrier, téléphone et visites." (PL) – " Et visites. Suivant le besoin et suivant le client. Suivant ce qu'il veut." (G)

ANNEXE Z

LIENS ENTRE LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LA PERFORMANCE CHEZ GH

Capacités stratégiques	Avantage concurrentiel	Performances
Combinaison commercial – TI/SI	La double compétence commerciale et TI/SI concentrée dans deux personnes, notamment le webmaster, permet de répondre aux besoins des internautes, d'enrichir le site, l'adapter aux besoins, innover. La preuve de leur réussite est que leur site est copié. Mais du coup, c'est un AC temporaire seulement. - "On a notre site Internet du GIE aussi." (W) – "Ils nous copient. [...] Ah oui. Ils ont repris tous nos trucs." (G) - "Oui. On a créé epar-handicap.com" (G) – "Ils n'en parlaient pas du tout" (W) - "On l'a fait. Ils en parlent aussi." (G) PL – "Pensez-vous avoir ou non un avantage concurrentiel sur vos concurrents ? En quoi consiste cet avantage concurrentiel ?" W – "On l'avait avec Internet. Maintenant tout le monde le fait. Il faut tout le temps trouver quelque chose de nouveau. Sinon, c'est le coût de fonctionnement : nous n'avons pas de boutiques. Mais le coût de fonctionnement devient de plus en plus important sur Internet si on veut être bien placé. Certes, il y a un coût à ne pas dépasser en raison du règlement d'AZ. Mais c'est vrai sur Yahoo, pas sur Google. Donc l'avantage du coût de fonctionnement s'érode aussi. C'est pourquoi nous envisageons d'ouvrir une boutique sur Rennes et un site web régional. La partie boutique va nous permettre de mieux rentabiliser."	– "C'est-à-dire, sans les outils informatiques, la base de données ... il serait pas là" [le client]. (G) PL – "Est-ce que votre système d'information génère, par exemple, une vente directement ou est-ce que c'est indirect? Est-ce que ça passe par un commercial, par exemple ?" G - " J'y vais. Oui. Mais c'est à 95% direct." "Oui. Nous, c'est à 5% chez le client quand même mais..." W – "A 95%, c'est direct ..." PL – "Quels impacts ces conflits ont-ils sur vos processus, vos activités ?" - "C'est positif. On ne laisse jamais pourrir un truc. On en discute et on arrive à une solution. J'ai apporté beaucoup d'idées, Philippe les réalise. " (W) PL – "Quel effet sur vos performances ?" – "C'est positif." (W) PL – "Les TI/SI en contribuant à la productivité influencent-ils la performance financière ?" G – "Oui car cela procure une automatisation de la prospection et des réponses par mail. On serait incapable de fonctionner sans les TI. Bientôt on aura aussi la souscription en ligne, ça nous fera encore gagner du temps et de l'argent." PL – "Quelle est le degré d'intensité de cet AC Internet?" W – "Moyen" PL - Son domaine d'action est-il très large ou très restreint ? W – "Étendu, très étendu. Mais de + en + , nous utilisons d'autres canaux de prospection : notaires et apporteurs = 20 % des nouveaux clients." PL – "Quel est son effet sur les performances ?" W – "De moyen en 2005, ça devient faible en 2006. Les noms de domaine présentent un

		double avantage : ils drainent les clics, mais en même temps ils bloquent la concurrence."
Information Communi-cation Conseil	"Quand je vais chez les clients, bon, ils disent: 'Oui mais vous ne nous ferez pas signer ?' Je dis: 'Non, je suis là pour vous réinformer. Parce que vous avez eu l'information complète. Vous l'avez déjà eue par Internet et par courrier'." (G) "Maintenant, on en est rendus au stade où ça devient confortable. On n'est pas obligés d'acculer le client à signer." (G) "Voilà. C'est l'avantage, là. On dit *(au prospect)* : 'Écoutez, vous êtes raisonnable. C'est vous qui choisissez'." (G) "Parce qu'il y a certaines personnes qui ont peur du commercial, du vendeur d'assurance-vie qui va les faire signer. Alors, je dis: "Non. Moi, je ne suis pas comme ça." Voilà. Et puis on a le confort. Voilà. On a ce confort de travail-là, nous." (G)	
Disponibilité et réactivité	" Même le week-end. Parce qu'un client, il vous appelle un samedi, un dimanche matin". (G) " Le numéro vert arrive sur mon portable. Il est transféré. Si on fait mon numéro vert, je suis toujours... Bon, je le prends à 8h/8h30 le matin jusqu'à, allez, maximum 21h, le numéro vert. Donc je l'ai en permanence. Que je sois en vacances ou pas." (G)	"Disons que si l'informatique se plante... Là, on a notre hébergeur qui va déménager, on va être embêtés". "Il y a du chiffre d'affaires en moins". "C'est hyper important pour nous de l'avoir 24h sur 24h." "Le client qui arrive, qui veut placer une grosse somme et qui doit se connecter, et le système n'existe plus. Ce jour là, on l'a pas". (G)
Qualité et réputation du produit	Chaque année, et ce depuis plus de 25 ans, le compte AZ est classé au tout premier rang des contrats de sa catégorie par la presse financière. Rien qu'en 2004, AZ a obtenu les récompenses suivantes : - victoire des Sicav, - les Lauriers d'Or d'Investir Magazine, - les Oscars 2004 du magazine Gestion de Fortune, - le Label d'excellence du magazine Les Dossiers de l'Épargne, - les Trophées d'Or des Contrats d'Assurance Vie du magazine Le Revenu, - les Pyramides d'Investissement Conseils.	. "La marque. C'est le plus important pour nous." "Nous, on travaille grâce à l'image AZ." (G) "50% de notre travail, c'est grâce à AZ. C'est parce que AZ a trente ans, qu'ils ont travaillé bien et qu'ils ont une bonne image de marque, qu'ils ont des bons résultats. AZ, c'est notre moteur." (G)

ANNEXE AA

FACTEURS DE L'AVANTAGE ET DU DÉSAVANTAGE CONCURRENTIELS ET DES PERFORMANCES CHEZ GH

Avantage concurrentiel et performances

Facteur influençant	Élément influencé	Citations
TI/SI Internet	Avantage concurrentiel	- "On a une cinquantaine de noms ..." (de sites) (W) - "on a verrouillé." (G)
	Performances commerciales	PL – "C'est-à-dire, est-ce que votre système d'information génère, par exemple, une vente directement ou est-ce que c'est indirect ? Est-ce que ça passe par un commercial, par exemple ?" G – "Ah ben non." W – "Enfin, c'est direct... Ça passe par un courrier qu'on envoie mais ..." G – "des visites, des gens qu'on va voir mais... Bon." G – "J'y vais. Oui. Mais c'est à 95% direct." W – "Oui." [...] G – "Oui. Nous, c'est à 5% chez le client quand même mais..." W – "A 95%, c'est direct ..."
		PL – "À la limite, un client, il va consulter votre site Web, si j'ai bien compris, il va demander une documentation complète via le site Web..." G – "Et il la reçoit." PL – "À partir de là... il regarde votre site Web et il voit les performances etc. Il demande le... Il a pris sa décision, il vous demande le contrat, il le remplit, il le signe, il vous le renvoie." G – "Oui, c'est ça." PL – "Et là, donc, sans même que vous ayez à intervenir ?" G – "Oui, c'est ça." PL – "Ça peut arriver. Ça arrive ?" G – "Ah mais ça arrive."
	Performances financières	G – "Ah oui. Le client, il ne nous connaît pas, nous." PL – "Alors, en revanche, s'il prend connaissance de votre offre etc. par site Web mais, après, vous, vous allez le voir, vous discutez, donc..." G – "Oui. Ça, de temps en temps, ils me le demandent, ils m'appellent." PL – "Là, il y a une influence qui est peut-être plus indirecte." W – "Voilà." W – "Et encore." G – "Et encore." W – "Et encore. C'est très rare que tu y ailles pour persuader les gens. C'est plutôt qu'ils veulent être rassurés. Moi, je pense." G – "Ah oui. Je n'y vais pas pour les persuader. J'y vais pour donner le petit déclic." W – "C'est des gens qui ont déjà décidé mais qui..." G – "Ils veulent du physique." PL – "D'accord." G – "Mais ils ont déjà pris leur décision."
		PL – "Les TI/SI en contribuant à la productivité influencent-ils la performance financière ?" G – "Oui car cela procure une automatisation de la prospection et des réponses par mail. On serait incapable de fonctionner sans les TI. Bientôt on aura aussi la souscription en ligne, ça nous fera encore gagner du temps et de l'argent."
Fichier client	Avantage concurrentiel	"Là-dessus, notre stratégie, notre mine, c'est notre fichier clients [...] Ça vaut de l'argent parce que ce n'est pas des gens qui ont été démarchés, donc ils ne peuvent pas être localisés par des agents.... Moi, je peux très bien vendre ma clientèle à quelqu'un de Paris. Et ça, c'est très rare." (G) "C'est vraiment notre futur et c'est notre gagne-pain. Le client qui est là, il reste.[...]

		On n'a pas perdu un client en quatre ans." (G)
Stratégie	Avantage concurrentiel	PL – "Pensez-vous avoir ou non un avantage concurrentiel sur vos concurrents ? En quoi consiste cet avantage concurrentiel ?" W – "On l'avait avec Internet. Maintenant tout le monde le fait. Il faut tout le temps trouver quelque chose de nouveau. Sinon, c'est le coût de fonctionnement : nous n'avons pas de boutiques. Mais le coût de fonctionnement devient de plus en plus important sur Internet si on veut être bien placé. Certes, il y a un coût à ne pas dépasser en raison du règlement d'AZ. Mais c'est vrai sur Yahoo, pas sur Google. Donc l'avantage du coût de fonctionnement s'érode aussi. C'est pourquoi nous envisageons d'ouvrir une boutique sur Rennes et un site web régional. La partie boutique va nous permettre de mieux rentabiliser." PL – "Quelle est l'origine de cet AC ? Quelles en sont les causes ?" W – "Cela vient de la stratégie Internet."
Environnement	Performances	PL – "Quelle influence l'environnement exerce-t-il sur votre activité, vos performances ?" G – "Nous subissons des contraintes très fortes de l'environnement. La concurrence Internet n'a cessé de s'amplifier et cette année en 2006 nous n'avons pas augmenté notre chiffre de collecte par Internet et nos nouveaux adhérents Internet ont chuté de 24 %. Nous sommes liés à l'action et aux règles du GIE, par exemple les frais d'entrée. AZ a connu une baisse de 20 à 25 % des nouveaux adhérents en 2006 Nous avons suivi le mouvement. De façon plus générale, nous subissons les contraintes bureaucratiques du GIE ; c'est beaucoup de lourdeur et un manque d'esprit commercial. Ils ne sont pas commerciaux. Ils ont des stagiaires par exemple, qui ne sont pas assez formés et qui n'ont pas l'esprit commercial. On m'a déjà répondu : "J'ai pas le temps ; je m'occupe du CE". Ils ne connaissent que certains délégués. On nous a déjà dit : "GH ? Connais pas." Certaines fois, des bulletins d'adhésions que nous avions gagnés, ont été aiguillés sur BC parce qu'ils ne connaissaient pas GH ; et nous n'avons pas pu les récupérer. Le jugement délivré dans l'affaire X a joué aussi négativement."
Performance commerciale	Performance financière	PL – "Quelle est la relation entre performances commerciales et financières ?" G – "Il y a un lien direct. C'est lié : plus on a de clients, plus la performance financière est élevée. Sinon, par ailleurs, il y a la gestion des coûts qui joue sur la performance financière."

Désavantages concurrentiels (DC)

DC	**Citations : nature, caractères, causes, effets des désavantages concurrentiels**
1. L'absence de boutiques (notamment à Paris)	"Nous obtenons 1 client pour 30 demandes de dossier. BC c'est sûrement plus car avec leur réseau de boutiques, ils peuvent mieux concrétiser toutes les demandes." (W) "Ce désavantage concurrentiel est de nature stratégique et soutenue ; toutefois, notre absence à Paris peut être quelque chose de temporaire " (G) "Il est dû à notre stratégie tout Internet." (W) "Sa portée est très étendue. Son effet sur les performances est très fort comparé à BC, mais très faible par rapport au concurrent mono-boutique qui est désavantagé sur Internet car les prospects nationaux peuvent voir sur son site qu'il n'a qu'un seul emplacement." (W)

2. Le manque d'organisation	"C'est l'inconvénient d'être 2 (mais c'est aussi un avantage). Il y a un manque de rigueur au niveau des processus de travail, des petits bouts de papier qui se perdent par exemple. On a trop d'idées, on veut faire un tas de choses et on n'arrive pas à suivre." (W) "Ce désavantage concurrentiel est de nature opérationnelle" (W) "La cause en est nous-mêmes et notre manque de rigueur." (W)
3. Une petite taille	"La taille est à la fois un inconvénient et un avantage. Un inconvénient parce que nos moyens et notre couverture du territoire national sont très insuffisants." (W) "Ce désavantage concurrentiel est de nature stratégique et soutenue." (G) "Notre société est jeune, elle a été créée en 2000. Ça explique notre faible taille en termes d'effectifs. Mais pas en termes de CA car nous avons connu une très forte croissance. Sauf en 2006." (G) PL - "Considérez-vous la petite taille de votre entreprise comme un AC ou un DC ?" W - " C'est un DC pour les moyens, les boutiques, le budget, la pub."

ANNEXE AB

TABLE DE CODAGE DU CAS TZ DANS NVIVO

- **1. Historique et descriptif**
  - **1.1 Société**
    - Les débuts
      - Débuts risqués avec le créateur du concept
      - TZ Père est fondateur d'AZPromo
      - TZ père seul en 1976
      - Avec les cofondateurs d'AZ
      - Un parcours mouvementé depuis le début
      - Mais succès
    - Le réseau de courtiers
      - SARL créée en 1983 avec un réseau de courtiers
      - 4 personnes en 1991
      - + 1 aide-comptable en 1993
      - + 4 administratifs en 1995
      - Croissance phénoménale en 1995-96
    - SA créée en 1992
    - La crise de 1997-98
      - Causes = la baisse des frais d'entrée + la loi fiscale 'Juppé'
      - Baisse de 85 % du CA
      - Mesures drastiques
        - Abandon des correspondants, jugés trop chers en 1998
        - Vente du réseau
        - Réduction du nombre de salariés
        - Commissionnement sur encours
    - Développement lié à celui d'AZ
      - Expansion depuis la fin des années 80 et jusqu'en 1995-96
      - Crise de 1997-98
    - La période récente
      - Fusion SA-cabinet et JVC Holding SA
      - Création 2 agences en 2003-04
      - TZ est passé de 1% à 1.5 % de part de marché en 2 ans
  - **1.2 Historique des TI/SI**
    - De façon manuelle pendant longtemps
      - Rien en 1991
      - Légère automatisation
    - Équipement graduel des gens et de l'entreprise
      - 1 PC et 1 imprimante en 1991
      - 1 PC pour secrétaire en 1993
      - 4 administratifs de + en 1995
      - Un PC pour chacun en 1998-99
      - Accès Internet à AS/400 en 2003
      - GIE accédé par Transpac puis Internet en 2003
      - 2003 : accès pour tous au fichier du GIE
      - 2 agences équipées en 2003-2004
    - Site précurseur mais pas développé
    - Le DG n'est pas informaticien
- **2. Environnement**
  - **2.1 Le GIE**
    - AZ influence l'État
    - Délégués = 40 % collecte
    - Mise à jour des fichiers clients
    - GIE démotivant

2.2 L'affaire X

Très bonne image d'AZ. mais à double tranchant

2.3 Concurrence

Des concurrents très différents

Des concurrents très divers

A Mirande : CA annuel de SR =1 semaine du CA TZ

TZ atypique par rapport à BC et LM

Taille intermédiaire

Les banques ne sont pas de vrais concurrents

Banques = 60% du marché de l'assurance-vie

Mais produits moins performants

Concurrents = Autres délégués

Délégués = 40 % collecte

Le concurrent = BC

La taille

TZ = 1,5% marché AZ, BC=35%

BC = 100 personnes

BC 2 fois + gros sur la Haute-Garonne

Structure nationale vs petite structure régionale

BC a résidé au GIE pendant 12 ans

Toutefois GIE et BC ont fait connaître le produit

Fusion BC-TERAZ

BC=Rolls et CB=2CV

BC meilleur en marketing et gestion de fichier clients

Informatique TZ comme BC = avantage sur autres concurrents

Profil client pas systématique chez TZ

BC en avance sur le profil client

Société LM

LM = politique de boutiques

LM + que nous en concurrence avec BC

3. Stratégie

3.1 Spécialisés assurance vie depuis 20 ans

Professionnalisme important et difficile

On ne fait que AZ

Permet bien servir la clientèle

45% de parrainages

Mais il faudra un autre produit dans l'avenir

3.2 Au service du client

Au contraire des banques, on sert le client

Des + par rapport aux poids lourds de la banque et l'assurance

Contact physique pour fidélisation

Intégrité. confiance

Assureur, pas voleur

3.3 Développement

Auparavant pas de boutiques

Pour éviter les charges fixes

TZ père préférait animer des indépendants

Internet = vecteur énorme de développement

Il faut se servir du site Web TZ

La moitié des Français sont des internautes

Prospection par moteurs de recherche

Contradiction entre Internet et manque de boutique

Mais on connaît le coût du Web

Mais décodification

Les problèmes de décodification sont gérés par des échanges

Développement par parrainage et Net

Le marché des entreprises n'est pas un axe de développement

Le pour

Certes mieux que gagner au loto

TZ fils compétent
Axe potentiel pour nous
Peu de concurrents AZ
Gros réseaux pas formés pour ça
Produit AZ kif-kif que bons concurrents
Mais on s'y retrouve avec les adhérents individuels

Le contre

Les contrats ne fonctionnent plus beaucoup

Créer une agence en région parisienne : pas intéressant

Il faut 1000 clients proches
Versements + faibles que moyenne
Beaucoup de concurrence en région parisienne
Marché très concurrentiel et difficile
Une agence en région parisienne revient cher
J'ai horreur de Paris
Plein d'axes de développement ailleurs

Des obstacles

Ce n'est pas un axe de développement AZ
Pas de documentation
Pas de produit AZ type article 83
C'est une vente très relationnelle dans les grosses firmes
Ce n'est pas assez rentable avec les PME
Ça prend du temps
Car effectifs commerciaux limités
Il faut intéresser la firme cliente et ses salariés

Politique de création d'agences

Raisons

On revient au commerce de proximité
A preuve la décodification
On se développe là où on a des agences
Création sous la pression de la concurrence

Reprise de l'agence d'Auch

Ouverture d'une agence à Toulouse

Avec C2
Parce que c'est un ami
Parce que clientèle captive
Parce que complémentarité
380 adhérents en 1 an à l'agence
Pas d'objectif de développement
Travaillons nos 10000 clients

Projet à Biarritz

Par diversification géographique liée

Développement limité par zones
Pyrénées atlantiques entre Hautes Pyrénées et Landes
Recentrage géographique Sud-Ouest

Axes stratégiques

Progression et prudence

Stratégie de contournement

TZ pas en concurrence frontale

Travail de la clientèle existante

Pas de prospection directe
Pas de mailings Internet
Mailings ciblés
Travaillons nos 10000 clients
Développement Marseille = clients + boutique
Mailings ciblés
Chiffre d'affaires par tiers par initiative client, par contact commercial, suite à mailing
Statistiques par commercial, zone, période
Réunions
Mais pas vraiment de profil client

- 4. Processus d'affaires
  - 4.1 Processus commercial
    - **Disponibilité et convivialité**
      - Disponibilité, bonne entente, entraide
      - Grâce à l'aspect humain client
    - **Créer et garder la confiance**
      - Gains à court terme vs long terme
      - Assureur, pas voleur
      - L'intuitu personae
      - Un capital confiance unique
      - Hiérarchie banque abêtissante
      - Suivi et prestation client
    - **Communication client**
      - Communication abondante et personnalisée
      - Journal de communication interne
      - Nous personnalisons, d'où les résultats
      - Information comparative
      - On communique pour rassurer
      - Dialogue + direct avec client
      - Adapté à des clientèles différentes
        - Processus adaptés à des clientèles différentes
          - Selon géographie
          - Selon tranche d'âge
          - Contrats entreprise
          - Selon portefeuille
          - Successions
        - Adaptation à commercial et clientèle
          - Adapté à chaque commercial
    - **Travail de la clientèle existante** (cf. 3.3)
    - **Processus artisanaux**
      - On va à la pêche à la ligne
      - Profil client pas systématique
  - 4.2 **Développement par parrainage et Net**
    - **Prospection par moteurs de recherche**
      - On tape dans le dur
      - Autres régions
  - 4.3 **Autres processus**
    - Disponibilité, bonne entente, entraide
    - Polyvalence et autonomie
- 5. Les TI~SI
  - 5.1 **Les TI/SI eux-mêmes**
    - **Matériels**
      - **Des PC**
        - 6 PC à Mirande
        - 1 PC fixe ADSL à Toulouse
        - 1 PC portable à Auch
        - Équipement bureautique classique
        - Imprimantes-photocopieurs sur 3 sites
      - **Réseaux**
        - Un réseau local à Mirande
        - Étude d'un réseau inter-agences
        - Internet sans réseau privé
        - Réseau IP fixe https à l'étude
        - IP nécessaire pour la gestion commerciale
    - **Logiciels**
      - Site Web fait par nous
      - Base de données = FoxPro
      - Office de MS
      - Internet Explorer et Outlook
      - Vizivi moins cher que Lotus Notes

Logiciels Sécurité
5 virus supprimés
On utilise notre outil, pas celui GIE

5.2 Utilisation des TI/SI

Utilisation des équipements
On se sert peu du réseau local au siège
C2 doit se mettre à l'informatique
Téléphone
Le GIE
Beaucoup d'informations clients fournies par le GIE
On utilise notre outil, pas celui du GIE
Les informations du fichier GIE obtenues sans attendre

Le site Web
On limite le coût des clics
Site Web pour les demandes de dossier
Optimiser le coût du clic

Travail de la clientèle existante (cf. 3.3)

Réunions
Powerpoint pour présentations
Informatique pas utile en réunions
PC-vidéo en réunions

Mailings
Mailings courrier ciblés
Pas de mailings Internet

Statistiques par commercial, zone, période

Informatique à vocation commerciale
Progression des supports
Générer des rencontres + qu'informer
Dominique = SAV
Dialogue + direct avec client

L'e-mail = outil primordial
Pour communiquer en interne
En externe avec GIE, clients, prospects

5.3 Innovation dans les TI

Informaticien maison pour améliorer

On est un peu conservateurs
Téléphone mobile via ADSL trop cher
Haut débit cher, pub mensongère

Prospection par moteurs de recherche

5.4 Contribution des TI/SI

Enrichissement du travail
Indépendance
Accès à l'information et autonomie
+ de responsabilités
Dialogue + direct avec client
Travail + motivant
Développement de ses compétences
Effet général

Limites à la contribution des TI/SI
Le relationnel, pas l'informatique
On peut avoir les informations clients par fax
Profil client pas systématique
TI/SI ne contribuent pas vraiment à l'avantage concurrentiel
Apporteurs ne se servent pas des TI
Les décisions des prospects par le Net sont très rares
TI = capacité ordinaire
On va à la pêche à la ligne
Chiffre d'affaires par tiers par initiative client, par contact commercial, suite à mailing
Dominique accélère la procédure

Inconvénients : rien

Contribution TI/SI à marketing-vente

Internet = moins de 5% des nouveaux clients
Vitesse et réactivité
Dialogue + direct avec client
SI large = 90 % communication personnalisée
Une pub qui se met à la place client
Cf. taux de remontée des mailings
PC-vidéo peu utilisé chez concurrents
Besoins clients archivés, traités
Prospection familiale
Bien connaître les clients
But = contact, rencontre
Numéro vert facilite contact
Satisfaction client
Connaissance fine du portefeuille
Tableaux de bord et statistiques
Arbitrages
GIE fournit nombreuses informations utiles
Web Internet = avenir ?
Car Web rentable
Moteurs recherche
Cependant possible de fonctionner avec le fax
Arrêt du référencement car pas rentable

Contribution des TI/SI à la productivité

Réponse directe au client
Gain de temps
Maximum contacts, minimum d'efforts
Productivité + que doublée
Diminution des coûts grâce aux outils

Contribution à l'avantage concurrentiel et aux performances

TSI contribuent indirectement à l'avantage concurrentiel
BC meilleur en marketing et gestion de fichiers clients
Direct sur performances pour la productivité
Indirect sur performances via aide à stratégie

6. Capacités

6.1 Capacités opérationnelles

Relations humaines et motivation

Autonomie et respect
Grâce à l'aspect humain client
Pour nous ça marche
Camaraderie, respect
+ relationnel humain que le matériel
Disponibilité, bonne entente, entraide
Polyvalence et autonomie
C'est familial
Communication interne = Avantage pour le client
Nous sommes très motivés par nos relations humaines

Capacités marketing

Des mailings
Timbres de collection
15 à 20 % de remontée grâce à personnalisation et ciblage
Mailings courrier ciblés
Connaissance fine du portefeuille
Tableaux de bord et statistiques
Fichier = Avantage pour le client
Arbitrages
GIE fournit de nombreuses informations utiles

Capacités commerciales

Maîtriser notre sujet

Disponibilité et convivialité
Pas le week-end
Disponibilité
On ne peut que grandir
Formation
Réunions
Dialogue + direct avec client

Des ressources humaines limitées
Car effectifs commerciaux limités

TI=capacité ordinaire
On est un peu conservateurs
Tel mobile via ADSL trop cher
Haut débit cher. pub mensongère
Prospection par moteurs de recherche
On tape dans le dur
Autres régions
Statistiques par commercial. zone. période

La trésorerie, critère secondaire

6.2 Capacités stratégiques

Capacités venant d'AZ
La référence irrattrapable
Très bonne image mais à double tranchant
Influence l'État
Un capital confiance unique
Développement par parrainage et Net
AZ Le spécialiste
Mais pas multi marchandise =faiblesse

Capacités stratégiques propres à l'entreprise

Information, communication, conseil
Conseil. gestion patrimoine
Être honnête et informé
Spécialisés assurance vie depuis 20 ans
Professionnalisme important et difficile
On ne fait qu'AZ
Permet de bien servir la clientèle
45% de parrainages
Mais il faudra autre produit
Des + par rapport aux poids lourds
Vs les banques, on sert le client
Hiérarchie banque abêtissante
Gains à court terme vs long terme
Information et communication client
Communication abondante et personnalisée
Journal de communication interne
Nous personnalisons, d'où résultats
Information comparative
On communique pour rassurer
Communiquer sur GIE et Asso
Processus adaptés à des clientèles différentes
Selon géographie
Selon tranche d'âge
Contrats entreprise
Selon portefeuille
Successions
Adaptation à commercial et clientèle

Le 'marketing relationnel'
Par Maurice Télans (le responsable informatique) depuis 17 ans
Du siège on traite toutes les agences
Mailings toujours ciblés

Par ex on traite spécifiquement Les Services Français
Informatique = avantage sur beaucoup de concurrents
Mobilité du SI limitée
Apport du GIE
L'outil du GIE
On utilise fichier GIE en permanence
On utilise notre outil, pas celui GIE
Travail de la clientèle existante
Pas de prospection directe
Travaillons nos 10000 clients
Statistiques par commercial, zone, période
Mailings ciblés

Le relationnel commercial

L'intuitu personae
Le relationnel 'distribué'
Suivi et prestation client
On communique beaucoup avec clients
Personnalisation et parrainages
On communique pour rassurer
Grâce à l'aspect humain client

6.3 Capacités dynamiques

Exemples

Souplesse de fonctionnement
Le coup d'œil des situations
Aller de l'avant sans essuyer les plâtres
Capacité de réagir

La mentalité du dirigeant

Cause première
Notion de taille et d'équilibre
Origine des capacités = Éducation familiale
Soutenu par la théorie de Fishbein et Ajzen
Surtout dans PME
Surtout si actionnariat = direction

Culture du relationnel humain

Camaraderie, respect
Disponibilité, bonne entente, entraide
L'intuitu personae
C'est familial
+ relationnel humain que le matériel
Client = Patron

7. Avantage concurrentiel, désavantage concurrentiel, avantage concurrentiel soutenable

7.1 Par rapport aux confrères AZ

Délégués = 40 % collecte

Les + de TZ

L'agence concurrente est + fonctionnaire
Informatique + fine que LM
Connaissance fine du portefeuille
La qualité de la relation clients
Difficile de grandir + pour un grand
Mais ils communiquent autrement
Une concurrence limitée

Les moins de TZ

Les correspondants placent des produits d'appel
L'avantage concurrentiel est difficile par rapport aux autres délégués
Délégués = difficile se différencier
On va à la pêche à la ligne
LM en avance pour gestion
Par rapport à BC
BC beaucoup + fort en trésorerie

Histoire de BC liée à Asso et GIE
BC dix fois plus gros
BC = pêche de masse
BC meilleur en marketing et gestion de fichiers
BC en avance sur profil client
Capacités de BC
Ne sait pas
Le concurrent = BC
Synergie maillage boutiques-Web de BC
BC couvre toute la France
Niveau national de BC
BC + armée pour enchères clics

7.2 Banques : des + par rapport aux poids lourds

Communication abondante et personnalisée
On communique pour rassurer
Communiquer sur GIE et Asso
Vs les banques on sert le client
Hiérarchie abêtissante
Nous personnalisons, d'où résultats
Différence de compétence
Nous assurons un rôle de conseil, de gestion de patrimoine
Gains à court terme vs long terme
AZ Le spécialiste

7.3 Par rapport aux courtiers en ligne

Les + de TZ
Mais pas de commerciaux ni de boutiques
Si réseau, coûts et contradiction
Modèle délégué difficilement copiable
Courtier en ligne pas spécialiste
Les moins de TZ
Problème des frais d'entrée vs les frais de gestion
Ils peuvent créer des multisupports
Le meilleur rapport qualité-prix

7.4 Par rapport aux assureurs

Les + de TZ

La référence irrattrapable
AZ Le spécialiste
Assureur, pas voleur
Agents n'ont pas intérêt à une commission de 2% contre 8%
Gestion du recrutement pas saine
Le produit d'appel pas disponible
Conseil et communication
A-F n'a ni agences ni commerciaux
Parce que réseaux à ménager
Différence structurelle non imitable
Associations à la botte de l'assureur
Alors qu'AZ informe
SMA Vie : mauvaise communication
Mais GAF pas intéressés à développer A-F
Très bonne et ancienne gestion de SR

Les moins de TZ

Certains ont d'excellentes performances
Pas multi marchandise = faiblesse
Pas de baisses sur les droits d'entrée
Nous n'avons pas de produits complémentaires

7.5 Avantage concurrentiel

Un capital confiance unique

L'intuitu personae
Créer et garder la confiance

Le portefeuille clients

Clientèle existante nécessaire pour créer une agence
Impossible partir de zéro
Car rémunération faciale insuffisante
Sinon il faut trésorerie
Très difficile pour nouveaux entrants
1000 clients pour 1 agence
Il faut de + un marché potentiel
On peut seulement gérer à partir du département voisin
Portefeuille client contribue à l'avantage concurrentiel
Implantation Sud-Ouest
Pas de déperdition clients

Taille = avantage concurrentiel par rapport aux petits

Dominique ne sait pas

7.6 Avantage concurrentiel soutenable

Un contrat assurance-vie c'est un tout
Stratégie AZ différenciation + volume
Un avantage concurrentiel soutenable limité sur le Gers

BC a fermé et cédé l'agence d'Auch
en 2003
TZ détient 80% du marché AZ sur le Gers
Base installée clients et relationnel
Raison = agence concurrent pas rentable
Mais Gers = 1 tiers du chiffre d'affaires seulement

7.7 Désavantage concurrentiel

Pas multi marchandise = faiblesse
Père TZ trop généreux
Taille = désavantage concurrentiel

7.8 Pas d'avantage concurrentiel durable

Cf. l'affaire X
Cf. le changement de fiscalité en 1998
Pas multi marchandise = faiblesse

8. Performances

8.1 Performances commerciales

Nouveaux adhérents + que multiplié par 2 par an
Chiffre d'affaires par tiers par initiative client, par contact commercial, suite à mailing
Commissions de frais d'entrée en croissance
Commissions d'encours en croissance
Chiffre d'affaires = 0,82 M en 2005
TZ passé de 1% à 1,5 % de part de marché en 2 ans
Entreprise = réussite moyenne

8.2 Performances financières

Bénéfice de 60 000 en 2004
Valeur entreprise = 3.2 M
Bénéfice /Chiffre d'affaires pas significatif
Endettement

Dette = 1.3 M en 2003
On rembourse 156 000 par an
Pas d'autres dettes
Remboursement annuel couvert 3 fois par les commissions d'encours
La firme rachète, annule ses actions
Parce que moi je ne pouvais pas emprunter
Reste 7 ans à rembourser
à 3,5 %
Remboursement sur chiffre d'affaires = 19%
Dette supérieure aux fonds propres

Fonds propres reconstitués
Principal souci = trésorerie
Chiffres à actualiser
Performance financière liée à performance commerciale

ANNEXE AC

RÉSULTATS DE TZ AU QUESTIONNAIRE SUR LA TURBULENCE DE L'ENVIRONNEMENT

Turbulence du marché

1. Dans notre genre de business, les préférences produit des clients changent beaucoup dans le temps.

		XX X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Nos clients ont tendance à chercher tout le temps de nouveaux produits.

	XX	X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Parfois nos clients sont très sensibles au prix, mais d'autres fois le prix est relativement sans importance.

X		X X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

4. Nous témoignons d'une demande pour nos produits et services de la part de clients qui ne les avaient jamais achetés auparavant.

	X		X	X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Les nouveaux clients ont tendance à avoir des besoins reliés au produit, qui sont différents de ceux des clients existants.

	X	X	X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Nous approvisionnons nombre des mêmes clients que ceux dont nous avions l'habitude dans le passé.

	X	X	X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Turbulence du marché : 3,11 / 5

		X		

Intensité concurrentielle

1. La concurrence dans notre secteur est féroce.

				X X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Il y a de nombreuses "guerres de promotion" dans notre secteur

			X	X X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Quel que soit ce qu'un concurrent peut offrir, les autres peuvent rivaliser tout de suite.

	X X	X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

4. La concurrence sur les prix est une marque distinctive de notre secteur

	X X			X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. On entend parler d'un nouveau mouvement de la concurrence presque chaque jour.

	X	X	X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Nos concurrents sont relativement faibles.

	X X X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Intensité concurrentielle : 3,33 / 5

		X		
1	2	3	4	5

Turbulence technologique

1. La technologie dans notre secteur change rapidement.

	X	X	X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Les changements technologiques fournissent de grandes opportunités dans notre secteur.

			X X X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Il est très difficile de prévoir où la technologie dans notre secteur en sera dans les 2 ou 3 ans à venir.

	X		XX	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

4. Un grand nombre d'idées de nouveaux produits ont été rendues possibles par des percées technologiques dans notre secteur.

		X	X X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Les développements technologiques dans notre secteur sont plutôt mineurs.

	X X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Turbulence technologique : 3,6 / 5

			X	

MOYENNE TOTALE : 3,35 / 5

		X		
1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5

Trois personnes interrogées (DG, responsable informatique, conseillère commerciale) sur 7.

Conclusion : environnement perçu comme moyennement turbulent

ANNEXE AD

SYNTHÈSE DES RÉSULTATS DE LA SOCIÉTÉ TZ AU QUESTIONNAIRE SUR LES CAPACITÉS DYNAMIQUES

Reconfigurabilité

1. Nous pouvons reconfigurer avec succès nos ressources pour arriver à de nouveaux actifs productifs.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

2. Nous pouvons efficacement intégrer et combiner des ressources existantes dans de nouvelles combinaisons

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

3. Nous nous engageons souvent dans des combinaisons de ressources pour mieux aligner nos domaines produit-marché et nos actifs.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Reconfigurabilité : 25 / 6 = 4,17

			X	
1	2	3	4	5

Orientation marché

4. Nous scannons fréquemment l'environnement pour identifier de nouvelles opportunités business

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

5. Nous passons un temps considérable à lire des publications et magazines d'affaires

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

6. Nous sommes rapides à discuter les changements dans les préférences produit ou service de nos clients

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

7. Nous passons en revue périodiquement l'effet probable de changements dans notre environnement business sur les clients

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

8. Nous passons souvent en revue nos efforts de développement des produits ou services pour s'assurer qu'ils sont en ligne avec ce que veulent les clients

				X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

9. Nous sommes efficaces en implémentant des idées de nouveaux produits ou services

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

10. Nous consacrons beaucoup de temps à implémenter des idées pour de nouveaux produits ou services et à améliorer nos produits ou services existants.

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

11. Nous sommes rapides à répondre à des changements significatifs dans les structures de prix de nos concurrents

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Orientation marché : 59 / 16 = 3,69

			X	
1	2	3	4	5

Capacité absorptive

12. Nous réussissons à apprendre de nouvelles choses au sein de ce groupe

				X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

13. Nous sommes efficaces pour développer des connaissances nouvelles ou des vues qui ont le potentiel d'influencer le développement des produits ou services

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

14. Nous sommes capables d'identifier et d'acquérir des connaissances internes (par exemple sur le groupe) ou externes (par exemple sur le marché)

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

15. Nous avons des routines efficaces pour identifier, valoriser et importer de nouvelles informations et connaissances

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

16. Nous avons des routines adéquates pour analyser l'information et la connaissance obtenues

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

17. Nous pouvons intégrer avec succès nos connaissances existantes avec les nouvelles informations et connaissances acquises

				X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

18. Nous sommes efficaces pour transformer l'information existante en nouvelle connaissance

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

19. Nous pouvons exploiter avec succès informations internes et externes et connaissances dans des applications concrètes

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

20. Nous sommes efficaces pour utiliser de des connaissances dans de nouveaux produits ou services

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Capacité absorptive : 73 /18 = 4,06

			X	
1	2	3	4	5

Capacité de coordination

21. Nous nous assurons que nos tâches de travail (activités, projets, rapports, ...) s'imbriquent très bien ensemble

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

22. Dans l'ensemble, notre groupe est bien coordonné

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

23. Nous nous assurons que le produit de notre travail est synchronisé avec le travail des autres

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

24. Nous nous assurons que le produit de notre travail est d'une forme utile aux autres quand besoin est (la bonne chose au bon moment)

				X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

25. Nous nous assurons d'une allocation appropriée des ressources (par exemple information, temps, rapports) au sein du groupe

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

26. Les membres du groupe s'assurent d'un partage équitable des ressources

			X	

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

27. Les membres du groupe sont assignés à des tâches proportionnées à leurs connaissances et talents pertinents pour ces tâches

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

28. Nous nous assurons qu'il y a compatibilité entre l'expertise des membres du groupe et les processus de travail

				X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Capacité de coordination : 68 /16 = 4,25

			X	
1	2	3	4	5

Esprit collectif

29. Nous inter relions efficacement nos activités pour manager rapidement des conditions changeantes

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

30. Nous manageons collectivement nos tâches pour répondre aux exigences des situations

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

31. Nous effectuons promptement nos contributions au groupe avec attention et soin

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

32. Nous sommes ouverts en apportant notre contribution individuelle au groupe

				X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

33. Nous avons une compréhension globale de nos tâches et responsabilités mutuelles

				X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

34. Nous sommes pleinement conscients de qui dans le groupe a des talents et connaissances spécialisés pertinents par rapport à notre travail

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

35. Nous inter relions soigneusement nos actions mutuelles pour répondre à des conditions changeantes

			X

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

36. Les membres du groupe managent avec succès l'interconnexion de leurs activités.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Esprit collectif : 73,5 /16 = 4,59

				X
1	2	3	4	5

Capacités morales

37. Nous avons une très forte motivation pour faire bouger les choses.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

38. Notre faisons preuve d'une très forte volonté pour nous adapter à l'évolution de l'environnement.

				X
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

39. Nous ne désirons pas réaliser des changements.

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

40. Nous faisons preuve de beaucoup de ténacité quand nous opérons des changements.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

41. Nous sommes capables de nous remettre vraiment en cause.

			X	
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

42. Nous manquons de courage pour affronter des situations qui nécessitent d'être reconfigurées.

	X			
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

43. Notre culture d'entreprise ne facilite pas le changement.

X				
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

44. Notre vision stratégique nous conduit à modifier, reconfigurer, créer. ressources et capacités.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

45. L'engagement de la direction dans les technologies et systèmes d'information est très faible.

	X			

Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

46. Notre caractère et notre tempérament sont un facteur de changement.

		X		
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

47. Nous faisons preuve de beaucoup de résistance au changement.

X				
Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Moyennement d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord

MOYENNE Capacités morales : 89 /22 = 4,05 (en prenant en compte les questions inversées)

			X	
1	2	3	4	5

ANNEXE AE

INFLUENCE DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES SUR LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES DE TZ

(PDG) signifie citation du président directeur général.
(RI) signifie citation du responsable informatique.
(S) signifie citation de la secrétaire
(C) signifie citation d'un conseiller commercial

Capacités opérationnelles	Capacité stratégique : Le relationnel commercial (résultante)
Capacités commerciales	C -Car il se dit un peu n'importe quoi en matière d'assurance vie. Car la différence se fera encore là dessus à l'avenir. Le client sait reconnaître le professionnel de l'amateur. Nous sommes à la fois les conseillers et les analystes de chaque foyer. C - Il ne faut pas non plus être trop techniques. et savoir dédramatiser car il faut que le client comprenne. C - On ne gagne pas à tous les coups, mais on ne cherche pas à gagner ou à perdre. On cherche à rassurer, à gagner la confiance. Si le client est fatigué par exemple, il faut en tenir en compte. Ou bien quand derrière un décès, il y a autre chose. Il faut faire preuve d'une psychologie adaptée. C - Sonnerie du téléphone. Entretien téléphonique de C avec une cliente. La conversation est aimable. souriante. détendue (rires). On prend le temps de discuter. Relation de sympathie visiblement. C - Sonnerie du téléphone. Entretien téléphonique avec un client. C - Vous voulez un RV ? Vous pouvez passer à l'ouverture à 14 heures ? Super. 14h30. A tout de suite. Merci. C - Il existe une 2ème délégation à Toulouse mais concurrente. Les clients de cette agence qui viennent chez nous. nous les servons pareil. Et ils sont mieux reçus qu'à leur agence car chez eux, c'est plus fonctionnaire. - Sonnerie du téléphone. Entretien téléphonique de C avec un client. La conversation et la relation sont cordiales. détendues. Les deux personnes se connaissent. RI - C'est la disponibilité. la mobilité. S - L'adhérent qui téléphone, s'il me pose une question, je saurais lui répondre. S - Je pense que c'est plus sur le côté relationnel et humain que sur le plan matériel. PDG - Actuellement, dans les endroits où nous ne sommes pas présents physiquement. eh bien pareil. Deux fois par an je réserve un hôtel et. pendant un jour ou deux en fonction des périodes et des remontées. je reste à l'hôtel et les gens viennent me voir. Je réserve un salon. Donc soit je me contente de la journée de rendez-vous, soit je peux même également faire le soir une réunion d'adhérents avec plus ou moins de monde en fonction de l'actualité. Aussi bien, d'ailleurs, dans les agences que dans les endroits où on n'est pas. S - Maintenant on est tous indépendants, donc... PL - Et avant vous étiez éventuellement obligés de rappeler le client pour lui donner l'information alors que maintenant ça peut être beaucoup plus un dialogue ? S - Tout à fait. C'est un dialogue. RI - En tout cas il y a un gros travail qui est fait sur le relationnel ici. [...] Avec toutes les personnes qui font le contact [avec la clientèle]. C - La 2ème capacité c'est donc le suivi client, la prestation due au client. C - C'est très important de communiquer entre nous. Pour ça, nous avons un journal confidentiel. Jules et moi faisons un journal interne. C - Finalement. il règne chez nous un esprit familial. c'est une PME. On va à la pêche à la ligne. C - Nous organisons aussi des réunions à la manière d'un club. RI - Bon, Dominique s'occupe plutôt de la gestion des SAV. Des réductions de frais. SAV, c'est lorsque les gens font des réclamations pour changer les clauses bénéficiaires. changer certaines

	parties de leur contrat. D'autre part pour les réductions de frais des courtiers. etc. Disons qu'elle fait une gestion de tout cela. Là. c'est le suivi non plus du potentiel mais de l'adhérent. C'est-à-dire changement d'adresse, etc. C'est, disons, plus de l'administratif. Parce que disons que, ensuite. elle fait suivre à Paris. RI - Là. le but de Dominique pour l'administratif, c'est de faire en sorte que les problèmes soient réglés le plus rapidement possible afin que l'adhérent soit satisfait et qu'il ne soit pas insatisfait et qu'il amène des adhérents aussi. Disons que nous, on a essentiellement une vocation purement commerciale au niveau de l'informatique. S - L'intégrité. La confiance. Comme je vous le disais, c'est plus le relationnel humain plutôt que de se dire les commissions qu'on va avoir à la fin du mois, quoi. Si la personne veut placer son argent là et que ce n'est pas du tout son intérêt de venir sur un contrat d'assurance-vie. eh bien on aura l'honnêteté de lui dire. Tant pis, on ne sera pas commissionnés, mais pour l'adhérent, je pense que c'est plus important. Donc la franchise, l'honnêteté, l'intégrité, quoi. Même si, des fois, c'est dommage pour nous, mais...voilà. Il vaut mieux jouer comme ça avec les adhérents plutôt que de profiter. PL - Quels sont vos principes. valeurs. et savoirs principaux ? PDG - Notre principe premier c'est que le patron c'est l'adhérent. Notre savoir principal. c'est la maîtrise de l'assurance vie. C - Il y a la nécessité d'être honnête et bien informé pour être crédible et petit à petit on est reconnu. la confiance se crée. Quelquefois l'argent va ailleurs que chez nous. ce qui est un inconvénient. mais on est largement récompensé sur le long terme. Il n'existe pas que l'assurance vie.
Capacités marketing	PDG - Il faut savoir que toute l'animation se fait de Mirande. Que ce soit pour Toulouse. que ce soit... Donc les mailings partent d'ici. Parce qu'on est outillés pour. Donc on a une personne qui ne s'occupe que de ça. Et nous. ça fait dix-sept ans qu'on travaille comme ça. Depuis qu'il y a Maurice. en fait. Depuis qu'on est capables de trier le fichier ... On a un outil informatique qui nous le permet. PDG - Et les personnes qui seront dans l'agence auront pour mission d'animer ce portefeuille-là. En étant beaucoup plus efficaces que ce que nous. on peut l'être d'ici. RI - Pour voir l'évolution, la progression et éventuellement déterminer ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Par exemple. dans les zones proches où on avait beaucoup de reversements. disons, comme Auch, bon. on a créé une agence là. A Toulouse . il y avait beaucoup de rencontres. d'où la nécessité d'avoir une agence sur place afin de gérer. A partir d'un certain moment. la fréquence des rencontres était telle qu'il fallait carrément une agence. Ensuite on a aussi ça pour les adhérents des Services Français. Et pour déterminer aussi les adhésions individuelles qu'ils ont générées. RI - Pour faire des actions commerciales auprès de ces personnes, disons que c'est le moyen le plus facile de les contacter. Par courrier. Pour solliciter des rencontres dans des... Alors, lorsqu'il s'agit de groupes comme les Services Français, c'est sur le site. Sur place. Ou sinon. s'il s'agit des individuelles. les rencontres se font dans des hôtels. Ensuite nous faisons une autre action générale pour inviter des gens, pour faire une sorte de fête, de grand-messe où l'on annonce le taux d'AZ. Et puis ça nous permet. là aussi, de rencontrer un maximum de gens. Disons que le but, là. de l'informatique. c'est de générer des rencontres plus que d'informer. Bon. quelquefois. lorsque le contenu de la fiscalité ou de la loi est très important, là nous faisons un courrier pour tenir informés les gens mais aussi pour en même temps avoir des rencontres avec ces gens-là. C - Les processus dépendent d'abord de la situation géographique. Nous savons traiter à distance. mais cela dépend des clients. notamment de la tranche d'âge. Ensuite c'est fonction du portefeuille. Ici dans le quartier sud. la clientèle est plus aisée. La vitrine est là pour assurer. Mais sans donner l'impression de grand luxe. C'est leur argent et nous sommes dans un système associatif. C'est du relationnel avant tout. Notre stratégie. c'est de montrer que nous sommes là.
TI	RI - Bon. Alors, pour les décideurs. pour les commerciaux, le service informatique fournit des statistiques par zone ou globales. par mois et cumulées. Par code apporteur - parce qu'un courtier peut avoir un ou plusieurs codes apporteurs - ou par département ou de manière globale. Cela permet de mesurer par rapport à une période donnée comparée à la période identique à un an moins un.. PL - D'accord. Je vois. Et ça a changé aussi les processus de travail. Vous travaillez plus directement... C'est-à-dire. avant. il y avait peut-être une chaîne de personnes. Vous étiez obligés de demander. par exemple, l'information à la personne qui disposait du poste AS-400 ou vous étiez obligés de prendre sa place pour consulter les données alors que, maintenant, vous les avez directement. Donc ça raccourcit la chaîne... S - Tout à fait. PL - Et avant vous étiez éventuellement obligés de rappeler le client pour lui donner l'information alors que maintenant ça peut être beaucoup plus un dialogue.

	S - Tout à fait. C'est un dialogue. S - Et puis, comme maintenant on a tous un poste informatique, c'est vrai qu'on n'a plus besoin de descendre à mon bureau pour voir quoi que ce soit. Donc on est vraiment tous indépendants. RI - D'autre part, nous mettons depuis quelques années au point un site Internet dont le but essentiel est de générer des demandes de dossier d'information et, à partir de là, essayer de convertir ces demandes de dossier d'information AZ en adhésions. Donc, là aussi, c'est commercial. Le but du site, c'est que les gens nous contactent, qu'ils nous demandent des dossiers d'information. Par courrier, par téléphone, par e-mail. Et nous, notre objectif, c'est de convertir le potentiel. Au départ, c'est d'amener le potentiel et, en même temps, par la suite, de convertir le potentiel en adhérents. Donc là aussi, c'est... la vocation du site est commerciale. PL - Vous générez des demandes par les moteurs de recherche comme Google. C'est ça ? Ça correspond à ça ? RI - Oui. PDG - Non. Aujourd'hui, par contre, ce dont je me sers pour les réunions, c'est des vidéo projections. Parce que là, j'utilise l'ordinateur. Toutes mes présentations sont sur ordinateur Dans mon PC. Là je l'utilise, mon portable. Vidéo projecteur et... PL - A tous les niveaux ? Avec le GIE aussi, bien sûr ? PDG - On ne communique pratiquement plus que par ça. [par courriel] PL - D'accord. Alors là, je me place plus d'un point de vue personnel. Est-ce que vous avez eu le sentiment, du coup, que ça rendait votre travail plus intéressant, plus motivant ? S - Oui. Bien sûr, oui. Parce que, avant, on ne pouvait pas... Je pense que c'est surtout grâce aussi à l'Internet. Puisque là, admettons, les clients nous posent des questions. Bon, Armand est très calé là-dessus, donc il n'y a pas de souci. Mais même pour nous, pour notre culture et tout ça, si on a un souci, si on veut faire des recherches, on peut le faire directement, donc... En ayant Internet directement aussi, ça peut être une richesse personnelle. Pour tout. RI - Moi, en ce qui me concerne, c'est pour générer des rencontres et des contacts. Donc c'est du relationnel. Et là, qui dit relationnel potentiel dit besoins, dit répondre aux besoins. Donc les besoins des personnes rencontrées sont archivés et traités jusqu'à la prochaine rencontre. PL - Les TIC et le SI ont-ils des impacts sur les entretiens clients ? C - Ah oui. Je regarde le profil client, s'il y a d'autres patronymes, des petits enfants, etc. PL - Et alors qu'est-ce qu'il y a dans ce fichier des rencontres exactement ? RI - Les caractéristiques de la personne, sa famille, l'état civil, les problèmes, les solutions, et l'ensemble des rencontres qu'il y a eu avec cette personne, l'ensemble des actions qui ont suivi.... la date de la prochaine action avec cette personne. Ça peut être une rencontre, un coup de fil, une lettre, n'importe quoi. Le but, c'est de... qu'il n'y ait pas de problèmes et de le satisfaire. Parce qu'un client satisfait nous amène d'autres clients. RI - C'est le contact, la rencontre. C'est le but. RI - On a aussi un numéro vert qui facilite le contact des adhérents vers notre bureau. Parce qu'il y a des gens qui appellent de partout en France. PL - Même s'ils aiment avoir un rendez-vous de temps en temps, ils veulent peut-être de plus en plus aussi avoir le contact par Internet. C'est peut-être ça qui va se passer. PDG - Ah mais ça, on en est complètement conscients.
Relations humaines, confiance, motivation	C -Le travail, on le fait très volontiers. C – Armand TZ fait autrement, mais il nous laisse faire comme nous voulons, il respecte notre façon de faire. Ainsi il y a toujours un suivi. C - Il s'agit de faire vivre les choses: c'est intéressant pour les intérêts du client et pour nous car on a l'impression de tenir notre rôle. C'est l'aspect humain. Si j'existe encore dans cette profession, c'est grâce au client. C - C'est pour moi professionnellement très intéressant, moi qui n'ai pas toujours travaillé chez TZ. C'est l'aspect humain du dialogue avec la clientèle qui motive. C'est pourquoi nous prenons des RV même le samedi. C - Le client AZ ne s'y trompe pas. Certains clients sont très pointus et très exigeants. On a le devoir de conseil, de suivi. C'est très fort chez moi, c'est presque passionnel. S - On est tous polyvalents, donc s'il y en a un qui a un souci, qui est embêté pour quelque chose, on est tous... on peut tous s'aider, quoi. S - Après, pour notre boulot, c'est vrai qu'on a la chance, tous, d'avoir un bureau chacun, d'être autonomes, sans avoir quelqu'un derrière à nous dire... S - Donc c'est familial et je pense qu'à partir de là il y a un climat de confiance qui est instauré. Après, on est tous polyvalents, on est tous les uns avec les autres, donc... Je pense que c'est ça qui fait peut-être qu'il y a une bonne entente et qu'on s'entend tous bien, quoi.

	C - La moindre tache est dangereuse (cf. l'affaire AZ) quand on a une image aussi bonne. C2 en a été malade. Car c'est la confiance qui est alors en cause et c'est lui-même qui était mis en doute.

Capacité opérationnelle	Capacité stratégique : Le marketing relationnel (résultante)
Capacités commerciales	C - Il y a aussi un informaticien maison chez TZ qui développe des améliorations si on lui demande. Il est au siège dans le département voisin. C - Il faudra communiquer aussi sur le GIE et l'Association car le Président est à l'origine, nous sommes à l'origine, il faut le dire. Donc, priorité à la communication car c'est intéressant pour tout le monde. C - Sinon, on est là pour les servir. Il faut bien montrer que nous sommes assureur, pas voleur. C - On a 3200 clients qu'on voit régulièrement. On essaye énormément de communiquer avec eux. Le GIE AZ le fait mieux que nous et de façon plus importante.
Capacités marketing	PDG - Mais, ceci dit, quand on fait un mailing, nous, c'est 15% ou 20% de remontée derrière. On personnalise, on travaille... On ne part pratiquement pas à la conquête de marchés dans le dur. On utilise notre fichier clients [...] avec toujours une bonne raison d'écrire aux gens, aux adhérents. Alors ça peut être des mailings ciblés, ça peut être plus ou moins... Bon, en fonction de certains critères, si vous voulez, de fiscalité ou autres. Peu importe le critère mais on personnalise au maximum nos mailings et on les cible au maximum. Ce qui veut dire qu'après, derrière, on a très peu de déperdition. PDG - En matière de mailings, nous réalisons des mailings ciblés par tranche d'âge aux clients sous forme de courriers. PDG - Commercialement parlant, nous avons des taux de remontée, nous, sur nos mailings, qui sont phénoménaux par rapport à une moyenne normale mais nous, les timbres, c'est timbres de collection et à la bouche. C - Il faut évoluer. Les mœurs changent, aussi bien... Parce qu'on parle beaucoup d'Internet mais on oublie aussi de se rendre compte qu'on revient à un commerce de proximité. C - Donc on a besoin de ce contact sur place, de proximité. On le voit aujourd'hui. Depuis qu'on a ouvert les agences... Depuis que j'ai repris le cabinet, on a donc ouvert deux agences supplémentaires: Toulouse et Auch. Les endroits où on se développe, c'est les endroits où on est présents physiquement. Aujourd'hui, on couvre tout le sud de la France.
TI	PDG - L'outil informatique va nous permettre de travailler nos fichiers. Alors, après, que ce soit pour les inviter à une réunion, que ce soit pour leur envoyer un mailing, pour faire passer une information ou autres, c'est toujours, à la base, l'outil informatique et la gestion des fichiers. En fait, je crois qu'on est très bien équipés pour gérer et utiliser nos fichiers. On a un outil informatique... Je vous dis, encore une fois, on a quinze ans d'avance sur l'AZ. Ils ont sorti l'année dernière cet outil dont je vous ai parlé pour justement gérer et travailler les fichiers de façon personnalisée. Nous, ça fait quinze ans qu'on le fait. Du coup, je ne m'en suis jamais servi parce qu'on a un outil plus facile à utiliser que ce qu'ils nous ont mis en place. Donc, de ce côté-là, c'est une utilisation permanente. Puisque toute notre communication passe par l'utilisation des fichiers, automatiquement, c'est l'outil qui nous permet de les utiliser qui est primordial. RI - Bon, une partie du travail consiste à faire des tableaux de bord et des statistiques. PDG - Tous les mois, il m'envoie ce qu'on appelle les statistiques. J'ai un récapitulatif. Je sais exactement... Versements et commissions mois par mois. Nouveaux adhérents. [...] Statistiques, donc, globales. Par départements. 32, 46, 40. Enfin, tous les départements où on est présents. J'ai des statistiques avec Jules C2, sans Jules C2. En un coup d'œil, j'ai vraiment le parallèle entre ce que j'ai fait l'année dernière et ce que j'ai fait cette année. En détail. Fonds en euros, reversements, versements, conditions, le montant des UC, dates et mouvements sur les unités de compte, etc. RI - Bon. Alors, pour les décideurs, pour les commerciaux, le service informatique fournit des statistiques par zone ou globales, par mois et cumulées. Par code apporteur - parce qu'un courtier peut avoir un ou plusieurs codes apporteurs - ou par département ou de manière globale. Cela permet de mesurer par rapport à une période donnée comparée à la période identique à un an moins un. Pour voir l'évolution, la progression et éventuellement déterminer ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Par exemple, dans les zones proches où on avait beaucoup de reversements, disons, comme Auch, bon, on a créé une agence là. A Toulouse, il y avait beaucoup de rencontres, d'où la nécessité d'avoir une agence sur place afin de gérer. A partir d'un certain moment, la fréquence des rencontres

	était telle qu'il fallait carrément une agence. Ensuite on a aussi ça pour les adhérents des Services français. Et pour déterminer aussi les adhésions individuelles qu'ils ont générées. Parce que, en général, ce sont des adhésions groupe. On mesure... Parce que, lorsqu'ils ne sont plus dans l'entreprise, ils peuvent aussi créer des adhésions individuelles. PDG - Donc quand j'ai dit: "On partage les moyens", j'ai dit à Jules C2: "Toi, tu vas bosser à 100% pour le code Béra." Parce que lui, par contre, il ne peut plus faire une seule adhésion sous le code BC2. Et moi, tout ce que je fais, tout ce que C1 fait, c'est BC2. RI - A l'époque, le transfert des fichiers n'existait pas et donc Paris nous communique tous les mois, tous les quinze jours, le fichier clients avec les versements, etc. Tout ça. PDG - Donc tout ça, que ce soit une agence ici, à Biarritz ou n'importe où, on est capables de le traiter d'ici. Donc ça, c'est de la valeur ajoutée. Ça fait partie de nos ressources informatiques, on va dire. Il suffit simplement de mettre un PC dans l'agence pour la consultation des différents fichiers. Après, tout ce qui est animation, etc., c'est tout géré d'ici. Et on pourrait avoir 10 agences, ce serait pareil. PDG - On utilise en permanence - ça, c'est en permanence - la base de données parisienne. Ça, le fichier clients, c'est en permanence. Pour nous, c'est primordial. Avant, on était sur Transpac. Ça veut dire qu'on était en liaison directe avec ce qu'ils appellent l'AS/400, c'est-à-dire le système informatique d'AZ. Ça nous coûtait très cher en abonnement. Et, une fois qu'ils ont mis le fichier clients en ligne sur le Net, on a arrêté les abonnements Transpac et on ne travaille plus que sur Internet maintenant. RI - Le site Internet, il est fait ici même.
Confiance, relations humaines, motivation	PL - D'accord. Donc ça a eu un effet sur la productivité mais également, donc, sur la façon de travailler. C'est-à-dire que ça vous a rendus, si j'ai bien compris, plus autonomes, plus responsables. Ça vous a permis de mieux utiliser vos compétences et de mieux vous exprimer et, par là même, ça a accru votre motivation, la satisfaction au travail. S - Oui. Tout à fait. C - La clientèle TZ est extérieure. On est en train de faire le bilan. Et là on maîtrise moins. Parce qu'ils n'habitent pas le 8ème ou le 9eme. Et on se creuse la tête pour les rencontrer. Ce sont des jeunes, des gens qui travaillent, des chefs d'entreprise. Ils sont moins faciles à rencontrer. Cela dit, les clients nous appellent quand ils ont besoin de nos services ou nous envoient des mails. C'est une autre façon de travailler. C'est à nous de s'adapter. Armand, C2 et moi avons ce souci en permanence. C'est pas facile. Il y a des techniques, bien sûr, pour gagner des clients. La stratégie pour gagner des clients est donc adaptée à la personnalité de chaque conseiller commercial. C -Il y a aussi un informaticien maison chez B qui développe des améliorations si on lui demande. C - Et nous, ça fait dix-sept ans qu'on travaille comme ça. Depuis qu'il y a Maurice, en fait. Depuis qu'on est capables de trier le fichier ...

Capacité opérationnelle	**Capacité stratégique : Conseil, information, communication, ciblés et personnalisés (résultante)**
Capacités commerciales	C - [Nos capacités] Elles sont professionnelles avant tout. Ça consiste à maîtriser notre sujet. Bien devant les autres capacités. Même en matière de retrait, il faut savoir quelle case on coche, notamment à cause des conséquences fiscales. D'autant plus qu'il y a en effet des mises à jour régulières, des dates à respecter, etc. et que cela change en fonction des tranches d'âge, des situations personnelles, etc. Il faut donc des capacités de plus en plus professionnelles. Et l'écart va se creuser encore. C- Moi, je m'occupe de la clientèle TZ. C'est une approche plus diplomate. C2 a une approche plus directe, plus agressive, il parle facilement aux gens dans la rue. Moi, je maîtrise un peu grâce aux réunions. Ce sont des clientèles différentes mais très complémentaires, encore plus qu'on ne pouvait le soupçonner au départ. C Oui, parce que la gestion de patrimoine, c'est mon expérience et parce que le client demande mon conseil, mon avis. Est-ce qu'il va tester mon honnêteté ? Alors je réponds honnêtement. Là où ça coince, c'est qu'on ne peut pas se substituer à un notaire. Mais, d'un autre côté, le client veut tout de même un autre son de cloche. C - On a 3200 clients qu'on voit régulièrement. On essaye énormément de communiquer avec eux. Le GIE AZ le fait mieux que nous et de façon plus importante. C'est donc pour personnaliser

	davantage. Par exemple, un client nous appelle pour nous dire : "La Sicav S est passée de 14.82 à 12, et vous ne m'avez pas appelé". C'est différent de la banque où on n'appelle jamais. Là les nouvelles sont bonnes. Mais nous communiquons les bonnes comme les mauvaises nouvelles, le sommaire de l'économie, les nouvelles sur les placements financiers, les tendances, etc. Parce que le client lambda n'est pas obligé de lire toutes les revues spécialisées, de se brancher sur les émissions spécialisées. Il est de notre devoir de les informer. Là aussi tout le monde ne voit pas les choses de la même façon. Mais ça les regarde. Grâce à ça, nous avons des résultats et des résultats en cascade aussi. C'est pour ça qu'on a des parrainages. La communication se fait par ramifications. On vient nous présenter un parent, un ami. On ne fait pas de pub comparative, mais on devrait. Au niveau media, il ne sort vraiment pas grand-chose de ce point de vue. PL - Ces clientèles différentes, est-ce que ça correspond à des processus de travail et commerciaux différents ? C - Oui, ça peut. Parce que, par exemple, si nous avons un contrat collectif, c'est pas la tasse de thé d'AZ. Mais nous avons quelques contrats entreprise : 1800 adhérents dans des contrats collectifs dont un tiers a été gagné aussi à titre individuel. C'est lié au processus commercial de la famille TZ. Il faut se déplacer, être présent, enrôler la logistique, etc. C - On apporte aussi notre expérience terrain avec les éléments juridiques, les évolutions, etc., par exemple sur la clause bénéficiaire. Les gens sont très sensibles à ça, au fait qu'on s'intéresse à lui. On va lui parler de lui au client. On se préoccupe des détails, alors il nous fait des confidences. C'est ce qui en fait un métier très motivant. On fait de la gestion de patrimoine. Il nous faut parler de l'âge aussi, même si c'est un peu tabou. C - Il y a la nécessité d'être honnête et bien informé pour être crédible et petit à petit on est reconnu, la confiance se crée. Quelquefois l'argent va ailleurs que chez nous, ce qui est un inconvénient, mais on est largement récompensé sur le long terme. Il n'existe pas que l'assurance vie. C - La société est spécialisée depuis vingt ans dans l'assurance vie. C'est une bonne chose car le professionnalisme est de plus en plus important et il n'est pas évident de tout connaître. C'est un avantage car chez AZ "on n'a que ça à faire", que l'assurance vie. Ça nous permet de nous rapprocher d'une clientèle existante et de bien la servir. Nous pouvons être le meilleur ambassadeur auprès de notre sphère d'influence.
Capacités marketing	PDG - On a également une grosse partie du portefeuille qui est un portefeuille entreprises. C'est-à-dire qu'on a comme client Les Services Français [...] Alors ça, c'est encore un fichier qu'on travaille spécifiquement. Donc quand on fait un mailing, on va écrire différemment aux gens des Services Français. C - En matière de mailings, nous réalisons des mailings ciblés par tranche d'âge aux clients sous forme de courriers. PL - Ces clientèles différentes, est-ce que ça correspond à des processus de travail et commerciaux différents ? C - Oui, ça peut. C - Nous ne faisons pas de prospection directe. Nous ne faisons pas non plus de prospection téléphonique. C - Nous avons 10000 clients, travaillons les. PDG - Bon, je parle de la communication, on va dire, externe, la communication qui fait qu'on fasse des affaires ou pas. C'est les mailings, c'est tout ça. Bon. On a toujours fait ça. On met une application particulière à la réalisation notamment des mailings. Ça revient un petit peu à ce que je vous disais tout à l'heure. Par rapport au ciblage, donc à la personnalisation. On personnalise au maximum l'outil de communication de façon à ce que les gens se sentent... que ce ne soit pas impersonnel, quoi. Que les gens, quand ils reçoivent un courrier, ils aient envie de l'ouvrir. Vous voyez, hier, je reçois encore un truc de X, tiens. Parce que je suis client de X. C'est parti direct à la poubelle. Parce que je sais que c'est une pub dedans. Mais moi, quand j'envoie une lettre, c'est une enveloppe qui est écrite à la main ou pas à la main parce qu'il y a une enveloppe à fenêtre, timbrée avec un timbre de collection. Ce n'est pas la même chose que de recevoir un truc affranchi où on sait que c'est de la grande cavalcade. Donc la communication, on essaie au maximum d'utiliser les moyens modernes au maximum à notre disposition. La seule chose que je refuse, c'est la machine à affranchir. PDG - Ça prouve qu'on est dans le vrai. Et puis après, je vous le dis très honnêtement, c'est le taux de remontée sur les mailings.
TI	PDG - Et on a, je dirais, les outils nécessaires pour pouvoir traiter tel ou tel fichier pour telle ou telle agence. D'ailleurs, on fait ce genre de choses déjà. Je veux dire, il arrive que l'on fasse des mailings spécifiques à Toulouse . Idem pour Auch. Enfin, de toute façon, les mailings sont toujours ciblés. Ils sont toujours ciblés, quoi qu'il advienne. PDG - Non mais, si vous voulez, moi, l'outil informatique, encore une fois, c'est un plus pour la

	gestion et l'utilisation des fichiers. D'accord. Ça. c'est indéniable. C'est un avantage qu'on a sur beaucoup de nos confrères qui ne sont pas du tout équipés pour ou qui commencent à peine. Nous. je vous dis. ça fait quinze ans qu'on le fait. Maintenant. je ne pense pas être bien avantagé par rapport à BC parce que BC. ils ont des outils... Par contre. je ne suis certainement pas en retard. si vous voulez. parce que je suis capable de faire sortir n'importe quoi de la machine. Ça. c'est vraiment important. PDG - Bon. par exemple. ce qui nous sert. c'est tout ce qui est mails. tout ça. On communique pas mal comme ça. En interne. le fait qu'on soit une très petite structure... l'outil primordial. c'est vrai que c'est le mail. Parce que ça va vite. PL - Donc les mails. c'est pour échanger entre vous et puis avec certains clients ? PDG - A tous les niveaux. j'allais dire. RI - D'autre part. bon. les évolutions boursières nous permettent de voir où on en est par rapport aux questions d'arbitrage éventuellement. Alors. quand les gens ont gagné beaucoup d'argent par rapport à ce qu'ils ont versé, on peut leur suggérer d'arbitrer. Vous voyez ? Admettons qu'ils aient versé 100 et qu'ils en soient à 150 et puis que la période soit incertaine, on peut suggérer d'arbitrer vers un fonds garanti. RI - Donc plus grand est le nombre d'informations. plus vite on travaille. Parce que. avant. il aurait fallu un temps fou pour décortiquer tous ceux qui avaient gagné ou perdu ou... Là. on calcule simplement la plus-value de chacun à un moment donné. PL - Quels renseignements avez-vous dans votre fichier clients ? S - L'état-civil et le compte rendu des rencontres. Nous n'avons pas vraiment de profil client. nous utilisons les données du GIE. PL - Est-ce que cela apporte quelque chose au client ? S - Oui. cela permet un suivi du client. PL - Le fichier clients apporte-t-il un ou des avantages aux clients. ou seulement à l'entreprise ? S - Aux deux.
Confiance, relations humaines, motivation	C - Les décisions sont prises par Armand TZ. En tenant compte des expériences de chacun. C2. par exemple effectue un travail de quartier. de proximité. Il en a la maîtrise. Sa clientèle est à son image. J'arrive à savoir quand quelqu'un rentre si c'est un client à C2. On a adapté la stratégie à C2 et à sa clientèle. C - La Clientèle TZ est extérieure. On est en train de faire le bilan. Et là on maîtrise moins. Parce qu'ils n'habitent pas le 8ème ou le 9ème. Et on se creuse la tête pour les rencontrer. Ce sont des jeunes. des gens qui travaillent. des chefs d'entreprise. Ils sont moins faciles à rencontrer. Cela dit. les clients nous appellent quand ils ont besoin de nos services ou nous envoient des mails. C'est une autre façon de travailler. C'est à nous de s'adapter. TZ. C2 et moi avons ce souci en permanence. C'est pas facile. Il y a des techniques, bien sûr. pour gagner des clients. La stratégie pour gagner des clients est donc adaptée à la personnalité de chaque conseiller commercial. S - Ils m'ont bien entourée. ils m'ont envoyée en formation. donc ça m'a permis. moi. justement. de continuer à approfondir mes connaissances et c'est vrai qu'à l'heure d'aujourd'hui. au niveau de l'AZ. il n'y a pas de souci. L'adhérent qui téléphone. s'il me pose une question. je saurais lui répondre. PL - Que pensez-vous que la communication interne de l'entreprise ? Apporte-t-elle des avantages. des désavantages ou les deux aux clients ? S - Cela apporte des avantages seulement : avec notre polyvalence, nous pouvons ainsi mieux répondre aux clients.

ANNEXE AF

LIENS ENTRE LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LES PERFORMANCES CHEZ TZ

Capacité stratégique	Avantages concurrentiels : fichier clients + capital confiance + part de marché dans le Gers	Performances
Conseil, information, communication, ciblés et personnalisés	C - C'est donc pour personnaliser davantage. [...] Il est de notre devoir de les informer. Là aussi tout le monde ne voit pas les choses de la même façon. Mais ça les regarde. Grâce à ça, nous avons des résultats et des résultats en cascade aussi. C'est pour ça qu'on a des parrainages. La communication se fait par ramifications. On vient nous présenter un parent, un ami. On ne fait pas de pub comparative, mais on devrait. C - Ça apporte des plus au détriment de la concurrence. Et nous en avons les témoignages en direct de la clientèle. Il y a des chefs d'agence, des employés ou autres qui souffrent chez nos concurrents. Nous en retirons les marrons du feu face aux poids lourds, poids lourds dans tous les sens du terme. C - Et qui plus est, comme ils veulent toucher à tout, ils ne sont pas des spécialistes. Et là où nous nous démarquons, c'est que nous devenons des spécialistes. Et surtout AZ est spécialisé, ne vend pas de tout. Peut-être qu'un jour AZ sera 'la référence - le spécialiste'. Un jour il y aura 1 million d'adhérents chez AZ.	
	C - Mais comme nous n'avons pas le droit de faire de la pub comparative, nous le faisons à notre manière par les entretiens, en répétant ce que dit la presse, comme par exemple, avec la baisse récente des taux du livret A. Quand on voit les dépassements de livrets B, les excédents, la multiplication des livrets pour une même personne, la baisse des intérêts, etc. comment peuvent-ils se dire conseillers ? Ils ne vérifient pas les excédents, les dates, etc. On voit des placements échus qui ne rapportent plus d'intérêts. C - On communique aussi pour les rassurer, leur dire qu'ils ont fait le bon choix, et surtout pour les résultats en unités de compte plus qu'en fonds garanti. Par exemple, si les résultats ont baissé sur deux ans on leur fait remarquer que sur 10 ans leur capital a progressé de 135 %. Alors que sur le fonds garanti, la progression est de 85 %. Ils peuvent demander conseil. Parce que l'on a une clientèle vieillissante qui est habituée au mono support alors qu'aujourd'hui de nouveaux compartiments ont été créés. Mais cette clientèle vieillissante place une grosse part en fonds garanti. Il faudra communiquer là-dessus. C - Par exemple, un client, la semaine dernière, possède toutes sortes de produits à la SPAR alors qu'il a 75 ans. Sa situation présente des anomalies : PEL de 150000 euros, livret A qui déborde, et à côté on trouve de tout. Et après on aborde des questions de succession. On parle de donations. Mais au 2ème entretien, on s'aperçoit que le notaire a mal fait son travail et que ça a des répercussions maintenant. Du coup, aujourd'hui, nous faisons un retour en arrière. Finalement le client nous dit "merci de s'occuper de nous". Le client s'aperçoit petit à petit de qui est qui et qui peut leur apporter assistance ou information suivant les gens. PL La différence tout de même avec les vendeurs sur Internet, c'est qu'il n'y a pas de conseillers commerciaux. C - Sauf que Terfis vient de s'en apercevoir et d'ouvrir des agences. Ça ne va pas très loin. Ils ne communiquent pas très bien. En plus ce sont les anciens Espaces Patrimoine qui vendent leur clientèle à la BHF/ BNF pour ne faire que du Terfis. Qu'est-ce que ça va faire ? PL - Mais s'ils ouvrent des boutiques, ils vont augmenter leurs coûts, ce n'est plus la même structure, ce n'est plus le même business model. Est-ce qu'ils vont augmenter les droits d'entrée ? C - Donc ils vont changer les produits. Ils ferment les produits existants et ils	C - Sur 31400 adhérents, 45 % sont issus d'un parrainage. J'en suis stupéfait. C'est le summum de la profession. Les méthodes de prospection pure et dure, les mailings, tout ça n'est pas très personnel. Là, c'est plus qu'un sésame. Il faut le mériter aussi. Il faut être là. Pour cela il faut une bonne connaissance de la clientèle et bien la servir. C - Les agences de notre assureur vendent moins le produit AZ que nous, parce qu'ils ne vendent pas que ça et ils ne connaissent pas le produit comme nous, ils ont peur de dire des bêtises. C - Il y a la nécessité d'être honnête et bien informé pour être crédible et petit à petit on est reconnu, la confiance se crée. Quelquefois l'argent va ailleurs que chez nous, ce qui est un inconvénient, mais on est largement récompensé sur le long terme. Il n'existe pas que l'assurance vie.

	en créent d'autres. C'est classique dans la profession. Ils ont été les meilleurs pendant des années et ils décident d'être moins bons. PL Mais les anciens clients, voire les nouveaux, ne seront pas d'accord si les frais augmentent ... C - Ils vont s'étouffer. Il y aura une contradiction totale. Et ça brouillera l'image. PL Et s'ils veulent créer un réseau, ce n'est pas évident. Les plates formes téléphoniques ça ne coûte pas trop cher, mais ça ne remplace pas un entretien en face à face, comme vous faîtes, surtout dans des situations sensibles. C - Absolument. PL - Donc il y a une partie dans votre 'business model' qui va rester difficilement imitable, substituable et difficilement mobile en terme d'avantage concurrentiel soutenu. On peut, mais alors il faut mettre les moyens. Et de toute façon, il reste les 10 ans de réputation à rattraper. C - En plus ils ne font pas que ça, alors que nous c'est dans la charte, on ne fait que ça. C - Pourquoi est-ce que j'irais au Crédit Foncier par exemple ? Ils sont spécialisés en crédit immobilier. Ils n'ont pas la même image.	

Capacité stratégique	Avantages concurrentiels : Fichier clients + Capital confiance + Part de marché dans le Gers	Performances
Le marketing relationnel	C - On communique aussi pour les rassurer, leur dire qu'ils ont fait le bon choix, et surtout pour les résultats en unités de compte plus qu'en fonds garanti. Par exemple, si les résultats ont baissé sur deux ans on leur fait remarquer que sur 10 ans leur capital a progressé de 135 %. Alors que sur le fonds garanti, la progression est de 85 %. Ils peuvent demander conseil. Parce que l'on a une clientèle vieillissante qui est habituée au mono support alors qu'aujourd'hui de nouveaux compartiments ont été créés. Mais cette clientèle vieillissante place une grosse part en fonds garanti. Il faudra communiquer là-dessus. PDG - Pourquoi [une agence à] Toulouse ? Moi, quand j'ai repris le cabinet, c'était la priorité. Parce qu'on avait 2.000 clients sur Toulouse . Quand je dis Toulouse , c'est le 31 . On avait 2.000 clients en Haute-Garonne. Pareil. Même constat. Donc pas un gros développement. Pas d'effritement du portefeuille mais pas de développement. Alors qu'on était les premiers sur Toulouse. PL - Et par rapport à A-F, quelle est la différence puisque A-F a des performances équivalentes et des frais inférieurs ? C - Si on compare avec A-F, la différence c'est le conseil et la communication. L'approche est différente. A-F n'a pas de réseau d'agences ni de commerciaux. Ils vendent en direct dans une catégorie professionnelle. Et c'est voulu. C - C'est un groupe comme GAF ou Alliance qui est derrière. Il y a GAF avec A-F, avec Ocelot, avec Alliance, avec réseau machin. S'ils lâchent d'un côté, les autres courtiers vont gueuler. Et le milieu du courtage, vous connaissez ? J'ai été courtier pendant 3 ans. Si vous ne mangez pas aussi fort, vous n'existez pas. PL - Cette différence vue comme une absence ou un manque de communication et de conseil, côté client, correspond à une différence structurelle parce que A-F est contrôlée par GAF qui a d'autres réseaux de distribution, qui n'ont pas du tout envie de se retrouver en concurrence directe avec A-F. Donc pour ménager un réseau de distribution, on dit à A-F : vous n'avez pas de réseau de distribution, etc. Il y a des raisons structurelles. Et donc A-F ne peut pas vous imiter de ce point de vue là. Comme GAF a d'autres réseaux, A-F est cantonné dans son petit périmètre. C - Oui, c'est cela. FAX aussi a essayé avec AGP. Mais qui connaît AGP. Il n'y a pas de réunions. La communication n'est pas aussi transparente. Parce que l'association AGP est à la botte de FAX. Les produits sont fabuleux. Mais le distributeur ... Alors qu'AZ informe en assemblée générale, en réunions, en direct, etc. Nous nous prêchons que nous sommes indépendants. PDG - Mais ce que vous ignorez totalement aussi, c'est que GAF sont	PDG - Tout ce qui est réunions et animations vidéo, oui parce qu'il y a très peu de gens qui le font et la concurrence... - j'ai des copains dans la concurrence - ils sont très surpris du succès qu'on rencontre, en fait. Parce que, s'ils invitent... Vous faites une assemblée générale d'AZ, il y a 4.000 personnes. Vous faites une assemblée générale chez FGA ou chez truc, il y a trois personnes. PL - Vous faîtes-vous référencer par les moteurs de recherche ? PDG - Oui, mais peu car c'est cher et nous en tirons peu de résultats. PL - Quel % de nouveaux clients générez-vous par Internet et le Web ? PDG - Par Internet, c'est très faible, 95 % de nos nouveaux clients proviennent de nos clients existants et de nos indicateurs. PL - Comment les nouveaux adhérents de Toulouse ont-ils été acquis ? PDG - Grâce à la clientèle existante et au développement de la boutique. PDG - Donc on a besoin de ce contact sur place, de proximité. On le voit aujourd'hui. Depuis qu'on a ouvert les agences... Depuis que j'ai repris le cabinet, on a donc ouvert deux agences

	derrière mais, comme ils ne gagnent pas d'argent avec A-F, ça ne les intéresse pas trop de le développer, si vous voulez. Et c'est un produit qui a toujours été... marginal à cause de ça. Les agents ne pouvaient pas le commercialiser. Ou sous le coude. Mais c'est un produit qui est resté très, très marginal. Parce l'association A-F, elle existe toujours. Au même titre que Protec. Avant A-F, il y avait Protec. C'est-à-dire qu'en fait il y a eu A-F un, il y a eu le deux, ils ont fermé le fonds. Bon. C - SM Vie ont un bon produit, mais une mauvaise communication. PDG - Non, non. Je ne suis pas en retard du tout par rapport à des confrères comme LM... Tous les mois, je sais exactement de quoi est constitué mon portefeuille. Aussi bien globalement que par code que par région que par... A la limite, si je le voulais par ville, je l'aurais par ville. Bon. Ça, c'est un outil qu'eux n'ont pas. PDG - C'est difficile de comparer une grosse structure bien huilée comme BC et une petite structure régionale comme TZ.	supplémentaires: Toulouse et Auch. Les endroits où on se développe, c'est les endroits où on est présents physiquement. Aujourd'hui, on couvre tout le sud de la France. On s'aperçoit que toutes ces régions... on ne perd absolument aucun client. Il n'y a pas de problème. Parce que les gens qu'on a fait souscrire, eux, ils ont l'habitude de passer par nous. Il n'y a pas de souci. Mais, en termes de développement, zéro. Zéro ou pas grand-chose. Alors que je me déplace régulièrement sur les régions. On invite les gens à venir nous voir dans un hôtel ou autres. On est présents. On ne laisse pas dormir le portefeuille. Mais on n'a pas de développement. Ou très peu. Alors que si vous prenez l'agence de Toulouse . c'est 380 adhérents dans l'année.

Capacité stratégique	Avantages concurrentiels : Fichier clients + Capital confiance + Part de marché dans le Gers	Performances
Le relationnel commercial	C - Au chapitre parrainages, ils nous donnent des prescriptions, etc. On leur donne un cadeau mais on ne leur dit pas assez merci. Alors j'ai fait un tract pour leur dire merci. On est cosignataire et on le fait du fond du cœur. PDG - Je vois Toulouse. Tout ce qui est à Toulouse, on essaie de le rattacher à l'agence. Tout ce qui est nouveau, il n'y a aucun souci. Mais tout ce qui est ancien, les gens continuent de nous appeler ici. En me disant: "Je sais qu'il y a une agence à Toulouse mais je préfère passer par vous." Vous voyez ? Vous ne pouvez surtout pas dire à un client: "Non, non. Ça m'ennuie." Donc on continue à assumer mais... S - Je pense que, dans notre métier à nous, le plus important, c'est le relationnel. Parce que quelqu'un qui va vous confier son argent, si ça ne passe pas avec la personne, que ce soit informatisé ou pas, je pense que la personne, ce ne sera pas son premier point. Je pense que c'est plus le relationnel. C- Si le conseiller commercial prêche pour sa paroisse, il gagne seulement à très court terme et perd ensuite. Et de plus en plus, ça va s'accélérer, le court terme bientôt ça sera 6 mois. C - Dans les banques, les contrats d'assurance sont vendus n'importe comment sous forme de packages. Je suis scandalisé que la presse ne dénonce pas ça. Mais les clients s'en aperçoivent ensuite un jour ou l'autre. Ça évolue lentement, mais ça évolue tout de même. Les gens changent. Et puis les enfants et les petits enfants s'en occupent et le disent à leur papi ou mamie. C - L'originalité sera d'abord dans la comparaison de systèmes au niveau de la banque. J'ai une expérience bancaire. J'ai été chef d'agence avec une responsabilité surtout humaine car les opérations sont trop variées, alors on s'y perd. En y rajoutant les horaires de fermeture, on peut dire que le client	C - Ça se retourne positivement pour nous. Ça revient vers nous de la façon la plus favorable. Les gens nous disent j'ai 100000 euros à placer. J'hésite à placer dans l'immobilier (ou en bourse, etc.). Nous, ne critiquons pas ces choix qui ont leur place. En fait, on fait de l'information pour que le client comprenne, notamment sur la fiscalité que la plupart des clients ne connaissent pas. Ce qui se passe, c'est que nous avons le retour. Et souvent le jour où ils vendent tout, ça revient chez nous. Par exemple, nous avons eu des rentrées fortes et régulières fin 2004 et début 2005, en raison de la hausse de l'immobilier. Il faut bien qu'ils le mettent quelque part. Ils ne reviennent pas vers la Bourse parce qu'ils sont encore échaudés. Et ça vient chez nous. J'ai voulu connaître la raison. Si avant, on leur avait dit de tout mettre chez nous, quid de notre

	est traité comme un numéro. On n'est pas au service du client. On ne sert pas bien le client. On a tendance à ouvrir le parapluie. Et les gens sont un peu irresponsables. Il y a des anomalies. A la banque on compte ses heures. on est obligé. On est dans la normalité. Il se passe quelque chose de très fort chez nous. On sent chez le Marseillais cette relation forte. Chez AZ c'est l'inverse. on sert le client. C - Nous voulons être à l'opposé des banques. Au fil des années. on ne supporte plus cette hiérarchie abêtissante. "Vos résultats sont très bons. mais vous n'avez pas vendu de Codevi.[6]" "Vous vous en vendriez à vous-même ?" "Non, mais vous devez en vendre." "Moi, je ne sais pas vendre au client ce dont il n'a pas besoin". Ça détériore les relations. PL - Faîtes-vous des mailings adressés à des prospects ? PDG - C'est très rare. PL - Arrive-t-il que des prospects prennent leur décision uniquement à partir d'Internet ? S - C'est très rare. PDG - Et puis les agents. ils n'ont pas envie de vendre un produit qui ne leur rapporte rien. Parce qu'il n'y en a pas beaucoup qui intellectualisent la démarche. Attention. Il faut un peu des fous comme nous au départ - enfin, comme mon père - au départ pour croire. si vous voulez. au Messie. à l'idée bienfaitrice. Mais quand vous dites à un gars: "Vous vendez un contrat d'assurance-vie, vous gagnez - à l'époque - 2% et l'autre, vous gagnez 8% ou 9%", vaut être mieux celui qui gagne 8% ou 9%. PDG - Dans les années 1997-1998 où on voyait ce qu'on pouvait éventuellement faire... On n'avait pas envie de se casser la figure non plus. La Fédé nous contacte par le biais d'un collaborateur. Il nous dit: "Voilà. Comme c'est vous, on va prendre... quatre de frais d'entrée." Et il nous donnait cinq de rémunération. Alors mon père lui a posé la question: "Mais comment vous faites ?" Comme ça, il a répondu texto: "On a un budget pub truc. Comme vous êtes gros et qu'on a envie de vous récupérer." Voilà. Ça, pour moi, c'est très éphémère. Ce n'est pas sain parce que... qui c'est qui paie ? Je me doute bien que ce n'est pas l'assureur qui paie derrière. Donc... PDG - Ils avaient essayé de récupérer les réseaux d'AZ pour vendre le PER Pareil. Ils nous donnaient 7% quand ils prenaient ... 5% de frais d'entrée. Donc. bon. PL. Ce qui compte souvent avant tout pour le client ce sont les performances. Vous avez été copiés, vous avez maintenant de nombreux concurrents. dont certains ont des performances équivalentes. voire supérieures. Alors qu'est ce qui contribue maintenant à faire la différence ? Est-ce qu'il y a autant de communication chez les concurrents ? C - Non. C'est voulu. Parce qu'ils n'ont pas intérêt à tout dire. pour laisser la place à autre chose. La société suisse par exemple. j'ai rien contre. ils ont des performances supérieures grâce à leur trésor. ils s'arrêteront un jour ou l'autre. Attendre que nous sortions notre taux de 4.75 % pour maintenir un taux de 7.05 % alors qu'ils s'essoufflent totalement ... Ils le font mais moi je connais leur stratégie : c'est l'objet qu'on place dans la vitrine mais qu'ils n'ont pas à vendre pour vous en vendre un autre. Nous. c'est le contraire. Nous. on a un produit qui n'est pas à vendre et que le client vient acheter. AZ c'est un Sésame pas possible. PDG - Très honnêtement, le seul endroit où on peut lutter contre BC et où je peux être mieux. c'est dans la valeur ajoutée, personnelle, si vous voulez. Dans la qualité de la relation clients. PL - Mais là où vous. vous faites la différence. c'est votre implantation locale. votre relation clients. PDG - Tout à fait.	crédibilité ? Un responsable d'agence qui essaierait de tout rafler se confondrait alors avec un banquier. C - Des clients ont effectué des placements chez AZ parce qu'ils ont effectué des ventes immobilières mais aussi parce qu'ils avaient confiance dans AZ. Notre rôle de conseil c'est de dire la vérité. dire ce qu'on pense. PL. - Les reversements. parrainages. etc. se font-ils directement par courrier suite aux mailings ou bien suite à des entretiens avec les conseillers commerciaux ? S - Ils se font de façon équilibrée à la propre initiative des clients, par contact du conseiller commercial ou suite à un mailing.
Capacité stratégique	**Avantages concurrentiels : Fichier clients + Capital confiance + Part de marché dans le Gers**	**Performances**

[6] Compte sur livret.

Qualité et réputation du produit	C - Je ne répondrai pas au niveau de notre petite entreprise, mais au nom d'AZ. Nous avons dix longueurs d'avance. Et ça ne se rattrape pas en définitive. Nous sommes "la référence". Ça a été déposé d'ailleurs. C'est la concurrence qui nous a fabriqué ce slogan. Ainsi, je l'ai dit à mon Président un soir en 1993, dans une société d'assurances sérieuse : - "Alors, vous avez tout maintenant ?" - "La seule chose qui nous manque c'est, nous n'avons toujours pas de compte à versements libres." - "Et bien moi, je vous le bâtis le produit de type AZ". Je n'avais pas parlé d'AZ : il avait compris. Nous avons fait la même chose. Aujourd'hui, c'est le premier produit de cet assureur. AZ a une telle avance en matière de capitaux gérés, adhérents, etc. et surtout de réputation … AZ est irrattrapable. Il y a eu des produits jumeaux. Ocelot a fait le même produit, mais à partir du moment où il y a eu des conflits internes, quand AG a mis sa touche c'était fini. On en parle plus aujourd'hui. On a été copié. Les autres ont autant de technicité, de psychologie, de moyens, même plus, comme AG, FGA. Mais AZ a une avance phénoménale. Mais ils ne peuvent pas avoir la même réputation, la même notoriété, car ils ont du retard, et ils ne peuvent pas se citer comme la référence. C - De plus, des petits clients ailleurs sont des gros clients chez nous. Et des poids lourds ont des frais plus importants : 4 ou 5 %. C - Je peux comparer avec la concurrence puisque j'ai toujours travaillé dans la profession. AZ a le respect du client. C'est fabuleux. On ne peut pas lutter avec ça. Dans l'avantage concurrentiel, il y a un capital confiance. Par exemple, on fait ouvrir des comptes à des petits enfants qui naissent. PL - Est-ce que vous voyez un concurrent qui dispose du même capital confiance ? C – Non. PL - Je pense à A-F qui, eux, pour le moment, n'ont qu'un produit en euros. Ils peuvent changer un jour s'ils veulent un multisupport. Ils ont tous les moyens pour le faire... Si les G sont derrière A-F, ils peuvent très facilement avoir les produits pour un multisupport. PDG - Voilà. Donc les équipes de Victory Asset Management à l'époque, c'est devenu SR Gestion d'Actifs. Mais c'est toujours les mêmes équipes. PL - Ah, c'est pour ça que c'est toujours aussi performant. PDG - Tout à fait. C'est le jeu des chaises musicales mais... PL - Ils doivent avoir une culture, enfin, quelque chose. Parce que, effectivement, ça fait très longtemps qu'ils ont de très bons gestionnaires pour les obligations. PDG - Tout à fait. Mais enfin, pour les actions, ils ne se débrouillent pas trop mal non plus quand même. Mais, bon, c'est vrai qu'ils ont une réputation obligataire. PDG - Dans les années 1997-1998 où on voyait ce qu'on pouvait éventuellement faire... On n'avait pas envie de se casser la figure non plus. La FD nous contacte par le biais d'un collaborateur. Il nous dit: "Voilà. Comme c'est vous, on va prendre... quatre [%] de frais d'entrée." Et il nous donnait cinq [%] de rémunération. Alors mon père lui a posé la question: "Mais comment vous faites ?" Comme ça, il a répondu texto: "On a un budget pub truc. Comme vous êtes gros et qu'on a envie de vous récupérer." Voilà. Ça, pour moi, c'est très éphémère. Ce n'est pas sain parce que... qui c'est qui paie ? Je me doute bien que ce n'est pas l'assureur qui paie derrière. Donc... PDG - Ils avaient essayé de récupérer les réseaux d'AZ pour vendre le PER[7]. Pareil. Ils nous donnaient 7% quand ils prenaient ... 5% de frais d'entrée. Donc, bon. PDG - Mais un contrat d'assurance-vie, c'est un produit. C'est un tout. Ce n'est pas un taux de frais d'entrée. Ce n'est pas un taux de rendement. Ce n'est pas ci, ce n'est pas... C'est un tout. Et quand vous prenez des revues comme "Les Dossiers de l'épargne" ou d'autres qui décortiquent le produit, eh bien vous pouvez vous poser la question de savoir pourquoi AZ est en tête du classement et pourquoi un autre qui a fait... - un contrat type Euro Life - qui a fait 2 % de mieux que AZ, n'est pas dans ce classement. Parce que, tout simplement, un produit d'assurance, ce n'est pas qu'un taux. PDG - C'est un tout. Ça va des jours de valeur, ça va du règlement des capitaux décès. Nous, on sert des intérêts jusqu'au jour où on règle. Il y en a qui... le jour du décès, tac, terminé. Si le truc se règle deux ans, trois ans après, eh bien c'est perdu, quoi. C'est un tas de petites choses comme ça... PL -... que les gens ne voient pas ou ne connaissent pas, mais qui... PDG - ... qui font la différence. PL - Mais malheureusement pour vous	RI - Les gens de la SPAR qui venaient là, bon, ils avaient le taux de la SPAR. Et nous, on affichait nos taux. Eh bien, au lieu d'aller à la banque, ils montaient chez nous, ils demandaient des renseignements, ils descendaient à la banque, ils demandaient un chèque pour solder une partie du compte et ils montaient. RI - Et puis la banque... Ils sont partis. [à la périphérie de la ville dans le centre commercial] RI - Les gens, par exemple, demandaient 100000 francs. Ils nous disaient: "Oh là là, ils ne veulent pas que je clôture le compte et tout. Ils me proposent des placements mais, bon, eux, c'est 2% ou 3% [d'intérêt]." Parce que, en plus, ils ne distribuent pas 100% des bénéfices. Disons qu'ils disent, admettons, 4%. Et, en fait, vous constatez 3% parce que 100% des bénéfices ne sont pas distribués. Et là aussi il y a une sorte de publicité mensongère. Nous, on affiche les frais d'entrée, les frais de gestion et le taux de distribution des bénéfices. De l'année, quoi. Les intérêts. Voilà. Bon, après, la CSG[8], tout ça, bon. Ça, c'est autre chose. Ça n'a rien à voir. Mais les gens montaient, ils ouvraient des

[7] Le Plan d'Épargne Retraite est un produit financier.

[8] La Cotisation Sociale Généralisée est un impôt.

	parce que. effectivement, c'est des choses qui ne sont pas connues très souvent. C'est ça le problème. PDG - C'est notre rôle de les faire connaître. PL - Voilà. Parce que ça tourne à votre avantage. ça. en revanche. PDG - Bien sûr. PDG - Jusqu'au moment où leur matelas de réserve s'érode et si vous prenez cette année, ils ont fait 5 %. PDG - Alors, ils font mieux que nous parce que ils avaient ces fameuses réserves. A partir de l'année prochaine. les réserves sont épuisées. Vous allez voir les 0.96% [de frais de gestion] comment ça va faire sur les rendements. PDG - Et Euro Life. pourquoi ils donnent un chouïa de plus ? Enfin. un chouïa important de plus, qui, aujourd'hui, s'est érodé. Cette année, vous verrez, ils seront certainement... peut-être pas derrière mais en tout cas pas loin. Parce que, encore une fois. ils arrosent. si vous voulez. des contrats sur lesquels il n'y a rien d'encours. Ça ne leur coûte rien. Ça ne leur coûte rien d'annoncer un 5%. un 7% ou un 8% sur ce contrat-là. Il n'y a pas d'encours. AZ. il y a 35 milliards d'euros. D'accord ? Euro Life, s'ils ont 100 millions d'euros, c'est le bout du monde. Donc ça, c'est valable un temps et puis...	comptes et puis voilà. Et puis après la banque est partie. Donc cela illustre bien que si une banque est en dessous [de nos locaux]. non seulement la personne fait un contrat d'assurance-vie chez nous mais elle vide son compte de banque pour le mettre chez nous. Donc. à la limite. la concurrence...

ANNEXE AG

LIENS ENTRE PERSONNES ET CAPACITÉS DYNAMIQUES CHEZ TZ

Capacités dynamiques	Personnes : DG - Équipe
Orientation marché	RI - Bon. Alors, pour les décideurs, pour les commerciaux, le service informatique fournit des statistiques par zone ou globales, par mois et cumulées. Par code apporteur - parce qu'un courtier peut avoir un ou plusieurs codes apporteurs - ou par département ou de manière globale. Cela permet de mesurer par rapport à une période donnée comparée à la période identique à un an moins un. Pour voir l'évolution, la progression et éventuellement déterminer ce qu'il faut faire ou ne pas faire. Par exemple, dans les zones proches où on avait beaucoup de reversements, disons, comme Auch, bon, on a créé une agence là. A Toulouse, il y avait beaucoup de rencontres, d'où la nécessité d'avoir une agence sur place afin de gérer. A partir d'un certain moment, la fréquence des rencontres était telle qu'il fallait carrément une agence. C - Les processus dépendent d'abord de la situation géographique. Nous savons traiter à distance, mais cela dépend des clients, notamment de la tranche d'âge. Ensuite c'est fonction du portefeuille.
Capacité absorptive	S - On est tous polyvalents, donc s'il y en a un qui a un souci, qui est embêté pour quelque chose, on est tous... on peut tous s'aider, quoi. RI - Donc les besoins des personnes rencontrées sont archivés et traités jusqu'à la prochaine rencontre.
Volonté, flexibilité, capacité à réagir	PDG - Alors, il y a eu plusieurs étapes. Au tout début, mon père est parti tout seul. En nom propre. Il n'avait même pas de secrétaire au tout début. C - L'historique de la société est très intéressant. C'est le papa TZ qui a créé la société puis l'a transmise à son fils. Il a démarré avec le créateur du concept. C'était énorme, vu de l'extérieur. Je trouvais ça courageux et honnête cette redistribution des bénéfices à 100 %, sur quoi tout était basé. Mais cela semblait très risqué surtout qu'il y avait l'opposition des assureurs en place. Au départ les pronostics étaient au plus bas. PDG - Enfin, les vieux de la vieille, ils ont commencé par perdre de l'argent avant d'en gagner. A l'époque, quand ils ont démarré, ils payaient leur documentation quand même. Il faut le savoir. Pour remplir le bulletin d'adhésion, ils achetaient la documentation. C'était... Il fallait y croire au produit ! Parce que, aujourd'hui, c'est tout beau, tout facile mais... PDG - Il y a deux choses qui nous ont sauvés [lors de la crise de 1998]. Trois choses. La volonté. La volonté d'y arriver, de ne pas se retrouver dans l'échec. L'aide à un moment donné de dirigeants d'AZ. Ils nous ont permis de surmonter les problèmes ... de trouver des solutions. A l'époque, s'ils ne nous avaient pas racheté le portefeuille ... Et la troisième, c'est la flexibilité, c'est le fait de pouvoir dire : bon, on a pu dégraisser même si le fait d'être obligé de licencier des gens, ce n'est pas dans notre mentalité. Enfin c'est arrivé. Il y avait moi, je n'ai pas été licencié, mais j'ai quitté l'entreprise. Ma sœur a été licenciée. Ah oui. Il n'y a pas eu que des extérieurs. PDG - Donc nous avons été obligés de prendre des mesures drastiques. PDG - D'accord ? Donc nous, à l'époque, nous avions 10 salariés. Nous avions un réseau d'une centaine de personnes. PDG - Ah oui. La collecte a chuté de 50%. [...] Ça a repris mais, pour ne pas couler, il a fallu sortir les parapluies parce que ça a été difficile. Donc ça fait partie des mesures qui ont été prises. Nous avons vendu le réseau en 1997, ce qui nous a fait quelques liquidités pour pouvoir subvenir à nos problèmes de trésorerie. PDG - Et puis ensuite il a fallu réduire la voilure au niveau des salariés puisque, je vous dis, nous étions 10 salariés à l'époque. Donc moi, j'ai quitté le cabinet entre autres pour cela aussi et intégré le GIE en 1997 comme responsable du Sud-Est. Et je suis revenu au Cabinet TZ en 2003. C - La Clientèle TZ est extérieure. On est en train de faire le bilan. Et là on maîtrise moins. Parce qu'ils n'habitent pas le 8ème ou le 9ème. Et on se creuse la tête pour les rencontrer. Ce sont des jeunes, des gens qui travaillent, des chefs d'entreprise. Ils sont moins faciles à rencontrer. Cela dit, les clients nous appellent quand ils ont besoin de nos services ou nous envoient des mails. C'est une autre façon de travailler. C'est à nous de s'adapter. TZ, C2 et moi avons ce souci en permanence. C'est pas facile. RI - Il y a toujours le - comment dirais-je ? - le quotidien, le... les habitudes, les... le train-train,

	comme on dit. Mais ce qui nous caractérise, néanmoins, c'est de nous adapter, de nous remettre en question.
Coordination	C - C'est très important de communiquer entre nous. Pour ça, nous avons un journal confidentiel. Jules et moi faisons un journal interne. C - Il y a aussi un informaticien maison chez TZ qui développe des améliorations si on lui demande. RI - Bon, par exemple, ce qui nous sert, c'est tout ce qui est mails, tout ça. On communique pas mal comme ça. En interne, le fait qu'on soit une très petite structure... l'outil primordial, c'est vrai que c'est le mail. Parce que ça va vite.
Esprit collectif État d'esprit familial	PL - Qu'est-ce qui est à l'origine des capacités de l'entreprise ? PDG - Notre éducation de type familial. PL - Êtes-vous motivés ? S - Oui. PL - A quel point ? S - Très motivés. PL - Comment ? Par quoi ? S - Par notre état d'esprit. Nous avons de très bons rapports. PL - D'où vient cette motivation ? S - De nos relations humaines, notre goût du travail et de la bonne ambiance qui règne ici. PL - Et si vous deviez définir en quelques mots la culture de la société, comment vous la définiriez ? RI - Camaraderie. Respect. Ensuite, bonne entente. Disponibilité. Euh ... Entraide. S - Donc c'est familial et je pense qu'à partir de là il y a un climat de confiance qui est instauré. Comme je vous le disais au début. Je veux dire, après, on est tous polyvalents, on est tous les uns avec les autres, donc... Je pense que c'est ça qui fait peut-être qu'il y a une bonne entente et qu'on s'entend tous bien, quoi. C - On ne traite pas mon collègue commercial de la même façon que moi, c'est adapté à chacun.

ANNEXE AH

LIENS DES CAPACITÉS DYNAMIQUES AVEC LES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES ET LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES CHEZ TZ

Capacités opération-nelles	Capacités dynamiques : PDG - Équipe
Capacités commerciales et marketing	RI - Ensuite, nous avons créé et équipé deux agences en 2003-2004. PDG - Là, je vois, ça fait deux ans que j'ai repris le cabinet. La façon dont on travaille aujourd'hui, elle a un peu changé mais on a bénéficié également de la conjoncture favorable mais surtout avec un accroissement énorme. On est passés de moins de 1% de part de marché nationale à 1,5% en deux ans. Donc, quand on voit les volumes, c'est énorme. Et moi, quand je raisonne en pourcentage de progression par rapport à ce qu'on faisait avant, c'est énorme aussi. PL - OK. Et, autrement, alors, d'après vous, quels ont été les grands changements, les grandes étapes de l'utilisation, donc, de l'informatique dans la société ? S - Eh bien le contact avec les clients. C'est-à-dire qu'à partir du moment où on a le client au téléphone qui a besoin d'un renseignement, en 30 secondes on se connecte sur le site et puis on peut le renseigner directement. Donc la personne n'est pas obligée d'être en attente, elle n'est pas obligée d'attendre qu'on la rappelle. On a vraiment accès aux informations directement sans attendre. PL - D'accord. C'est-à-dire que vous pouvez répondre au client, le renseigner, dialoguer avec lui tout de suite. Vous avez tout de suite les éléments, ce qui n'était pas le cas avant. S - Tout à fait. Avant, ça passait d'une personne à une autre. On était obligés de sortir les situations. Maintenant, on a tout rapidement.
TI	PDG - On est équipés. Aujourd'hui... Enfin, à l'époque, ça s'est toujours fait de façon manuelle. Tout était géré de façon manuelle. Et puis on a commencé à évoluer vers l'informatique. On a recruté un informaticien. Ce n'est pas si vieux que ça. On est informatisés, enfin vraiment informatisés, depuis l'année 1991, donc on a fait ça à l'ancienne pendant longtemps. PDG - Ça s'est fait au fur et à mesure du temps. PDG - Et nous, alors qu'on a été précurseurs par rapport à notre site, etc., on a pris du retard parce qu'on ne l'a jamais développé pour des raisons de coût, voire de... Bon. Parce que mon père, ce n'était pas son truc, tout simplement. PL - Lui, c'était plus le relationnel. PDG - Le relationnel. Et puis il ne maîtrisait... Comme il ne pratiquait pas [l'informatique], il ne se rendait pas compte de l'impact. Donc, bon. On a toujours été précurseurs avec le Minitel, avec... PDG - Mais, par exemple, moi, je suis parti à AZ en 1998 et je n'avais pas d'ordinateur dans mon bureau. Parce que l'informaticien, bon, une étude, c'est lui qui me la faisait. Moi, je ne pratiquais quasiment pas l'informatique. Personnellement. Moi, je m'y suis mis, parce que j'y étais bien obligé, quand je suis rentré au GIE. PL - Qu'est-ce qu'il avait comme outils, comme équipement ? PDG - Je préfère que vous voyiez ça avec lui parce que moi, je vais vous dire des bêtises. Tout ce qui est informatique, vous voyez ça avec lui parce que tout ce que je peux vous dire, moi, c'est ce qu'on a aujourd'hui et comment on fonctionne aujourd'hui mais il sera beaucoup plus performant que moi sur ce sujet. RI - Nous avons procédé à un équipement individuel en PC et Internet. Donc en 1998-1999. PL - Ça date de quand, le passage à Internet ? PDG - Ça doit dater à peu près du moment où j'ai repris le cabinet. C'est récent. Il y a deux ans. PL - D'accord. Et ce grand changement-là, le contact avec les clients, ça date de quand, en fait ? S - En 2003. Quand Armand est revenu. C'est à ce moment-là que l'ADSL a été possible sur Mirande. Donc, à ce moment-là, on a tous eu l'ADSL. On a tous eu un poste où on avait accès à Internet directement grâce à l'ADSL. RI - Ensuite, nous avons créé et équipé deux agences en 2003-2004.
Confiance, relations humaines, motivation	S - Comme Armand et Madame TZ, enfin, nous ont bien entourés... Ils m'ont bien entourée, ils m'ont envoyée en formation, donc ça m'a permis, moi, justement, de continuer à approfondir mes connaissances. C – Armand fait autrement, mais il nous laisse faire comme nous voulons, il respecte notre façon de faire. Ainsi il y a toujours un suivi.

Capacité stratégique	Capacités dynamiques : Groupe (Assureur + Association + GIE)
Qualité, réputation et performances du contrat	Chaque année, et ce depuis plus de 25 ans, le Compte AZ est classé au tout premier rang des contrats de sa catégorie par la presse financière. En 2005, AZ a obtenu les récompenses suivantes : - l'Oscar du meilleur contrat en euros de 8 ans ou plus du magazine Gestion de Fortune. - l'Oscar du contrat DSK du magazine Gestion de Fortune. - l'Oscar du meilleur service aux assurés du magazine Gestion de Fortune. - le Trophée d'Or du meilleur contrat sécurité en euros décerné par Le Revenu. - le Trophée d'Or du meilleur contrat multisupport actif offrant de 2 à 10 fonds décerné par Le Revenu, - le Prix spécial de la performance durable décerné par Le Revenu, - le Label d'excellence du magazine Les Dossiers de l'Épargne, - la Pyramide d'or d'Investissement Conseils du meilleur contrat dans la catégorie fonds en euros sur 3 ans. - les Lauriers d'Or d'Investir Magazine pour les meilleurs contrats en euros sur 5 ans. - la Palme "Qualité et Performances" dans la catégorie contrat en euros décernée par le Journal des Finances. C - Et qui plus est, comme ils [les concurrents] veulent toucher à tout, ils ne sont pas des spécialistes. Et là où nous nous démarquons, c'est que nous devenons des spécialistes. Et surtout AZ est spécialisé, ne vend pas de tout. Peut-être qu'un jour AZ sera la référence - le spécialiste.

ANNEXE AI

LIENS ENTRE AVANTAGE CONCURRENTIEL ET PERFORMANCES CHEZ TZ

Avantage concurrentiel	Performances
PL - Quelle est l'importance de votre déperdition de clients ? PDG - Très faible. Surtout une fois qu'on a vu, rencontré la personne. C'est différent pour les prospects, bien sûr. PDG - Et puis, en même temps que j'ai réintégré le cabinet, BC avait racheté un cabinet à Auch. Ils avaient racheté ce portefeuille et ils ont voulu gérer cette agence de Auch un petit peu comme ils gèrent une agence à Paris. Et, comme il n'y avait pas assez de grain à moudre, ils n'ouvraient qu'une fois par semaine. Et puis, bon, ils se sont cassé la gueule. Tout simplement. Enfin, entre guillemets. Mais ils mangeaient quelques sous à Auch et donc ils m'ont demandé si ça m'intéressait de récupérer, moi, ce portefeuille et, en contrepartie, de voir si on ne pouvait pas échanger de la clientèle que j'avais sur Paris, enfin, dans des zones de chalandise où je n'intervenais pas. Et puis on a fait une pesée et il s'est avéré que la pesée était à peu près équitable. Donc voilà ce qu'on a fait. Moi, j'ai récupéré... PDG - Malgré tout, ils ne peuvent pas lutter contre nous sur notre territoire. BC s'est installée à Auch à un moment, mais ça n'a pas marché. Nous avons un avantage sur eux lié à la base installée clients et au relationnel. PL - Votre principal concurrent a essayé de... Ben si, ils ont voulu. Ils ont implanté une agence à Auch. PDG - Oui mais ils n'ont pas voulu se donner les moyens de la faire tourner. PL - Oui mais pourquoi ? Pourquoi ? Parce que ce n'était pas rentable. PDG - Parce que ce n'était pas rentable pour eux. Tout à fait. PL - Donc voilà. D'accord. Alors, si on revient à notre propos, l'avantage concurrentiel, donc, effectivement, pour vous, il vient de votre... ça correspond à votre capacité de portefeuille clients et votre part de marché. Et puis c'est maintenu grâce au facteur humain, au relationnel, à la communication, etc. Mais, en fait, effectivement, vos capacités vous mènent à un avantage concurrentiel sur certaines zones. PDG - Tout à fait. Parce que le portefeuille... Si on prend le portefeuille de BC, [...] au niveau local, on a échangé, donc on a récupéré le leur. PDG - Donc quand je vous dis: "On s'est implantés à tel endroit", notamment à Toulouse, voire à Auch, c'est parce qu'on avait un portefeuille clients existant important qui nous permette de faire tourner cette agence. PDG - Aujourd'hui, partir dans le dur avec AZ, ce n'est pas possible. C'est-à-dire, dire: "Je n'ai rien. Je pars de zéro avec AZ", c'est impossible pour ne bonne et simple raison, c'est que les marges ne sont pas suffisantes. Nous, on gagne bien notre vie. Je n'ai pas de problème de ce côté-là, mais ... c'est le produit qui rémunère le moins bien du marché. Il faut le savoir. Parce	Donc aujourd'hui, du coup, sur le 32, on représente à peu près 80% de part de marché ; on a 4 à 5 % de la population du 32 qui est cliente chez nous. Sur deux agences. PDG - Je ne m'occupe pas de la concurrence. La concurrence est très différente. Si je prends SR, à Mirande leur chiffre de collecte annuelle représente 1 semaine de collecte du Cabinet TZ. PDG - Il faut raisonner également sur... Il faut partir du principe que ce sont des départements... Prenez un département comme le 65, les Hautes Pyrénées. C'est très étalé et c'est très peu peuplé. Donc on pourrait se dire: "Tiens, il n'y a personne à Tarbes, je vais ouvrir une agence à Tarbes." Eh bien, à Tarbes, il y en a eu et elles n'ont jamais très bien marché. PL - Il faut une certaine masse critique pour que ça puisse être rentable. PDG - Voilà. Prenez une structure comme BC. On peut se poser la question. Pourquoi n'ont-ils jamais eu de boutique à Tarbes ? Parce qu'ils ont la surface financière pour pouvoir le faire. PL - Et ils ne l'ont pas fait. PDG - Ils ne l'ont jamais fait. PL - Donc il y a des raisons. Ils ne l'ont pas fait vraisemblablement parce que ce n'est pas rentable. PDG - Ils préfèrent gérer ça de Toulouse en faisant des permanences. Comme nous. On en fait également. "Nous avons enregistré 182 nouveaux adhérents en 2003, 437 en 2004, 331 à fin juillet en 2005." PDG - "Les commissions sur frais d'entrée ont été de 219 000 € en 2003 et 370 000 € en 2004. Elles sont de 240 000 € en 2005 à fin juillet et devraient être de 415 000 à fin 2005." "Les commissions sur encours ont été de 275 000 € en 2003, 330 000 € en 2004, 405 000 € à fin 2005." "Ça devrait donc nous faire un chiffre d'affaires de 820 000 € en 2005", contre 700 000 € en 2004 et 494 000 € en 2003.

que les frais sont très faibles et la rémunération sur encours est misérable, on va dire, par rapport à ce qu'elle devrait être. Donc ce n'est pas la rémunération faciale qui permet de faire vivre tout de suite une structure. PDG - Aujourd'hui je n'ai pas 1.000 adhérents sur Biarritz. Par contre j'ai 1.000 adhérents entre les Pyrénées atlantiques, les Landes et les Hautes Pyrénées. Donc c'est difficile. La question était de savoir où on s'implante. Est-ce qu'on s'implante dans les Hautes Pyrénées ? C'était le plus adéquat au départ parce qu'il n'y a personne. Donc ça aurait été bien. D'un autre côté, en termes de développement, c'est un département qui est limité. Et puis on le gère déjà, nous, d'ici. Parce que c'est limitrophe. On est juste à côté. D'un autre côté, il y a un département où il y a de la richesse et qui est bien, c'est les Pyrénées atlantiques. Et les Pyrénées atlantiques, c'est limitrophe aux Hautes Pyrénées. Donc je préfère, stratégiquement, revenir, prendre en sandwich, si vous voulez, les deux zones. Voilà pourquoi je pars plutôt sur les Pyrénées atlantiques. Avec l'idée de parler de la boutique dans les Pyrénées atlantiques, de dire: "On va gérer à peu près 1.000 clients." Et les personnes qui seront dans l'agence auront pour mission d'animer ce portefeuille-là. En étant beaucoup plus efficaces que ce que nous, on peut l'être d'ici. PDG - Soit il faut avoir vraiment de la trésorerie pour pouvoir faire tourner la boutique soit il faut s'appuyer sur un portefeuille existant qui va nous permettre de faire tourner la boutique tout de suite. PI. - finalement, pour de nouveaux entrants, ce serait très difficile. PDG - Tout à fait. Tout à fait. Même pour nous. Moi, aujourd'hui, dire: "Allez, je prends un département." Je ne sais pas. L'Aveyron. Je n'ai pas de clients particulièrement en Aveyron. Je n'ai pas de portefeuille. Je vais ouvrir une boutique, ça va me coûter la peau des fesses avant de pouvoir la rentabiliser. Donc là il faudrait que j'aie une trésorerie monumentale pour pouvoir y faire face. Ce n'est pas le cas. Donc si je dois m'implanter quelque part - et c'est ce que j'ai fait à Toulouse - c'est parce que j'ai un matelas de clients qui me permette de faire tourner, de justifier l'implantation d'une boutique. Donc, aujourd'hui, quand je vous parle de Biarritz... Alors le critère, pour moi, c'est grosso modo 1.000 adhérents à peu près.	PDG - "On est passés de moins de 1% de part de marché nationale à 1,5% en deux ans. Donc, quand on voit les volumes, c'est énorme. Et moi, quand je raisonne en pourcentage de progression par rapport à ce qu'on faisait avant, c'est énorme aussi." PDG - "Les recettes moins les dépenses nous donnent un bénéfice de 60 000 € en 2004." "Le bénéfice net c'est le bénéfice brut - 33 %. Le bénéfice net sur chiffre d'affaires n'est pas significatif parce que, du fait de la fusion, nous bénéficions de reports fiscaux." PDG - " Il nous a fallu un an pour reconstituer les fonds propres... enfin, de façon en tout cas suffisante pour ne pas être embêtés." "La valeur d'entreprise est calculée en multipliant la valeur [c.-à-d. les commissions] des encours, soit 400 000 €, par 8, ce qui nous donne 3.2 millions d'euros." PDG - "Il faut en déduire la dette qui était de 1,3 millions au départ. Les remboursements ont commencé en 2003." " Il ne reste plus que sept ans" à rembourser. " On rembourse 156.000 euros par an exactement. On y arrive sans problème." " Rien que l'encours annuel nous couvre pratiquement trois ans de remboursement ..." " On n'a pas de dettes en dehors de ça." Le remboursement annuel représente 19 % du chiffre d'affaires. Cet emprunt à 3.5 % a été réalisé auprès d'AZ parce que les banques ne veulent pas et que ce n'est ni intéressant ni possible à titre individuel. Il permet de racheter des actions de la société et de les annuler. "AZ ne prend strictement aucun risque puisqu'ils ont le portefeuille." Cependant, "la dette est plus importante que les fonds propres."

ANNEXE AJ

LIENS ENTRE TAILLE, DÉSAVANTAGE CONCURRENTIEL ET PERFORMANCES CHEZ TZ

Facteur influençant → Élément influencé

Taille, Moyens → Désavantage concurrentiel en capacités humaines, commerciales, marketing, financières

PDG - On représente un volume d'affaires quand même assez conséquent mais avec des moyens humains très réduits quand même.
PL - Considérez-vous la taille de votre entreprise comme un AC ou un DC ? PDG - Les deux. L'inconvénient, c'est le manque de moyens.
PDG - Le facteur humain, aujourd'hui, vous avez vu qu'on est quand même en effectif restreint pour le nombre de clients que l'on gère. Donc s'il y a création d'agence il y a création d'emplois également. Donc c'est à prendre en compte dans le calcul de base. C'est-à-dire que si, demain, je décide d'ouvrir une agence, les ressources humaines aujourd'hui ne me suffisent pas pour y mettre quelqu'un. Je suis obligé d'embaucher quelqu'un.
PL - Vous avez tout de même des forces commerciales limitées en nombre. PDG - Tout à fait. PL - Trois et demi avec vous, disons.
PL - Effectivement. Comme vous êtes en nombre limité, votre temps est limité également, donc il faut que vous choisissiez les cibles les plus intéressantes pour vous. PDG - Tout à fait.

PDG - On ne roule pas sur l'or en trésorerie. On en a un petit peu parce qu'il en faut mais ce n'est pas la trésorerie qui va nous permettre de faire tourner une boutique pendant deux ans si elle nous coûte de l'argent. Donc, pour l'ouvrir, oui, la trésorerie va nous servir. Pour les agencements, ce genre de choses. Mais, après, je ne peux pas faire... Je ne peux pas me permettre que l'agence me coûte de l'argent. Il faut qu'elle soit rentable.
PDG - La trésorerie, je vais vous dire, par rapport à BC, c'est même un handicap parce que... BC, ils peuvent nous mettre une agence où ils veulent, perdre de l'argent parce que ce ne serait pas un souci parce qu'ils ont une trésorerie de plusieurs centaines de millions de francs, donc... Théoriquement, si vraiment ils voulaient nous étouffer, ils se mettent partout et c'est terminé, je veux dire.

RJ - Pour nous, les concurrents, ce sont les autres délégués. Il y en a certains qui sont dix fois plus gros que nous comme BC et qui ont une histoire, bon, qui est très intimement liée à celle de l'association. A une époque, les locaux ... c'était les mêmes bâtiments, quoi. Alors que ce n'était pas la même structure légale. Parce qu'il y avait une association à but non lucratif et un courtier délégué.
C - C'est très différent de BC qui a 40 agences, c'est le 4ème courtier. Ils ont une autre stratégie : ils passent des pages dans des revues spécialisées, font du 'couponing', etc. Eux, ils font de la pêche de masse.
PDG - BC a été créé en 1986, par X et, mais pas en facial. Ça s'appelait TERAZ au départ et ils ont résidé dans le GIE pendant 12 ans jusqu'en 1994. Ils ont fusionné avec BC dont ils ont gardé le nom. TERAZ comptait alors 25 personnes et le BC d'alors 10 personnes.
PDG - Il y a 100 personnes au GIE. Et bien, BC a l'équivalent.
PDG - Si je prends BC, ils sont beaucoup plus gros que nous sur Toulouse : ils ont deux agences sur le 31, ils sont deux fois plus gros que nous.
PDG - TZ représente 1.5% de part du marché AZ, contre 35 % pour BC.
PDG - De façon plus générale BC et nous, c'est comme si vous compariez une Rolls et une 2 CV.

PDG - Mon souci... Mon entreprise, ce n'est pas sur le 32 qu'elle vit. Ça y contribue. En termes d'implantation physique, c'est vrai que c'est déséquilibré puisqu'on a deux agences sur le 32 alors que ce n'est pas le 32 qui nous fait vivre. Le 32 y contribue mais ce n'est pas ça qui... Aujourd'hui, ça représente quoi, le 32 ? [...] C'est [le chiffre d'affaires] trois tiers, grosso modo. On a le 32. Toulouse est à peu près similaire et ensuite on a... Le reste, c'est réparti sur les autres départements ... Et puis alors,

attendez. Après il y a Les Services Français. c'est 1.500 adhérents.
PDG - Mais notre développement est limité en raison des zones où cela est possible (Pyrénées atlantiques, Hautes Pyrénées. ...).
PL - Alors ça, ça confirme qu'effectivement, pour vous, la stratégie que vous pouvez développer, en fait. c'est de diversification géographique proche. PDG - Voilà. Après, ça ne sert à rien de vouloir courir systématiquement au développement. Moi. si je gagne ma vie comme je l'entends et correctement en ayant deux. trois. quatre agences. ça m'ira très bien. Sans pertes.

PDG - La vraie concurrence intéressante pour nous, c'est les banques car elles détiennent 60 % des parts du marché de l'assurance vie.
RI - On ne peut pas concurrencer une banque. On ne fait pas de comptes bancaires. On ne fait pas d'assurances. Tous les services offerts par les banques. non. La FPT. non plus. On ne peut pas concurrencer La FPT parce que... même si leur produit n'est pas terrible, bon, nous n'offrons pas les services de La FPT.

Taille, Moyens → TI/SI

RI - On est peut-être un peu conservateurs mais... La technologie. elle existe mais le prix est exorbitant. [...] J'attends que les prix soient intéressants.
RI - C'était il y a deux ans. HuitCom proposait le 2 mégas en ADSL à un prix défiant toute concurrence. Et puis. finalement. on nous a répondu par courrier en disant que le 2 mégas n'était pas possible mais seulement 512 K presque au même prix. Alors... Armand était choqué.
PDG - Et pourtant ils [LM] sont beaucoup plus en avance que moi sur d'autres aspects de la gestion d'entreprise.
PDG - Mais ça ne fait rien. Lui [C2], il continue avec ses petites fiches. Y compris pour les nouveaux clients qu'ils font, qu'ils continuent à faire. Il a ses petites fiches sur le truc. Il n'a pas d'agenda ni rien. Lui, il est... Enfin, bon, c'est sa façon de travailler et puis...
PDG - Alors. je ne pense pas qu'on ait un avantage par rapport à BC parce qu'ils sont vraiment très. très performants en termes de marketing et de gestion des fichiers.
PL - Enfin. si on prend BC. c'est peut-être même plutôt en sens inverse dans la mesure où ils sont peut-être plus pointus par rapport au fichier clients. PDG - Tout à fait.
PDG - Alors là. ce n'est pas un plus. C'est certainement beaucoup moins performant que ce que peut avoir BC. Parce que. eux. par contre. ils ont un truc... Alors, je ne sais pas exactement comment ça fonctionne mais je sais que chaque fois que... Ça arrive de temps en temps, sur des dossiers. qu'on s'appelle ou autres. Ils ont toujours tout un historique. Ils savent exactement. le gars, à quelle heure il est venu. s'il est allé aux toilettes, pas aux toilettes. si... Non. c'est incroyable. Et tout en réseau. en plus. Ils savent exactement, le gars, s'il est passé dans telle ou telle agence, tel jour.
PDG - Pour vous donner un ordre d'idées quand même. le clic sur Google. ça nous coûte... Parce qu'on a limité. Parce qu'on peut faire ce qu'on veut. C'est des enchères. hein. Donc c'est là que BC... On ne peut pas lutter puisque. de toute façon. là. on est sur une plate-forme où on est tous à égalité. Comment voulez-vous qu'on puisse lutter dans la mesure où ce sont des enchères. C'est celui qui va payer le plus cher le clic qui va être devant. Donc. automatiquement, on ne peut pas être devant et il ne faut pas chercher à y être parce que. de toute façon, on ne pourra pas lutter. Donc si vraiment ils veulent faire monter les prix. ils vont les faire monter. Moi. le tout. c'est que j'aie... que je puisse alimenter à moindre coût mes forces vives et leur donner du grain à moudre. Aujourd'hui. on a limité.

RI - Disons que ce qui ne nous intéresse pas pour l'instant... je dis bien pour l'instant. C'est que l'accès téléphonique à partir des forfaits ADSL ou Wanadoo. par exemple. c'est intéressant lorsque l'on appelle vers des postes fixes. Or nous sommes amenés à appeler souvent des personnes vers des postes mobiles. Et, dans ces cas-là. les tarifs ne sont. pour l'instant. pas intéressants. La technologie existe mais le prix est quelque peu dissuasif.
RI - Alors c'est pour ça que nous, on s'en tient à des trucs. On est peut-être un peu conservateurs mais... La technologie. elle existe mais le prix est exorbitant.
RI - Non. non. Mais les publicités que vous voyez de NetClub. On dit : à partir de – admettons - 15 euros jusqu'à 8 mégas. Vous voyez ? On vous met le prix le plus bas et la performance la plus élevée. Mais quand vous... Et avec la téléphonie incluse et tout. Mais si vous commencez à dire: "Je veux ça et ça" comme dans la publicité, ils vont vous dire: "Non. non. Ce n'est pas 15 euros." Et là, on se retrouve avec les tarifs Wootoo normaux.

Taille → Désavantage en productivité

C - Finalement. il règne chez nous un esprit familial. c'est une PME. On va à la pêche à la ligne.
RI - " Donc tout ça. que ce soit une agence ici. à Pau ou n'importe où. on est capables de le traiter d'ici. Donc ça. c'est de la

valeur ajoutée. Ça fait partie de nos ressources informatiques, on va dire. Il suffit simplement de mettre un PC dans l'agence pour la consultation des différents fichiers. Après, tout ce qui est animation, etc., c'est tout géré d'ici [au siège]. Et on pourrait avoir 10 agences, ce serait pareil."

PDG - Internet. On a pris l'exemple tout à l'heure des gens qui nous contactaient de Paris, de Lyon ou d'ailleurs. Eh bien eux [BC], ils ont des boutiques sur place. On parlait d'Internet tout à l'heure. Je vous disais qu'on se développait également par Internet et vous disiez: "C'est contradictoire avec ce que vous me dites puisque vous privilégiez une diffusion, on va dire, régionale." Et je vous ai dit: "C'est toujours un plus." Mais quand on parle des moyens, si vous voulez... Quand vous prenez, par exemple, BC, qui a un site... Je prends Google, je tape "AZ", j'ai BC en premier, TZ en deuxième. J'ai deux prospects, j'en ai un de Tarbes et un de Paris. Bon. Si le gars... Soit le gars, il ne veut voir personne et il va nous envoyer à nous ou il envoie à Paris, c'est pareil. Soit il veut voir quelqu'un et qu'est-ce qu'il fait ? Chez BC il y a des agences partout. Donc là nous, on est moins avantagés, là. C'est un moins. D'accord ?

PDG - On a un maillage qui est beaucoup moins important. Donc, automatiquement, quand on veut lutter contre eux, on n'y arrive pas, ne serait-ce que par rapport à ça.

PDG - BC a un taux de transformation entre 15% et 20% sur les prospects qu'ils récupèrent par Internet. Oui mais c'est beau parce qu'ils sont présents physiquement. Ils ont des boutiques partout. Donc, clac, c'est l'agence [qui gagne le prospect]. Moi, le prospect de Bordeaux, si BC a une agence à Bordeaux, c'est l'agence de Bordeaux qui va le traiter. Vous comprenez ? Là, c'est moi qui vais le traiter d'ici ou c'est LM qui va le faire de Bordeaux mais, bon, le gars, soit il accepte de faire ça par courrier et ça sera bien, soit il va aller voir l'agence à côté. Et le prospect, je ne l'ai plus.

RI - Parce que, bon, BC a des agences un peu dans les principales villes de France. Eux, ils ont une... Ils sont partout, je veux dire. Donc ils ont un rayonnement, une présence plus importante partout.

PDG - Inversement, nous ne pouvons pas lutter contre eux [BC] au niveau national.

ANNEXE AK

AUTRES LIENS DIRECTS CHEZ TZ

Facteur influençant → Élément influencé (citations)
TI/SI → AC
PL - Le système d'information, l'informatique, les télécoms, en fait, ne contribuent pas vraiment à votre avantage concurrentiel ? Disons que ça contribue à votre fonctionnement, etc. mais ce n'est pas ça qui crée la différence ? ... PDG - Tout à fait. Non, non. Au contraire. PL -... par rapport à vos principaux concurrents, en fait. PDG - Tout à fait. PL - Mais - comment dire ? Ce n'est pas une capacité distinctive, en fait, par rapport à la concurrence ? PDG - Non. PL - D'ailleurs, dans les capacités que vous m'avez données, vous ne l'avez pas citée au départ. PDG - Tout à fait. PL - Bon. Alors revenons à l'informatique et au système d'information. Est-ce que vous voyez d'autres apports de l'informatique, du système d'information à l'entreprise, à son fonctionnement, à ses performances, ce que ça apporte aux clients ? S - Oh, sûrement. Il doit sûrement y avoir des choses mais, bon, nous, à notre niveau, je pense qu'on est bien, bien équipés, quoi ... Silence PL - Mais vous pensez que ça vous apporte éventuellement des choses en plus par rapport à la concurrence ou pas ? S - Par rapport à la concurrence, je ne pense pas parce que je pense qu'à l'heure d'aujourd'hui toutes les agences doivent avoir des gens qui sont très compétents. Je veux dire, le premier abord, c'est le plus important. On n'a pas une deuxième chance de se rattraper quand on se manque la première fois. PL - Peut-être qu'une entreprise va faire certaines choses avec l'informatique qu'une autre ne va pas faire. Donc, dans la façon de l'utiliser, est-ce que vous pensez que votre entreprise a certains avantages par rapport aux concurrents ? S - Je ne sais pas du tout ce que fait la concurrence, honnêtement, donc je ne peux pas du tout vous renseigner.
Performance commerciale → Performance financière
PDG - La performance financière est directement fonction de la performance commerciale. Deux autres facteurs jouent sur la performance financière : la maîtrise des dépenses et la productivité.
Groupe AZ → Désavantage concurrentiel
PDG - La différence, c'est que nous, on est exclusif. Donc, quand on a un souci sur un seul produit, alors que ce soit un problème fiscal ou un problème sur le produit, type affaire AZ, eh bien c'est... Quand ça... Nous, on n'a pas de parachute, si vous voulez. Un gars qui fait de la multi marchandise, bon, si AZ ne marche plus bien, il va vendre... A côté de ça, il va vendre de l'immobilier, il va vendre d'autres contrats d'assurance-vie ou autres. Nous, on n'a pas ça. Donc si on n'a pas les reins suffisamment costauds pour pallier ce genre de soucis, eh bien on dégage. C - Il faudra tout de même que AZ anticipe, apporte autre chose, sinon on stagnera ;
Valeurs, vision entrepreneuriale et personnalité du dirigeant → Stratégie
PDG - Mon père a toujours été trop généreux, donc il y a des développements qui auraient été beaucoup plus rationnels en termes de bénéfices pour l'entreprise, sur le plan financier, parce que nous on a peu de capital, parce que les personnages sont différents C'est une entreprise vraiment très familiale. PL - Mais ce que vous dites là, c'est quelque chose qui m'interpelle énormément parce que je me demande aussi dans quelle mesure tout ça ne vient pas... alors, surtout pour des PME ou des TPE, si tout ne découle pas avant tout du chef d'entreprise, du dirigeant. Sa personnalité, sa vision, son tempérament, etc. PDG - Ça, pour moi, c'est indéniable. PL - Oui. Et alors notamment... Enfin, pour une grande entreprise, ça joue moins. Pour une très grande entreprise, ça joue moins. Mais pour des petites entreprises ou des moyennes entreprises comme les vôtres, enfin, celles dont on parle, là oui, ça

joue beaucoup plus. C'est clair. Et ce que vous me dites, la différence qu'il y a entre vous et Monsieur LM, donc, effectivement, là oui, on voit bien que la mentalité du dirigeant influence probablement les résultats de l'entreprise. PDG - C'est inévitable.
PDG - C'est... C'est toujours la difficulté d'ailleurs parce que nous sommes peu. Il y a la façon dont on gère. Et puis après il y a la notion de taille et d'équilibre. Grossir, c'est... On a eu une croissance du chiffre d'affaires phénoménale en deux ans. En 1995-1996. Et c'est là que donc on a été obligés d'embaucher dix personnes parce que (inaudible), il y a des trucs qui s'effondrent. Parce qu'il y a un gouvernant qui dit: "Il faut faire ci, il faut faire ça". Là, on a beaucoup de mal à s'en remettre, il faut avoir les reins bien accrochés et courber l'échine, au moins essayer de ne pas céder, quoi. Et après, donc, dans la notion de progression, c'est ça qui est un petit peu difficile. Là, je vois, ça fait deux ans que j'ai repris le cabinet. La façon dont on travaille aujourd'hui, elle a un peu changé mais on a bénéficié également de la conjoncture favorable mais surtout avec un accroissement énorme. On est passés de moins de 1% de part de marché nationale à 1,5% en deux ans. Je suis content mais en même temps très, très prudent. Parce qu'on est obligés... Aujourd'hui, on fait exactement le même chiffre d'affaires avec autant de monde que ce qu'on était il y a... Mais on est à bloc et on ne peut plus... Donc ça veut dire que si on veut se développer... Et, quelque part, on va être obligés parce que sinon... si on ne progresse pas, on régresse. Après, il faut trouver l'équilibre, ne pas prendre trop de risques dans le... Il faut être un peu fou. Il faut être fou avant d'être conscient. C'est une grande théorie toujours vérifiée.

RI - En fait, nous avons une stratégie de contournement. En face de nous, il y a un mur, la concurrence, une certaine concurrence. Un mur parce que nous disposons de moyens limités. On fait en fonction de nos moyens. Alors, nous contournons ce mur.
PDG - En résumé, notre stratégie, c'est 1 le développement (depuis mon retour) et 2. la fidélisation (nous n'avons pas de souci de fidélisation grâce à AZ) et 3. le parrainage : ça représente la moitié des adhésions.

Stratégie passée → Désavantage concurrentiel

PDG - Mon père a toujours été trop généreux, donc il y a des développements qui auraient été beaucoup plus rationnels en termes de bénéfices pour l'entreprise, sur le plan financier, parce que nous on a peu de capital, parce que les personnages sont différents C'est une entreprise vraiment très familiale.
PDG - Donc on a besoin de cet intuitu personae et on s'en sert, mais j'essaie de m'en détacher aussi. Et puis pour une bonne et simple raison également, c'est que le nombre de clients grossit et que je ne veux pas être derrière. Si on me demande systématiquement, je ne peux pas répondre. Donc il faut habituer les gens à traiter avec d'autres personnes.
PDG - Tout ce qui est à Toulouse , on essaie de le rattacher à l'agence. Tout ce qui est nouveau, il n'y a aucun souci. Mais tout ce qui est ancien, les gens continuent de nous appeler ici. En me disant: "Je sais qu'il y a une agence à Toulouse mais je préfère passer par vous." Vous voyez ? Vous ne pouvez surtout pas dire à un client: "Non, non. Ça m'ennuie." Donc on continue à assumer mais...
PDG - Alors, après, BC est venu s'implanter. Beaucoup plus tard. Mais eux, ils ont mis une boutique. Ils étaient tout seuls, donc ils se sont frisé les moustaches. Donc moi, la priorité, c'était Toulouse .

Environnement → Mode de vente, Capacités, Performances

PL - Parce que le problème, pour vous, c'est que, depuis quelques années, il y a un certain nombre de concurrents. Avant, vous étiez le seul, je dirais. Enfin, je parle d'AZ. Vous étiez le produit du marché. Et puis maintenant, ce qu'il y a, c'est que, effectivement, du point de vue à la fois des performances et des droits d'entrée, il y en a qui font aussi bien, voire...
PDG - Voire mieux. Non mais c'est clair. C'est clair.

C - Mais ce n'est pas ça qui nous ennuie en fait aujourd'hui dans la stratégie concurrentielle. Les Produits AZ sont tellement bons. Ce qui a changé c'est que les clients demandent des réductions sur les droits d'entrée : "qu'est-ce que vous nous faîtes ?" Les performances étant nettes de frais de gestion, ceux-ci ne jouent pas pour les clients.
Il existe deux politiques : on reste à 3 % ou bien on baisse les frais. La stratégie de TZ, c'est : on ne cède pas. Nous on ne brade pas, même si on fait un geste commercial de temps en temps. Mais C2 dit : je préfère avoir 1 % de quelque chose que 100 % de 0. Ça va faire changer les choses, la profession va changer par ce biais là. Quelque part, on ne va plus traiter de très très grosses affaires. En France, on veut tout gratuit. Pourquoi est-ce qu'un agent immobilier est différent en France et à Londres ? Un gestionnaire de patrimoine différent en France et aux USA ? Ce n'est pas bon signe. Mais ce n'est pas gênant au niveau d'AZ.
C - Nous sommes la plus petite délégation : 10000 clients. A la limite, on ne va pas s'embêter avec le client s'il veut tout et surtout l'impossible. On préfère garder la bonne stratégie. Parce qu'il va dire "j'ai obtenu ça" à son voisin qui est là depuis 10

ans et qui ne va pas comprendre. C'est nul. En interne, on a cet état d'esprit. Nous avons perdu une grosse affaire l'an dernier. Le CSL[9] n'a pas fait zéro pour le plaisir, non pas de peur qu'on leur pique l'affaire, mais de peur qu'on mette le nez dans les capitaux qu'ils géraient, qu'on rafle les capitaux. Alors ils se sabordent. Le CSL peut se le permettre, pas nous. Même le petit demande : "alors qu'est-ce que vous me faites ?" Nos petits 3 % ça correspond à un service.

PDG - C'était juste avant, en fait. C'était surtout le... Si vous voulez, ce qui nous a mis dans la difficulté, ça a été, un, la réduction des frais d'entrée puisque nous avons abaissé les frais d'entrée de 35% en 1998, donc nos rémunérations ont baissé de 35%. A cela, vous rajoutez les mesures fiscales prises à l'époque par Juppé, si mes souvenirs sont bons, qui avait supprimé la réduction d'impôts. Donc, en 1997-1998, notre chiffre d'affaires a baissé de 85%. Dans l'année. [...] La collecte a chuté de 50% en grande partie à cause de la réduction d'impôts qui a sauté.
PDG - Mais, aujourd'hui, en termes de développement, Internet est un vecteur énorme.
PDG - Vous verrez que si vous allez voir LM, là ils rentrent plus en frontal avec BC. Parce qu'ils ont la même façon de travailler. Ce sont des boutiques. Alors l'un est plus gros que l'autre... Ce sont des structures qui sont moins atypiques que la nôtre. Nous, je vous dis, on est à la confluence entre ce type de petite structure et le cabinet de courtage basique. On a une taille intermédiaire.
C - La moindre tache est dangereuse (cf. l'affaire AZ) quand on a une image aussi bonne. C2 en a été malade. Car c'est la confiance qui est alors en cause et c'est lui-même qui était mis en doute. C'est comme pour Ferrari. L'image c'est à double tranchant.
C - Vous avez déjà l'image et puis vous avez à être au goût du jour. Dans la démarche AZ, il fallait faire plier l'État. Il faut des gens suffisamment doués et qui pèsent, surtout quand on s'attaque au Ministère des Finances. On sait anticiper chez AZ. Ils vont nous sortir quelque chose de fabuleux chez AZ un jour.
C - Un jour il y aura 1 M d'adhérents chez AZ. Ça fera du bruit. Déjà, le Ministère des Finances nous écoute.

TI/SI → Productivité, Performance commerciale

PL - D'accord. Je vois. Et ça a changé aussi les processus de travail. Vous travaillez plus directement... C'est-à-dire, avant, il y avait peut-être une chaîne de personnes. Vous étiez obligés de demander, par exemple, l'information à la personne qui disposait du poste AS-400 ou vous étiez obligés de prendre sa place pour consulter les données alors que, maintenant, vous les avez directement. Donc ça raccourcit la chaîne... S - Tout à fait.
PDG - Bon. Après, il y a le fax etc. mais enfin, au niveau... On gagne énormément de temps, si vous voulez. Il y a ça [l'ADSL] et le fax. Puisque... Là, je vois, on vient de se positionner sur un moteur de recherche. On y est depuis hier, donc ça fait déjà deux ou trois prospects qui tombent depuis hier. Bon, hop, automatiquement, ils sont rebasculés sur - pour le moment, en fonction de la région ou autres
PL - D'accord. Donc ça [l'ADSL] a eu un effet sur la productivité mais également, donc, sur la façon de travailler. S - Oui. Tout à fait.

PL - Oui. Avec l'appareil. D'accord. L'informatique vous a rendus plus autonomes. Oui parce que vous avez accès à de l'information que vous n'aviez pas avant. S - Tout à fait.

S - Ah oui, c'est certain. C'est certain. Et puis on n'est pas obligés d'aller demander quoi que ce soit. Enfin, on n'est pas obligés d'aller demander: "Est-ce que c'est comme ça ? Est-ce que ce n'est pas comme ça ?" Après, on prend nos... Et puis, au niveau de mon boulot, moi, après, c'est... Ce n'est pas que ce soit la même chose puisque chaque adhérent est différent mais, je veux dire, après, on sait ce qu'on a à faire, on sait comment le faire, donc...
PL - Ça, c'est ce que vous, vous avez vécu, ce que vous avez ressenti. Est-ce que vous pensez que ça a été le cas pour les autres personnes de l'entreprise ou est-ce que ça a été limité à vous ? S - Non. Je pense que ça... au niveau de l'informatique, d'Internet surtout, je pense que ça a dû être favorable à nous tous. Que ce soit Chantale à Auch puisque vraiment, elle est seule à Auch, donc... Elle, elle est vraiment autonome pour tout.
On est tous vraiment indépendants. PL - En agence, oui, c'est sûr. Si, pour avoir une information, à chaque fois il fallait téléphoner... S - Voilà. Alors que maintenant on a l'information directement.
RI - C'est-à-dire qu'on cherche la réactivité mais la vitesse aussi.

S - Alors si. Ça [les TI] permet la productivité à partir du moment où l'adhérent que l'on a au téléphone n'est pas trimballé d'un service à un autre. Voilà. Donc là, vraiment, il y a une question, il y a une réponse du tac au tac. Donc à partir du moment où l'adhérent nous téléphone et qu'on lui répond rapidement, il y a un gain de temps pour lui et puis pour nous aussi. Ça permet aussi d'alléger Armand et de ne pas le solliciter tout le temps.
S - Non, non. C'est vrai que l'informatique, ça nous fait gagner beaucoup de temps. Ça, c'est certain.

[9] Grande banque de réseau.

RI - Nous avons à peu près 10.000 adhésions. Entre 8.000 et 9.000 adhérents [10]. On ne peut pas tous les rencontrer, mais l'informatique nous permet de contacter, par ces supports-là, le maximum de personnes. Avec le minimum d'efforts, on a un maximum de personnes.

RI - En matière de productivité, avant on était dix au bureau ici. Là, on est cinq. Non, quatre. Et on fait le travail pour trois agences alors qu'on est deux fois moins qu'avant. Pour un chiffre d'affaires supérieur en réalité.
RI - La productivité constitue un effet direct sur les performances.
PL - Donc ça, c'est un effet direct des TI, d'après vous ? Parce que ça augmente la productivité, donc directement... Ça diminue directement des coûts ? RI - Les ressources humaines sont moindres mais... la production des gens est supérieure... parce qu'on a des outils qui compensent un moins grand nombre de personnes.
PL - Et ça, d'après vous, c'est lié à l'informatisation de la société ? RI - Ah oui. Oui parce que, à cette époque-là, on n'avait que des imprimantes laser qui faisaient 8 pages minute, par exemple. Et là, on a une 32 pages minute. On a l'Internet. Avant, on pliait à la main, au début. Maintenant, la machine le fait. Si elle marche bien, elle fait 30 plis minute. Ça fait 1.800 plis à l'heure.
RI - L'informatique permet de générer des statistiques par département de façon à savoir où nous devons faire porter nos efforts. De ce point de vue, cela constitue une aide à la stratégie. Il y a un effet indirect du SI sur les performances.

PL - Est-ce que vous pensez que, justement, l'informatique a un effet, finalement, sur la performance commerciale ou pas ? C'est-à-dire, il n'y aurait pas ces outils informatiques, il n'y aurait pas tout ça à disposition, est-ce que, pour les conseillers commerciaux, ça reviendrait au même ? S - Ils auraient les informations par fax. Ils n'auraient pas l'informatique. Par fax. Tout est centralisé par le siège social quand il y a des événements importants, donc quelqu'un qui, à l'heure d'aujourd'hui, n'a pas l'informatique, il peut continuer à travailler, il sera au courant par le fax. PL - Oui, mais ça va moins vite. S - Oh non parce que Paris continue à travailler par fax. Il y a beaucoup de gens qui n'ont pas encore Internet. Il ne faut pas jeter le fax.

Marketing → Désavantage concurrentiel

PDG - Nous sommes en train d'y travailler [sur le profil client]. Là, Jean-Louis [un responsable du GIE] est en train d'y travailler. Donc AZ est en train de travailler là-dessus pour essayer de faire quelque chose systématiquement. Qu'on rentre... Qu'on fasse une base de données systématique.
PDG - Il n'est pas vraiment à jour. On essaie de... Je reconnais que je manque de méthode. Moi en particulier. Mais on essaie de tenir un fichier à jour. C'est ce qu'on appelle un fichier... Vizivi, il appelle ça ou je ne sais pas quoi.
PDG - Donc on a ce fichier également. Mais qui devrait être... PL - Que vous tenez en local, en fait. PDG - Voilà. Qui est en local... PL - Que vous remplissez au fur et à mesure mais, bon, pas systématiquement.
C - Mais nous n'effectuons pas de mailings par Internet.
PL - Donc si, par exemple, AZ a fait 4.75 % et Terfis a fait 4.80 % de rendement, si c'est net de frais de gestion, que ceux-ci soient de 0.90 % ou de 0.475 %, peu importe pour le client. PDG - Bien sûr. PL - Sauf que, pour l'avenir, ça peut peut-être jouer mais, tant qu'ils restent plus performants, ce n'est pas le problème du client. PDG - Bien sûr.
C - Certains l'ont compris, ce sont les courtiers en crédits en ligne : ils ont 25 partenaires. Ils choisissent le partenaire qui propose le meilleur crédit à l'instant t. C'est ça l'avenir, même s'ils perdent en communication. Le client aura le meilleur rapport qualité/prix. Je m'inquiète.
PDG - La différence, c'est que nous, on est exclusif. Donc, quand on a un souci sur un seul produit, alors que ce soit un problème fiscal ou un problème sur le produit, type affaire X... Nous, on n'a pas de parachute, si vous voulez. Un gars qui fait de la multi marchandise, bon, si AZ ne marche plus bien, il va vendre... A côté de ça, il va vendre de l'immobilier, il va vendre d'autres contrats d'assurance-vie ou autres. Nous, on n'a pas ça. Donc si on n'a pas les reins suffisamment costauds pour pallier ce genre de soucis, eh bien on dégage.
C - Il y a des chartes. Le délégué est exclusif AZ. Alors que des fois, pour répondre aux besoins des clients, il y a des produits 'clean' complémentaires qui sont excellents et apportent un maximum de satisfaction. Mais nous sommes obligés de nous contenter de ce que nous avons. Je me contente de donner l'information : "en couverture décès, le meilleur c'est GAI, Santé France, CPN. Inutile de rentrer chez un courtier."
PDG - Très honnêtement, le seul endroit où on peut lutter contre BC et où je peux être mieux, c'est dans la valeur ajoutée, personnelle, si vous voulez. Dans la qualité de la relation clients.
PL Le noyau dur de la concurrence pour vous c'est donc les autres délégués. L'AC par rapport aux autres délégués est difficile à créer. C- Oui. Vous touchez un point sensible. Notre plus gros concurrent c'est AZ, c.-à-d. les autres délégués ; là on a de la difficulté à se différencier.

[10] Un adhérent peut avoir plusieurs contrats.

ANNEXE AL

TABLE DE CODAGE DU CAS LM DANS NVIVO

1. Historique et descriptif
    - 1.1 Société
        - Revendeur AZ à 100%
            - Création en 1977 dans le sillage d'AZ
        - 1ère phase = un réseau d'apporteurs
        - 2ème phase = industrialiser la vente
            - De 13 M à 150 M grâce à un marché porteur
            - 15 personnes et 5 sites
        - Apporteurs = 15% collecte
            - Nous avons aidé les apporteurs au départ
    - 1.2 Les TI/SI
        - Du bus mailing des débuts à l'e-mailing en 2000
            - On communique par électronique
            - En agence et au siège
            - L'ADSL permet de cibler la France entière
            - Les TI/SI évoluent constamment
            - Avant et après Internet : 2 périodes
            - Nous avons informatisé le fichier clients depuis les boutiques
            - Changement complet dans la prospection
        - Mais conseiller nécessaire ensuite
        - Logiciel commercial GIE et le nôtre
            - Un outil informatique spécifique
            - 2 bases de données : clients et prospects

2. Stratégie
    - 2.1 Faire du CA en masse
    - 2.2 Pour la productivité et diluer les risques
    - 2.3 Rachat d'entreprises
        - Rachat de portefeuilles, pas de fusions
        - Fusion de nos agences en 1994
        - TI/SI pas touchés par les fusions
    - 2.4 Bon produit AZ = choix stratégique

3. Processus de travail
    - 3.1 Évolution due aux TI/SI
        - Gain de temps extraordinaire
            - Imprimantes + lentes auparavant
        - Imprimés + beaux
        - Efficacité accrue
            - Efficacité au niveau des conseillers commerciaux
            - Efficacité croissante du management
        - Internet vs autres filons
        - Seul grand changement = Internet
        - Changements dans la communication
            - Accélération communication
            - Vers le zéro papier
            - Traçabilité de la communication
            - Les gens viennent à nous
            - + de qualitatif, - de quantitatif
            - Des contacts + ciblés
    - 3.2 Autres processus

Saisie à 60-70%
Tout évolue en même temps
70% en agence et 30% sur le terrain
Seul grand changement = Internet
On maîtrise moins avec le développement du 'phoning'

4. Capacités stratégiques

4.1 Combiner bon produit et organisation

4.2 Capacités stratégiques venant d'AZ

Bon produit AZ = choix stratégique
Des capacités stratégiques énormes chez AZ
Informations sur la concurrence

4.3 Capacités stratégiques propres à l'entreprise

Une chaîne de compétences humaines
Marketing direct
Présence sur le marché
Le parrainage nous aide
Qualité conseil, information, communication
On joue sur la particularité d'AZ
Développer les compétences des commerciaux
Relation commerciale au téléphone = capacité
On maîtrise moins avec le développement du 'phoning'

5. TI~SI

5.1 Organisation et usages des TI/SI

Usages

A 95% téléphone et Internet
Infos du GIE
Saisie à 60-70% du temps
Questionnaire Profil & argumentation
Magazines
Mais 1 PC pour 2
Logiciel commercial GIE et le nôtre

Organisation

Intégration des 2 logiciels
PC Partout
BackOffice siège, Front Office agence
Adaptation de la communication à la clientèle de l'agence
Logiciels commerciaux et 'couponing'
Chaque agence a son propre fichier

5.2 Innovation dans TI

PC Partout
Logiciel GIE
Peu utilisé par petits distributeurs
Intégration des 2 logiciels
Mêmes infos et fonctionnement
Mais adapté à notre matériel
Le GIE nous envoie la mise à jour de la base de données

5.3 Contribution des TI/SI

Contribution des TI/SI aux capacités stratégiques

Seul grand changement = Internet
TI/SI permet efficacité - rapidité
Internet = taux de15 % de souscription
Des simulations rapides
Rapidité
Les TI/SI évoluent constamment
Sécurité : fichiers séparés par agences
TI incontournables compte tenu des volumes
Masse des clients

Contribution TI/SI à qualité de la vente
+ d'accessibilité au siège
Personnaliser le RV
Suivi commercial et marketing ciblé
Action ciblée pour chaque agence
L'ADSL permet de cibler la France entière
Questionnaire Profil Client et argumentation
Le SI fournit des infos très diverses

Rôle limité des TI~SI

Les TI/SI ne remplacent pas la formation
Les TI/SI donnent une information générale, succincte
Les TI/SI ne résolvent pas les cas complexes
Nécessité d'appeler le GIE
Agréable d'utiliser sa connaissance
Être technicien
Une base de données mal renseignée ne sert à rien
Mais conseiller nécessaire ensuite
Mais 1 PC pour 2

Inconvénients

Mais exploitation et mise à jour des TI/SI coûteuses
Internet déshumanise le travail
Internet vs autres filons
On maîtrise moins avec le développement du 'phoning'
Une surinformation
On néglige un peu la clientèle locale
Tâches répétitives au détriment de la prospection

6. AC, DC, ACS

6.1 AC

La masse des clients fait la différence
L'utilisation des TI/SI fait la différence / concurrence
Une base de données mal renseignée ne sert à rien
Le vendeur doit bien connaître le logiciel
TI incontournables pour gérer la masse des clients
L'ordinateur connaît tous les clients
Certains concurrents avec peu d'historique
Peu de frais de gestion

6.2 DC

Mais exploitation et mise à jour des TI/SI coûteuses
Internet vs autres filons
Guerre des frais d'entrée
On maîtrise moins avec le développement du 'phoning'
On néglige un peu la clientèle locale

6.3 ACS

"Structure" de l'association
Notoriété d'AZ
On joue sur la particularité d'AZ
Notoriété et performance des fonds

7. Environnement

7.1 Affaire X

Peu d'incidence sur la collecte
Incidence interne sur le moral
Conflit association - assureur pour la prospection
Pas de rôle particulier des TI~SI
Important = Rôle pédagogique des commerciaux

7.2 Le GIE

Des formations au GIE

Informations du GIE

7.3 De l'achat du contrat au conseil

Des formations au GIE et chez nous
Le droit devient + compliqué
Le client ne dit pas tout aussitôt

8. Performances

Je n'en parle pas
De 13 à 150 M grâce à un marché porteur

9. Capacités

Capacités TI (cf. TI)
Fichier prospects
Implantation des agences
Compétences des commerciaux
Développer les compétences des commerciaux
Être technicien
Capacités marketing
Suivi commercial et marketing ciblé
Action ciblée pour chaque agence
Capacités financières

ANNEXE AM

LIENS ENTRE CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES ET CAPACITÉS STRATÉGIQUES CHEZ LM

(PDT) signifie citation du président directeur général.
(RSI) signifie citation de la responsable du système d'information.
(CTC) signifie citation de la conseillère technique et commerciale

Capacité opérationnelle	Capacité stratégique : Information, communication, conseil, de qualité et ciblés (résultante)
Capacités des commerciaux	CTC - On montre vraiment la particularité de la convention AZ et d'AZ : pas de frais déguisés ni cachés, des frais de gestion qui sont bas, notre esprit associatif, l'accessibilité, la communication, la transparence des informations fournies qui passe par le portefeuille, le bilan, le compte de résultats, cette information importante qu'on communique aux gens. Je joue sur la particularité d'AZ. RSI - Du point de vue de l'utilisation, plus le commercial mettra d'informations dans la base, plus l'efficacité sera améliorée. Une super base de données qui n'est pas renseignée ne sert à rien. Et renseignée comme il faut dans chaque rubrique, sinon ça ne sert à rien. CTC - Et puis on reste ouverts, on donne des renseignements. Beaucoup de gens nous appellent pour la déclaration d'impôt. On peut les conseiller un petit peu. On va chercher au-delà du métier de vendeur, mettre en avant le côté humain. D'autres peuvent se vendre mieux que nous. C'est vrai que c'est pas tout le temps gagnant. Il faut parfois se remettre en cause : "là j'ai perdu, pourquoi ?". RSI - Les compétences des commerciaux, la qualité du conseil [sont une capacité de l'entreprise]. CTC - Mais moi j'aime bien les cas pratiques après, illustrés par un exemple. On croit avoir bien compris la théorie, mais après il faut chiffrer sur papier et vérifier à quoi ça correspond. Il faut bien verrouiller avec le client, ne serait-ce que pour les répartitions notamment. Par exemple, pour eux la sécurité c'est 100 % en fonds garanti. Pour moi, sécurité ça va être 70 % en fonds garanti et 30 % en ACAZ[11]. Mais le client ne va pas forcément être d'accord. Encore une fois, il faut vraiment bien verrouiller l'information. Mais je trouve qu'on nous en demande vraiment beaucoup beaucoup, de plus en plus, sur les communautés universelles, le démembrement de la clause bénéficiaire, le démembrement du contrat. "J'ai deux enfants d'un premier lit. Je me suis mis avec une personne qui a aussi des enfants. Est-ce que je peux mettre ces deux enfants sur un contrat indépendant sans que ça pollue l'autre contrat. Je comprends la position du client. Mais est-ce que je ne suis pas dans l'abus de droit ? CTC - Mais c'est tellement plus agréable d'utiliser sa propre connaissance et l'asseoir. Il faut faire du chiffre, c'est normal, mais c'est frustrant par moments. Et puis le client me ressemble. Quand vous êtes sûr d'une chose et que vous n'en démordez pas ... c'est bien. Chacun à des niveaux différents. Certains seront plus commerciaux, moi je suis plutôt au

[11] Compartiment du contrat correspondant à une SICAV investie à 30 % en obligations et à 70 % en actions françaises et européennes.

	niveau juridique. PDT - [À propos de l'affaire X] L'important ça a été notre rôle pédagogique et la réassurance par les commerciaux surtout. CTC - On nous demande parfois d'être technicien. Par exemple un client peut nous poser une question sur les provisions mathématiques.
Capacités marketing	CTC - Aujourd'hui c'est plus dans la sélection, la qualité de l'information. Maintenant, c'est beaucoup plus précis qu'avant, plus ciblé. Les critères sont plus fins. On va sélectionner, par exemple, les gens de plus de 70 ans pour un courrier bien ciblé. Sinon, c'est le téléphone. CTC On a des contacts Internet. On se repose un peu sur Internet. Il me semble qu'on pourrait exploiter d'autres filons. On pourrait réactualiser des choses qui ont marché dans le temps, d'autres créneaux avec le marché local. CTC - Il y a eu une remise en cause récente du système de prospection. Nous avons beaucoup de contacts avec Paris, mais on se repose sur Internet. On a beaucoup de contacts éloignés, mais on néglige peut-être la clientèle locale. Il faut trouver de nouvelles façons de faire en local. PDT - Cela [PC Partout] nous permet de préparer, d'organiser le travail de nos commerciaux à distance. "Voilà, vous allez travailler sur tel bout de fichier", on fait une segmentation par critères, on monte une opération clé en main, on leur envoie à l'agence. Les commerciaux n'ont plus qu'à faire le routage, la relance téléphonique, le suivi.
TI	RSI - Mais quand on compare aux autres formes de prospection, un forum par exemple, le plus fort taux de souscription est obtenu par Internet : 14-15 %. Car l'internaute est plus renseigné, plus avancé dans le processus de décision. L'enjeu est donc finalement de générer le plus de prospects possibles par Internet. CTC - On sent une scission notable, c'est différent depuis l'Internet. Je vois vraiment la différence entre avant et après. Tout s'est enchaîné après. Parce qu'Internet a entraîné une efficacité à tous les niveaux. Les imprimés sont plus beaux, les imprimantes étaient beaucoup plus lentes. On avait un système papier et on sollicitait les gens alors que maintenant ce sont les gens qui viennent à nous. Avec le bus mailing on provoquait des demandes d'info. L'information vient à nous. Alors Il y a moins de quantitatif, on fait plus de qualitatif, moins de masse. CTC - Nous effectuons aussi des simulations, des actions rapides avec plus de précision. PDT - La différence entre deux entreprises, c'est la masse de clients. Si vous avez 400-500 personnes, vous pouvez gérer cela à la main, même si c'est mieux avec l'outil informatique. Nous, on ne connaît pas tous nos clients. Alors, le moyen de ne pas laisser un client passer au travers des mailles du filet, ou, inversement de ne pas communiquer avec un client sur un sujet pour lequel il n'est pas question de lui écrire, c'est l'ordinateur. RSI - Et choisir les logiciels adaptés.
Agences	PDT - Les fichiers prospects et clients, présents dans chaque boutique, sont alimentés par du 'couponing' avec des logiciels commerciaux. Ça permet d'assurer la prospection et le suivi. RSI - Chaque agence a son propre fichier. RSI - En fait, si un prospect habite Bordeaux mais veut un conseiller de l'agence de Poitiers, on ne va pas lui donner une conseillère bordelaise. CTC - L'implantation des agences est importante. Si une agence est mal implantée, il en résulte un manque de passage. RSI - Mais aussi sécurité car on ne peut pas se tromper : l'action est préparée ici mais sur l'ordinateur de l'agence concernée, et l'action sur une agence n'est préparée qu'à partir de son propre fichier. On ne peut pas mélanger les fichiers de La Rochelle et de Limoges par exemple.

Capacité opérationnelle	Capacité stratégique : "Chaîne de compétences" (résultante)
Capacités des commerciaux	RSI - En fait, c'est une chaîne de valeurs ajoutées. Il faut toute cette logistique en amont et que finalement tout cela soit concrétisé par les compétences humaines des commerciaux. PDT - En conséquence, il faut développer les compétences des commerciaux pour créer de la valeur ajoutée pour les clients et ainsi obtenir des reversements. C'est pourquoi nous réalisons une grosse formation des commerciaux. PL - Oui, tout ce qui est fait en amont sert à augmenter l'efficacité du commercial, mais si celui-ci ne concrétise pas, ne finalise pas, tout ce qui a été fait avant ne sert à rien. PDT - Ce n'est pas possible de faire de la souscription en ligne. Tout ce qu'on peut faire c'est de la pré souscription, mais ça n'a aucune valeur, il faut un contrat signé. RSI - Du point de vue de l'utilisation, plus le commercial mettra d'informations dans la base, plus l'efficacité sera améliorée. Une super BD qui n'est pas renseignée ne sert à rien. Et renseignée comme il faut dans chaque rubrique, sinon ça ne sert à rien. RSI - Et si le commercial ne connaît pas très bien son logiciel, il ne peut pas exploiter au mieux. CTC - Autrement, depuis quelques années il y a de nouveaux modèles de formations au GIE : comment rédiger une clause bénéficiaire. Si vous vous trompez, ça peut avoir des conséquences pour le client. Avant, c'était une clause type, le contrat AZ s'achetait. Aujourd'hui il faut qu'on conseille le client. Il y a des conséquences patrimoniales. RSI - Mais tout ce qui est sélection de sa clientèle, je ne la connais pas, c'est lui [le CTC] qui la connaît mieux que moi. S'il me dit, "voilà je veux faire 300 envois", c'est lui qui fait son tri. Moi, je lui prépare le travail et il fait sa finition. PL - Par exemple, vous allez faire une segmentation d'après certains critères définis, vous faîtes une sélection de 500 clients dans la BD et vous lui envoyez. Et puis lui, il va dire "tel client : oui, tel client : non, etc. Et il se retrouve par exemple avec une action sur 300 clients. RSI Oui, c'est ça. S'il veut une action sur les 70 - 80 ans et s'il tombe sur un chiffre trop élevé pour assurer un suivi, il va affiner sa recherche. Il est pratiquement obligé de connaître le logiciel aussi bien que moi. CTC - Et puis des fois on nous fait une formation groupée ici avec un animateur. Des fois on va au GIE pour une formation commerciale, juridique ou fiscale. Dernièrement j'y suis allée pour la rédaction de la clause bénéficiaire, avec un notaire comme animateur. Parfois, on renvoie la personne chez son notaire. Et de plus en plus c'est le langage, deux ou trois fois le GIE gentiment m'a renvoyé sur le notaire.[12] Des fois c'est trop complexe ou bien la clause a été mal rédigée. Moi, je demande de plus en plus de formation juridique, patrimoniale. Le compte AZ, c'est pas simplement un livret A.[13]
Capacités marketing	PDT - Le travail de préparation marketing est fait au siège et l'exécution est faite en agence, et les commerciaux restent dans leur rôle de front office... C'est une organisation des tâches plus efficace. On peut difficilement demander de faire tout au commercial qui est dédié au processus de négociation avec le client. RSI - Ils [le GIE] nous envoient les mises à jour de la base de données, propres à notre portefeuille. Quelqu'un chez eux rentre les données manuellement. CTC - Nous utilisons le questionnaire 'Profil Client' du GIE pour examiner la situation patrimoniale et familiale des clients et prospects et en effectuer le diagnostic. RSI - C'est organisé pour faire gagner du temps au commercial. Le travail est fait au siège mais aussi sur l'ordinateur de l'agence : le back office est fait au siège et le front office en agence. PDT - C'est d'abord la compétence humaine. Un résultat, c'est l'addition d'un ensemble de compétences. C'est une chaîne de compétences. Auparavant, on partait du quantitatif, du

[12] La "chaîne de compétences" englobe le GIE. En employant la terminologie de Porter (1985), il s'agit ici d'un "système de la valeur" et non pas d'une "chaîne de la valeur".

[13] Le livret A est un compte d'épargne dont le rendement est garanti par l'État. C'est un produit faiblement rémunérateur, mais simple et sûr pour le plus grand nombre, l'épargne restant disponible à tout moment.

	marketing direct papier. Aujourd'hui, on reste dans le quantitatif mais pour demeurer, on doit faire aussi du qualitatif, c'est là où les commerciaux ont un rôle particulier à jouer. Mais il faut autour toute une logistique humaine. C'est la combinaison de tout ce travail. Il y a les commerciaux, mais il faut y ajouter les autres ressources humaines de l'entreprise. Sans cette logistique, cet environnement, ça ne marcherait pas. PDT - La traçabilité de la communication, des RV, des actions par le commercial ; les informations ont été validées, on a l'historique ; ça permet de faire des debriefings, discuter de l'organisation du travail de chacun. RSI - Le fichier prospects est fourni aux commerciaux. CTC - On est bien armé. Nous sommes bien armés car le GIE nous envoie un gros tableau sur la concurrence. On peut demander une fiche technique d'un produit concurrent, on l'a par mail tout de suite. CTC - Autrement le GIE AZ envoie le 'Flash Infos', 'Media en bref', mais aussi des outils globaux, des fiches techniques sur la concurrence, ce qui nous facilite le travail.
TI	PDT - Compte tenu des masses qu'on gère, le travail manuel n'est pas possible. on ne pourrait pas travailler si on n'avait pas l'outil informatique, c'est incontournable. PDT - Donc ça [les TI] permet une efficacité croissante du management qui a toute la matière nécessaire. RSI - L'informatique nous permet de stocker un maximum d'informations. RSI - Nous avons la possibilité de basculer toute une opération sur une agence. Grâce à la technologie 'PC Partout', on peut communiquer, surtout du siège avec les agences. on peut envoyer des documents en instantané dans les ordinateurs des agences. C.-à-d., c'est une prise de main à distance. CTC - Mais il n'y a pas eu de grands changements à part Internet. CTC - Autrement, si je suis en concurrence avec Nato Vie, je cherche la fiche technique Nato Vie sur Internet et je peux argumenter par comparaison. CTC - Le matin on consulte les mails et on répond. En fait je suis à 95 % au téléphone et Internet. PDT - Nous pouvions intégrer les systèmes ou fonctionner en parallèle. Nous avons opté pour le développement d'un logiciel de façon à faire fonctionner notre fichier client comme le fichier national. Le service informatique du GIE a mis un an pour développer le logiciel, le tester, etc. Nous avons initié le projet et avons été pilote, essuyé les plâtres du projet. Le gros intérêt, c'est qu'on fonctionne rigoureusement avec les mêmes critères, même si c'est avec des BD de taille complètement différente. AZ c'est maintenant plus de 600000 clients et nous 35000 clients. PL - Donc vous avez le même logiciel qu'AZ ? PDT - Oui, en termes de fonctionnement, au final c'est le même. RSI - Les informations sont les mêmes. Malgré tout nous avons un soft différent de celui du GIE. Nous avons un logiciel adapté à notre structure plus petite et à notre matériel. Nous utilisons un gros PC, un mini serveur alors qu'ils se servent d'un AS/400. PL - Est-ce que la différence par rapport à la concurrence peut se faire dans l'utilisation de ces outils ? [les TI] RSI - Bien entendu.
Agences	PDT - Mon idée a été d'industrialiser le processus et de faire de la vente en direct. J'ai développé. à partir d'une structure de cabinet préexistante, un processus de distribution de masse à travers un réseau de boutiques à l'image exclusive d'AZ. PDT- Le Cabinet a ouvert 5 agences en 2,5 ans. Donc en 1989, mise en place d'agences avec pignon sur rue, vitrine, logo type AZ, salariés, toute une logistique + un réseau de conseillers commerciaux salariés ainsi que des outils marketing et de démarchage. PDT - Aujourd'hui nous sommes une quinzaine de personnes sur différents sites, 2 agences à Bordeaux dont le siège + 1 à Poitiers + 1 à Limoges + 1 à La Rochelle. PDT - Sont reliés à notre Cabinet quelques apporteurs, propriétaires de leur clientèle, des indépendants spécialisés qui ont fait le choix d'AZ, au moins à 50 % de leur activité. Ils

	sont installés à Arcachon, Châtellerault, Rochefort, Cognac, Angoulême. Cet héritage de l'activité de mon père, représente 15 % de notre collecte. PDT - Ce sont des correspondants, mais qui passent par nous parce que nous avons des relations de longue date et puis, à l'époque où ils ont démarré, ils n'avaient pas de structure de boutique et nous leur avons apporté notre aide, nous les avons assistés dans leur développement de boutique. Notre rôle est de leur apporter un certain encadrement. Notre apport a été beaucoup plus fort dans leurs jeunes années que maintenant. CTC - En premier [capacité], c'est la notoriété AZ.

Capacité opérationnelle	**Capacité stratégique : Présence sur le marché (résultante)**
Capacités des commerciaux	PDT - On n'est pas encore dans l'ère de la vente en ligne. Le client a besoin de contact et nous assurons une intermédiation lourde en raison de l'environnement fiscal et légal pour les placements d'argent. Du coup, Internet est moins adapté, un conseiller est nécessaire. RSI - Les clients en assurance vie ont besoin de quelqu'un en face d'eux qui les conforte dans le chemin qu'ils vont suivre. PDT - Quelqu'un qui les conseille et surtout le suivi. RSI - Oui, et surtout qui les suive. PDT - Quand quelqu'un devient client chez nous, vous avez une obligation de conseil et c'est un conseil à vie. C'est un contrat à durée indéterminée. Internet permet de la captation de prospect. Mais il faut des canaux complémentaires. Il est nécessaire que quelqu'un les conseille, les rassure, les suive car la durée d'un contrat d'assurance vie est de 20 ans en moyenne. Avec l'outil Internet tout doit aller plus vite, être simple, être très dynamique. Or, c'est l'inverse de notre domaine. Internet fournit des informations, après c'est au conseiller d'agir. CTC - En deuxième [capacité de l'entreprise], je dirais la relation commerciale au téléphone. PDT - En conséquence, il faut développer les compétences des commerciaux pour créer de la valeur ajoutée pour les clients et ainsi obtenir des reversements. C'est pourquoi nous réalisons une grosse formation des commerciaux. RSI - Par rapport à la concurrence, par exemple. CTC - Ça [les TI/SI] ne remplace pas une formation avec applications de cas pratiques. CTC - Mon réflexe c'est d'appeler Paris, quelqu'un que je connais, pour verrouiller. Internet ça va pour l'information sur ce qui se trame, la nouveauté, l'accès à l'information succincte, la rapidité. Mais c'est insuffisant pour traiter un cas particulier complexe. Le profil du client devient de plus en plus complexe. Ce n'est pas tout le temps mais c'est fréquent. Dans ce cas, il faut téléphoner au GIE ou utiliser sa formation ou renvoyer sur un spécialiste. Mais c'est tellement plus agréable d'utiliser sa propre connaissance et l'asseoir. Il faut faire du chiffre, c'est normal, mais c'est frustrant par moments. Et puis le client me ressemble. Quand vous êtes sûr d'une chose et que vous n'en démordez pas ... c'est bien. Chacun à des niveaux différents. Certains seront plus commerciaux, moi je suis plutôt au niveau juridique. Mais on a des gens super sympas au GIE, on a toujours les éléments. On arrive à se débrouiller, même entre nous.
Capacités' marketing	PDT - Les résultantes de cette évolution [des processus de travail], ont été : - une accélération de la communication. - une évolution vers le zéro papier, - un gain de temps extraordinaire. CTC - Alors Il y a moins de quantitatif, on fait plus de qualitatif, moins de masse [au niveau CTC]. CTC - Mais même en amont, au niveau prospection et budget. On faisait essentiellement des bulletins qu'on envoyait à x clients, et puis derrière tout un travail d'envoi de doc, on

	mettait un petit crayon dedans. On ne fait plus du tout ça. Tout a été facilité. Aujourd'hui on a des contacts plus ciblés qui viennent à nous grâce à Internet. Pour moi, la différence vient essentiellement de là. PDT – [À propos de l'affaire X] Il y a eu peu d'incidence sur la collecte car nous avons effectué un très gros travail pédagogique et médiatique. Les journalistes ont fait la part des choses. Ce qui fait que les gens ont compris que ce n'était pas lié à leur épargne. CTC - Voyez. On réalise des documentations comme ça. On n'a pas le temps d'en faire. Alors on va passer notre temps à confectionner ça. Si c'était fait à l'extérieur, on gagnerait du temps pour la prospection. Dans tout travail, il y a des tâches répétitives. Mais ce que je préfère, c'est le dialogue. Et ici, on va toujours toujours être au même plan que le client. J'ai travaillé ailleurs pour une grosse compagnie avant, j'étais beaucoup plus efficace, je ne faisais que de la prospection et que de la concrétisation et du conseil ; j'avais 10 RV par jour. Aujourd'hui, ici, j'ai 1 ou 2 RV par jour qui sont de qualité, on concrétise. Mais on passe du temps à faire des choses qui sont en inadéquation avec l'évolution de notre fonction.
TI	PDT - Compte tenu des masses qu'on gère, le travail manuel n'est pas possible, on ne pourrait pas travailler si on n'avait pas l'outil informatique, c'est incontournable. RSI - L'outil a évolué en permanence et continue à évoluer constamment mais ça permet plus de réactivité, rapidité et efficacité en termes d'information. Cela apporte un gain de temps sur les questions personnelles des adhérents. RSI - Ça permet plus d'efficacité et de rapidité dans le suivi de la clientèle, mais surtout des prospects. C'est une efficacité en termes d'information parce que certains adhérents demandent des renseignements concernant leur compte et ne pas toujours solliciter Paris permet de gagner du temps pour les réponses. CTC - On avait un système papier et on sollicitait les gens alors que maintenant ce sont les gens qui viennent à nous. Avec le bus mailing on provoquait des demandes d'info. L'information vient à nous. PDT - Celui qui connaît tout des clients, c'est Monsieur l'ordinateur. En ce qui nous concerne, nous avons 35000 adhérents pour 15 personnes dont 12 commerciaux + 10 apporteurs. PDT - Le SI n'a pas joué de rôle particulier dans cette crise [l'affaire X]. CTC - Le SI nous fournit une information succincte, un peu trop générale. Ça va être une information sur des faits nouveaux.
Agences	Voir l'apport des agences à la chaîne de compétences dans le tableau précédent. PDT - Les clients sont différents selon les agences. Il y a une typologie comportementale, des psychologies différentes des clients selon les zones. Il faut donc adapter la communication dans une certaine mesure. La centralisation n'est pas l'uniformisation.

ANNEXE AN

LIENS ENTRE LES CAPACITÉS STRATÉGIQUES, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET LA PERFORMANCE CHEZ LM

Capacités stratégiques	Avantage concurrentiel	Performances
"Présence sur le marché"	PDT - La différence entre les courtiers, c'est la taille. Il y a une énorme distorsion dans l'organisation et le SI suivant la taille. Les grandes banques, assurances, disposent de moyens bien plus importants que les nôtres. Les petits disposent de moins de moyens que nous et ne s'inscrivent pas dans une perspective de stratégie concurrentielle. En fait on fait un peu des métiers différents. Nous, nous sommes un petit chez les gros.	RSI - Mais quand on compare aux autres formes de prospection, un forum par exemple, le plus fort taux de souscription est obtenu par Internet : 14-15 %. Car l'internaute est plus renseigné, plus avancé dans le processus de décision. L'enjeu est donc finalement de générer le plus de prospects possibles par Internet. CTC - Le parrainage nous aide beaucoup aussi.
Information, communication, conseil, de qualité et ciblés	CTC - On montre vraiment la particularité de la convention AZ et d'AZ : pas de frais déguisés ni cachés, des frais de gestion qui sont bas, notre esprit associatif, l'accessibilité, la communication, la transparence des informations fournies qui passe par le portefeuille, le bilan, le compte de résultats, cette information importante qu'on communique aux gens. Je joue sur la particularité d'AZ. PDT - En conséquence, il faut développer les compétences des commerciaux pour créer de la valeur ajoutée pour les clients et ainsi obtenir des reversements. C'est pourquoi nous réalisons une grosse formation des commerciaux. RSI - Par rapport à la concurrence, par exemple.	PDT - [À propos de l'affaire X] L'important ça a été notre rôle pédagogique et la réassurance par les commerciaux surtout.
"Chaîne de compétences"	CTC - On montre vraiment la particularité de la convention AZ et d'AZ. PL – [à propos du logiciel du GIE] Donc, en fait, vous avez travaillé aussi pour les autres distributeurs AZ. PDT - Oui, quelques correspondants l'utilisent mais peu car ils ont des masses de clients bien moindres. Notre organisation et notre façon de fonctionner sont différentes des leurs, avec nos propres critères. Je préférais rester dans la dynamique informatique d'AZ.	Dirigeant GIE - LM par exemple, est délégué : il a des boutiques, il travaille en marketing direct, en parrainages, et fait tout pour se développer, utilise tous les outils du marketing direct pour développer le portefeuille à partir d'une implantation locale. On se retrouve avec une dynamique de développement, d'adhérents nouveaux, d'observations.
Qualité et réputation du produit	CTC - Ce qui nous démarque de la concurrence, c'est la notoriété, la performance des fonds, c'est ça. Lettre du GIE - Chaque année, et ce depuis plus de 25 ans, le Compte AFER est classé au tout premier rang des contrats de sa catégorie par la presse	PDT - Je soulignerai simplement l'importance d'un bon produit. Comme nous avons un produit exclusif, il faut que le produit AZ soit et reste un cheval de course. Tant que

	financière. CTC - Les capacités stratégiques sont énormes chez AZ. CTC - Donc, les capacités stratégiques d'AZ, je pense qu'il y en a plein. PL- Quel avantage concurrentiel avez-vous par rapport à vos confrères ? CTC - La structure de l'association fournit les points forts d'AZ. CTC - Il y a des produits concurrents nouveaux mais avec peu d'historique. CTC - Nous comptons peu de frais de gestion. En 2003, AZ a obtenu les récompenses suivantes : - les Lauriers de Bronze dans la catégorie des contrats simples décernés par Investir Magazine, - le Trophée d'Or du meilleur contrat en euros décerné par Le Revenu, - l'Oscar du contrat à versements libres multi supports du magazine Gestion de Fortune, - l'Oscar du meilleur contrat en euros de 8 ans ou plus du magazine Gestion de Fortune, - les 4 pantoufles du magazine Les Dossiers de l'Épargne pour le compte multi supports, - les 4 pantoufles du magazine Les Dossiers de l'Épargne pour le fonds garanti en euros, - la Palme d'or de l'assurance vie au contrat DSK AZ décernée par le Journal des Finances, - la Palme "Qualité et performance" de l'assurance vie au contrat multi supports en euros AZ, décernée par le Journal des Finances, - le Grand prix de la performance durable du magazine Le Revenu, - les Trophées de l'assurance de DECAVI Bruxelles.	nous surfons sur la vague AZ, ça va. Si elle tombe, ça va pas. Il faut que le produit AZ soit le plus porteur possible, car nous avons une dépendance économique. Ça c'est un choix entrepreneurial que vous ne pouvez pas changer tous les quarts d'heure. C'est le choix stratégique historique.

ANNEXE AO

AUTRES FACTEURS DE DÉSAVANTAGE CONCURRENTIEL CHEZ LM

Facteur influençant	Élément influencé	Citation
SI/TI	Internet déshumanise la relation commerciale	CTC - Ça va plus vite avec Internet, mais ça déshumanise le travail. C'est variable suivant les agences. CTC - On a des contacts Internet. On se repose un peu sur Internet. Il me semble qu'on pourrait exploiter d'autres filons. On pourrait réactualiser des choses qui ont marché dans le temps, d'autres créneaux avec le marché local. CTC - Mais, comme en ce moment, nous, on change complètement notre métier, on a moins la main mise. Ce n'est pas toujours évident car ça se passe au téléphone ou par Internet. On en vient essentiellement à un travail de phoning. Mais la personne est moins disponible au téléphone et on peut moins lui montrer. Il y a une certaine déshumanisation. On devient plus maintenant VPC. C'est beaucoup plus fatigant qu'on ne peut le croire parce que on ne peut pas voir la personne, il faut faire attention au timbre de la voix, etc. Et on est parfois dérangé.
Groupe AZ	Frais d'entrée	CTC - Mais il y a la guerre des frais. Il y a des produits concurrents avec 0 % de frais d'entrée. C'est un gros travail de décortiquer les frais. PDT – [À propos de l'affaire X] Il y a eu peu d'incidence sur la collecte car nous avons effectué un très gros travail pédagogique et médiatique. Les journalistes ont fait la part des choses. Ce qui fait que les gens ont compris que ce n'était pas lié à leur épargne. PDT - L'incidence a été plus forte en interne : morale, psychologique, car la crise a été surdimensionnée en interne. La conséquence s'est faite sentir plus au niveau du moral des troupes car c'était une 'agression' externe. PDT - La conséquence économique, c'est en ricochet de cette crise, c'est le conflit ultérieur association - assureur qui a joué négativement sur les prospects, pas sur les clients.
Organisation et division du travail	Tâches logistiques et administratives au détriment du relationnel	CTC - Voyez. On réalise des documentations comme ça. On n'a pas le temps d'en faire. Alors on va passer notre temps à confectionner ça. Si c'était fait à l'extérieur. on gagnerait du temps pour la prospection. Dans tout travail, il y a des tâches répétitives. Mais ce que je préfère, c'est le dialogue. Et ici, on va toujours toujours être au même plan que le client. J'ai travaillé ailleurs pour une grosse compagnie avant, j'étais beaucoup plus efficace, je ne faisais que de la prospection et que de la concrétisation et du conseil ; j'avais 10 RV par jour. Aujourd'hui, ici, j'ai 1 ou 2 RV par jour qui sont de qualité, on concrétise. Mais on passe du temps à faire des choses qui sont en inadéquation avec l'évolution de notre fonction. CTC - Mais, comme les clients évoluent, la perte de temps à faire du papier se fait au détriment du relationnel. Une technicienne AZ fait tout : saisie, documentation, mise sous papier, affranchissement, au détriment du dialogue commercial. Une personne pour ce travail administratif soulagerait le commercial. CTC - Il y a un PC pour deux à l'accueil, d'où une perte d'efficacité. C'est tout le temps qu'on doit se partager le PC.
Stratégie	Absence de différenciation	PDT - Nous arrivons à 33000 clients aujourd'hui. C'est un peu la formule de l'hypermarché, c'est différent du sur mesure que font les gestionnaires de patrimoine. On ne fait pas de la haute couture, du haut de gamme. (par rapport aux conseillers en gestion de patrimoine)

ANNEXE AP

INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LE MODE DE VENTE, LES CAPACITÉS, LES PERFORMANCES DE LM

Mode de vente Capacités Performances	CTC - On est passé de l'achat au conseil. Il y a pas de mal de problèmes possibles pour la clientèle : il peut y avoir un démembrement, parfois il faut faire la clause en cascade, avec les comptes joints il y a des questions de proportion, il y a les quotités, il ne faut pas déshériter un enfant, etc. On a beau faire remplir un petit questionnaire au client, mais on ne connaît pas la valeur de son patrimoine. Et le client ne va pas forcément tout nous dire au 1er RV. CTC - La stipulation des résidus, par exemple, au chapitre 8, c'est un cas sur lequel je suis rarement tombé en 10 ans, mais ça peut arriver et c'est très pointu et ça change. Nous sommes dans un métier qui se spécialise. CTC - Les conjoints, il n'y en avait pas autant avant parce que les gens changent de plus en plus de régime matrimonial. C'est l'évolution de la société. Le droit devient plus compliqué et forcément il y a des montages juridiques plus compliqués. C'est loin d'être harmonieux au niveau européen. PDT - Nous sommes passés d'une collecte de 13 millions d'euros à l'époque à 150 millions d'euros en 2005. Sont passées par là les années 90, années de très fort équipement en assurance vie, le marché a explosé car les produits se sont simplifiés, considérablement améliorés pour le compte de l'épargnant et non de l'assureur, avec des frais plus transparents, réduits, plus raisonnables. Ça a été des années de transformation et de transposition de l'assurance vie moderne et qui ont fait que les Français se sont très fortement équipés. Le marché a donc été très porteur et c'est ce qui m'a permis d'y arriver, je ne suis pas sûr que sinon je serais passé. Voilà en très résumé, compressé, l'histoire de la société.

ANNEXE AQ

PROPRIETES ET DIMENSIONS DES CAPACITES OPERATIONNELLES

PROPRIETES GENERALES DES CAPACITÉS OPERATIONNELLES	DIMENSIONS
Capacités ordinaires non stratégiques	- Concerne une fonction et non toute l'entreprise - Exploite le potentiel de l'entreprise au lieu d'inventer son futur - Répond à la question « comment fait-on ? » et non à la question « que fait-on ? - Répond à la question « comment améliore-t-on ? » et non à la question « que voulons-nous devenir ? » - Est orientée vers le court terme et non le moyen ou le long termes
Peut contribuer aux capacités stratégiques, mais ne crée pas directement l'avantage concurrentiel	- Degré de rareté - Degré de valeur - Degré d'appropriabilité par la firme - Degré d'imitabilité - Degré de mobilité - Degré de substituabilité - Effet indirect sur l'avantage concurrentiel - N'apporte pas directement d'avantage particulier aux clients

PROPRIETES DES CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES ISSUES DES CAS	DIMENSIONS
Commerciales	
- Quantité	Nombre de commerciaux
- Compétences commerciales	Degré d'accueil, écoute, maîtrise des techniques commerciales, conseil
- Compétences 'techniques'	Degré de connaissances produit, concurrence, juridiques, fiscales, en assurance
- Disponibilité	Nombre de jours et heures de disponibilité
- Réactivité	Temps de réaction face aux évènements commerciaux

Marketing (hors agences)	
Connaissance fine du marché	Nombre de segmentations effectuées Nombre d'études de marché
Connaissance fine des clients	Nombre de segmentations effectuées Nombre d'études clients
Profondeur de l'analyse	Degré d'analyse statistique
Étendue de l'action marketing	Nombre de types différents d'opérations marketing effectuées Nombre d'opérations marketing effectuées Fréquence des opérations de suivi
Suivi de l'action marketing	Nombre de types différents d'opérations de suivi effectuées Délais dans les opérations de suivi
Agences	
- Quantité	Nombre d'agences
- Répartition sur le territoire	Nombre de régions et de départements couverts
Système de rémunérations et avantages	
- Rémunérations	Niveau des rémunérations
- Avantages	Nombre et niveau des avantages
- Alignement avec les objectifs	Degré d'alignement
Motivation	
- Force	Degré de motivation
- Étendue	Nombre de personnes motivées / total
Relations humaines	
- Qualité	Niveau de satisfaction des employés
- Étendue	Nombre de fonctions satisfaites
- Conflits	Fréquence et durée des conflits Degré d'importance
Management des ressources humaines	
- Management humain du dirigeant	Degré de leadership Degré d'animation des hommes Degré de qualité du relationnel Degré d'implication dans le fonctionnement concret de la firme Capacité de diagnostic et de contrôle (degré)
- Formation	Degré d'importance accordé par le dirigeant Nombre de niveaux hiérarchiques concernés Nombre de types différents de formation
- Recrutement	Degré d'importance accordé par le dirigeant Croissance des effectifs Compétence des personnes (degré)
Communication interne	
- Qualité	Degré de satisfaction Degré de résolution des conflits
- Fréquence	Nombre de communications internes par jour ou par mois
- Étendue	Fréquence des communications interservices

Organisation	
- Fonctionnement	Nombre et degré d'importance des dysfonctionnements
	Degré de satisfaction interne
- Centralisation	Degré de centralisation des informations
	Degré de centralisation des décisions
- Spécialisation et division du travail versus polyvalence	Degré de spécialisation des acteurs
	Nombre de fonctions différentes par acteur
	Fréquence des recouvrements de responsabilité ou activités entre acteurs
Système d'objectifs et d'évaluation	
- Existence d'objectifs	Oui/Non
	Quantifiés ou non
- Nature des objectifs : qualitative et/ou quantitative	Oui/Non
- Pertinence et justesse des objectifs	Degré d'utilisation d'études marketing ou autres
- Variété, complétude des objectifs	Nombre de domaines couverts
- Lien entre objectifs et stratégie	Oui/Non
- Définition de critères d'évaluation	Oui/Non
- Variété des critères	Nombre de domaines couverts
- Lien entre objectifs et critères	Degré de liaison
- Entretiens d'objectifs et d'évaluation	Oui/Non. Fréquence.
Multi-alignement dynamique de toutes les capacités opérationnelles	
- Capacités opérationnelles	Nombre de capacités opérationnelles maîtrisées
- Multi-alignement	Degré d'alignement des capacités opérationnelles entre elles
	Degré de qualité de l'alignement
- Dynamisme	Fréquence du multi-alignement
- Résultats	Nombre de capacités stratégiques obtenues
	Importance des capacités stratégiques obtenues (intensité, étendue)

ANNEXE AR

PROPRIETES ET DIMENSIONS DES CAPACITES STRATEGIQUES

PROPRIETES DES CAPACITÉS STRATÉGIQUES	DIMENSIONS
Présence sur le marché	
- Agences	Nombre d'agences
	Nombre de régions et de départements couverts
- Commerciaux	Nombre de commerciaux
	Nombre de régions et de départements couverts
	Nombre de visites / commercial
- Mailings courrier	Nombre d'envois
	Fréquence des mailings
	Nombre de segments de marché couverts
- Internet	Site Web (degrés de qualité, disponibilité, pertinence, facilité, diversité des sujets)
	Degré de présence sur Google et Yahoo
	Nombre et fréquence des courriels aux prospects et clients
- Publicité	Nombre de publicités par an
Disponibilité et réactivité	
- Disponibilité	Nombre de jours et heures de disponibilité
	Disponibilité du site Web
- Réactivité (analyses, décisions, actions, corrections)	Réaction face aux évènements (oui/non)
	Temps de réaction face aux évènements
	Délai de réponse par courriel ou téléphone
	Qualité de la réaction (degré)
Marketing relationnel	
- Connaissance et ciblage du marché	Nombre de segmentations effectuées
	Nombre d'études de marché
	Nombre d'études clients
	Complétude de la base de données
- Information, communication, conseil ciblés	Finesse de la base de données
	Nombre de mailings ciblés
	Nombre d'e-mailings ciblés
	Fréquence des opérations de suivi
	Nombre de nouveaux adhérents
Relationnel commercial	Nombre de personnes faisant du relationnel commercial / total ('relationnel distribué' dans l'entreprise)
- Information personnalisée	Complétude de la base de données
- Communication personnalisée	Finesse de la base de données
	Nombre d'entretiens par commercial
	Qualité du relationnel (degré)

- Conseil personnalisé.	Nombre de canaux de communication différents utilisés Adaptation au type de clientèle (degré) Adaptation à la personnalité du commercial (degré) Niveau de courriels client personnalisés Culture de service du client (honnêteté, compétence, ….) (intensité) Temps consacré aux visites versus temps passé au téléphone ou sur Internet Taux de fidélisation Niveau de satisfaction client Nombre de nouveaux adhérents Croissance des ventes Taux de parrainage
Productivité - Automatisation des tâches - priorité au temps commercial	Degré d'automatisation Collecte par commercial Chiffre d'affaires par commercial
Chaînes de compétences - Combinaison Commercial – TI - Combinaison Marketing-TI -Commercial - Pilotage	Niveau de collaboration entre Ventes et TI Degré d'influence des TI sur la vente Résultats de la prospection par moteurs de recherche (% de la collecte, taux de transformation) Taux de réponse aux mailings Niveau de collaboration entre Marketing et Ventes Niveau de collaboration entre Marketing et TI Niveau de collaboration entre Ventes et TI Adéquation de l'action marketing, TI et commerciale aux objectifs Taux de fidélisation Nombre ou % de nouveaux adhérents Croissance des ventes
Multi-alignement dynamique de toutes les capacités stratégiques - Capacités stratégiques - Multi-alignement - Dynamisme - Résultats	Nombre de capacités stratégiques maîtrisées Degré d'alignement des capacités stratégiques entre elles Degré de qualité de l'alignement Fréquence du multi-alignement Importance de l'avantage concurrentiel (intensité, étendue) Taux de productivité Part de marché Taux de rentabilité

ANNEXE AS

CODAGE SELECTIF

Catégorie « Conditions causales » :
- Exposés, schémas et tableau comparatif des capacités dynamiques.
- Résultats des questionnaires sur les capacités dynamiques.
- Tableaux de l'influence des acteurs sur les capacités opérationnelles
- Exposés, schémas et tableau comparatif des capacités opérationnelles.
- Questionnaires, exposés et schémas sur l'environnement.
- Matrices des effets de l'environnement.
- Tableaux comparatifs des stratégies génériques et des stratégies de développement.
- Schémas de l'alignement stratégique
- Tableau comparatif inter cas des alignements stratégiques entre TI/SI et affaires.

« Catégorie fondamentale » :
- Exposés et matrices des interrelations entre capacités opérationnelles.
- Exposés et matrices des effets des capacités opérationnelles sur les capacités stratégiques.
- Exposés et matrices des interrelations entre capacités stratégiques.
- Schémas des capacités.
- Tableaux inter cas de comparaison des capacités opérationnelles, des capacités stratégiques, et des avantages et désavantages concurrentiels.
- Tableau comparatif inter cas des limites et inconvénients des TI.

Catégorie « Conditions contextuelles » :
- Exposés et schémas sur l'environnement.
- Tableaux de la turbulence perçue de l'environnement.
- Exposés des historiques des quatre sociétés et de leurs TI/SI.
- Exposés des structures, gouvernances et organisations des sociétés
- Exposés et tableau comparatif des équipements TI.
- Exposés des capacités dynamiques.
- Exposés des capacités opérationnelles.
- Tableaux et exposés comparatifs des éléments cités ci-dessus dans la catégorie.

Catégorie « Stratégie » :
- Exposés et tableau comparatif des processus d'affaires.
- Exposés et tableau comparatif des rôles et usages des TI/SI.
- Exposés et tableaux des interrelations entre capacités opérationnelles.
- Exposés et matrices des effets des capacités dynamiques sur les capacités opérationnelles.
- Exposés et matrices des effets des capacités opérationnelles sur les capacités stratégiques.
- Tableaux des niveaux de contribution des capacités opérationnelles aux capacités stratégiques.
- Exposés et matrices des interrelations entre capacités stratégiques.
- Tableau comparatif inter cas des capacités stratégiques.
- Tableaux comparatifs inter cas des contributions des TI aux capacités opérationnelles et aux capacités stratégiques.

Catégorie « Conséquences » :
- Exposés et schémas des avantages et désavantages concurrentiels et des performances par

société.
- Exposés, tableaux des performances commerciales, financières et de productivité par société.
- Tableaux et exposés comparatifs inter cas des avantages et désavantages concurrentiels et des performances.
- Tableaux des niveaux de contribution des capacités stratégiques aux avantages concurrentiels.
- Tableau comparatif inter cas des niveaux de contribution des capacités stratégiques aux avantages concurrentiels.
- Tableaux des niveaux de contribution des capacités TI/SI aux avantages concurrentiels.
- Tableau comparatif inter cas des niveaux de contribution des capacités TI/SI aux avantages concurrentiels soutenus.
- Schéma des effets en retour des performances chez BC.

Effets des conditions causales sur la catégorie fondamentale et la catégorie 'conditions contextuelles' :
- Exposés et matrices des effets des capacités dynamiques sur les capacités opérationnelles.
- Exposés et matrices des interrelations entre capacités opérationnelles.
- Exposés et matrices de l'influence des capacités dynamiques sur les autres capacités.
- Exposés et matrices de l'influence de l'environnement sur le mode de vente, les capacités et les performances.
- Matrices des effets de l'environnement.
- Exposés et schémas de l'influence de l'environnement sur les capacités, les avantages et désavantages concurrentiels et les performances.

Effets de la catégorie fondamentale et des conditions contextuelles sur les stratégies :
- Exposés et tableau comparatif des processus d'affaires.
- Exposés et tableaux des interrelations entre capacités opérationnelles.
- Exposés et matrices des effets des capacités opérationnelles sur les capacités stratégiques.
- Exposés et schémas des interrelations entre capacités stratégiques.
- Tableau comparatif inter cas des limites et inconvénients des TI.
- Tableaux inter cas de comparaison des capacités opérationnelles.
- Tableaux des niveaux de contribution des capacités opérationnelles aux capacités stratégiques.
- Tableau comparatif inter cas des capacités stratégiques.
- Tableaux comparatifs inter cas des contributions des TI aux capacités opérationnelles et aux capacités stratégiques.

Effets des stratégies sur les conséquences :
- Matrices des facteurs de l'avantage et du désavantage concurrentiels.
- Exposés, schémas et matrices des effets des capacités stratégiques sur les avantages et désavantages concurrentiels et les performances.
- Tableaux des niveaux de contribution des capacités stratégiques aux avantages concurrentiels.
- Tableaux des niveaux de contribution des capacités TI/SI aux avantages concurrentiels.
- Exposés, tableaux des performances commerciales, financières et de productivité par société.
- Tableaux et exposés inter cas de comparaison des avantages et désavantages concurrentiels et des performances.
- Tableau comparatif inter cas des niveaux de contribution des capacités stratégiques aux avantages concurrentiels.
- Tableau comparatif inter cas des niveaux de contribution des capacités TI/SI aux avantages concurrentiels soutenus.

ANNEXE AT

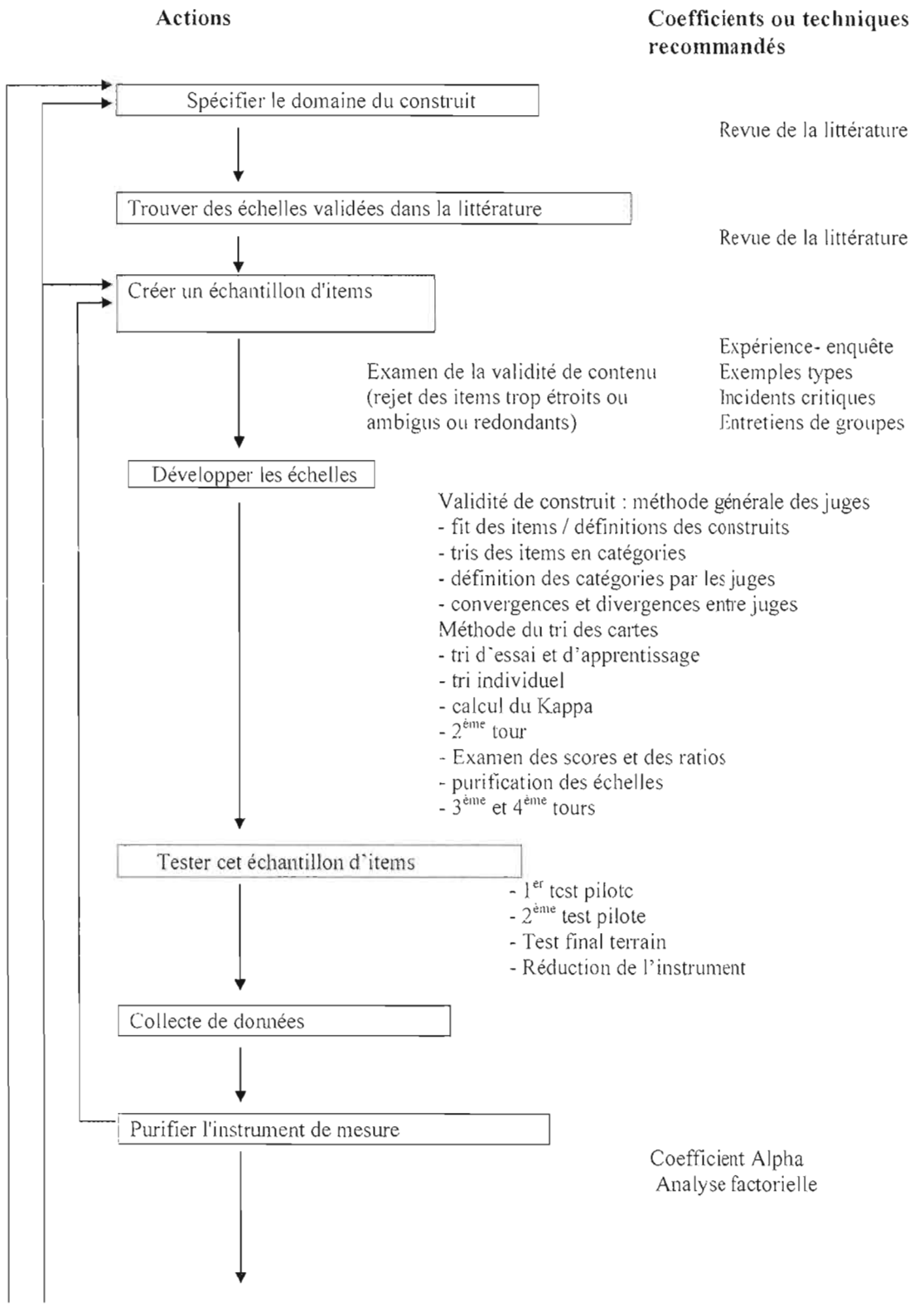
COMPARAISON DÉTAILLÉE DES VOIES DE DÉVELOPPEMENT

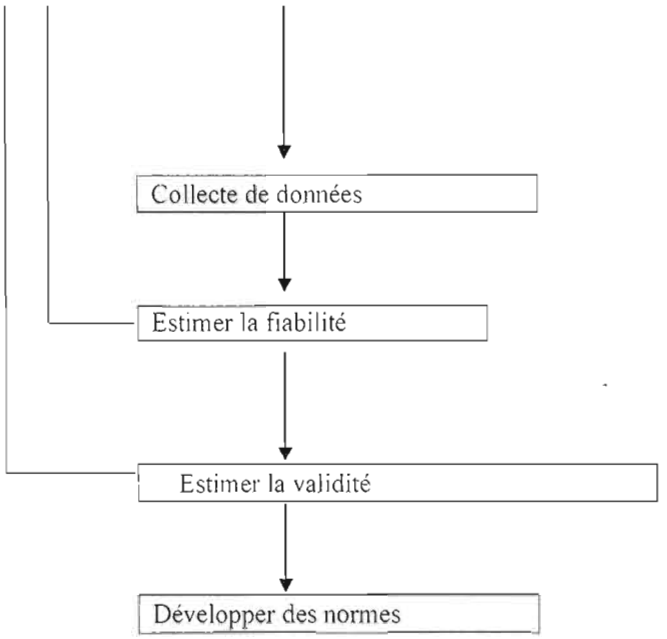
ENTREPRISES → VOIES DE DÉVELOPPEMENT	BC	GH	LM	TZ
Spécialisation :				
* extensive :				
- extension de type de clientèle	X	X	X	
- extension géographique	X		X	X
* restrictive :				
- limitée à des segments de marché		X		X
- limitée à des éléments du système d'offre		X		X
* Avantages :				
- concentration des investissements				
- simplicité de gestion	X	X	X	X
- environnement limité et bien connu	X	X	X	X
- image de spécialiste	X	X	X	X
- clarté du positionnement stratégique	X	X	X	X
- concentration sur le cœur de métier et ses compétences	X	X	X	X
* Inconvénients :				
- rigidité				
- vulnérabilité face aux évolutions du secteur et de l'environnement	X	X	X	X
Recentrage :				
* Type :				
- produit				
- marché				
- géographique				X
- marketing				X
* Signification :				
- repli				
- développement centré				X
* Avantages :				
- Atteinte d'une taille critique sur le métier				
- Image de spécialiste				
- Simplification des décisions stratégiques				
- Développement des compétences				
- Qualité				
- Meilleure maîtrise de certains FCS				X
* Inconvénients :				
- Vulnérabilité d'une mono-activité				

ENTREPRISES → VOIES DE DÉVELOPPEMENT	BC	GH	LM	TZ
Diversification :				
* Type :				
- produit				
- géographique	X		X	X
- marché				
- réseau ou mode de distribution	X	X	X	
* Objectif :				
- confortement	X	X	X	X
- placement				
- redéploiement				
* Caractère :				
- diversification liée	X	X	X	X
- diversification conglomérale				
* Avantages :				
- Relais de croissance	X	X	X	X
- Diversification du risque stratégique	X	X	X	X
- Contrepoids à une activité saisonnière				
- Exploitation de synergies technologiques	X		X	X
- Exploitation de synergies de production				
- Exploitation de synergies de distribution	X			X
* Inconvénients :				
- complexité de gestion				
- diversité des environnements				
- dilution de l'identité et l'image de la firme				
- perception par les marchés financiers				
International	Non	Non	Non	Non
Intégration verticale :	Non	Non	Non	Non
- amont				
- aval				
Externalisation	Non	Non	Non	Non
Maintien	Non	Non	Non	Non
Survie	Non	Non	Non	Non
Abandon	Non	Non	Non	Non

ANNEXE AU

SCHÉMA DU PARADIGME DE DÉVELOPPEMENT DE MESURE





Coefficient Alpha
Fiabilité des deux moitiés

Matrice Multi Trait Multi méthode
Critère de validité
Méthodes d'équations structurelles

Moyenne et autres statistiques
estimant la distribution des scores

D'après le « Paradigme de Churchill », Churchill G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal of Marketing Research,
complété d'après Moore et Benbasat (1991), «Développement d'un instrument de mesure», Information Systems Research.

BIBLIOGRAPHIE

ACAM (2006). *Analyse et synthèse. Le marché français de l'assurance en 2006.* Autorité de Contrôle des Assurances et des Mutuelles. Paris.

AHL. V. et ALLEN. T. F. H. (1996). Hierarchy theory. a vision. vocabulary and epistemology. Columbia University Press.

ALLARD-POESI Florence et MARÉCHAL Christine (1999), "Construction de l'objet de recherche", chap. in Méthodes de recherche en management, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart. p. 33-56. Paris . Dunod.

AMIT. Raphael et SCHOEMAKER. Paul J. H. (1993). « Strategic assets and organizational rent », *Strategic Management Journal*. 14 (1). p. 33-46.

ANDREWS. K.R. (1980), *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin. Homewood, Illinois.

ANG. C. L., DAVIES. M. A. et FINLAY. P. A. (2001) "An Empirical Model of IT Usage in the Malaysian Public Sector", *Journal of Strategic Information Systems*. 10: 159–74.

ANGOT Jacques et MILANO Patricia (1999). "Comment lier concepts et données". chap. in *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart. p. 169-187, Paris : Dunod.

ANTHONY. R.N. (1965). Planning and Control Systems. A Framework for Analysis. Division of Research. Harvard Business School, Boston.

AREND. Richard J. (2003). « Investing the logical and research considerations of competitive advantage ». *Strategic Management Journal*, 24. Mars. p. 279-284.

ARMSTRONG, C.P. et SAMBAMURTHY, V. (1999), "Information technology assimilation in firms: the influence of senior leadership and IT infrastructures", *Information Systems Research*, vol.10. no 4, 1999, p. 304-327.

AUBERT. Benoit A., PATRY. Michel, RIVARD, Suzanne (2001). "Managing IT Outsourcing Risk: Lessons learned", Cahiers du GRESI, n° 01-11.

BAKOS. J. et TREACY. M. (1986) 'Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective', *MIS Quarterly* 10(2): 107–19.

BANKER. R., et KAUFFMAN. R. J. (1991). "Reuse and Productivity in Integrated Computer-Aided Software Engineering: An Empirical Study." *MIS Quarterly*, (15:3). p. 374-401.

BARLEY, S. (1990), "Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work," *Organization Science*, 1. 3, 220-247.

BARNEY. Jay B. (octobre 1986), « Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy ». *Management Science* (32:10), p. 1231-1241.

BARNEY. Jay B. (mars 1991). « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of Management*. (17:1). p. 99-120.

BARNEY. Jay B. (Sep/Oct 1996). "The Resource-based Theory of the Firm", *Organization Science*. Vol. 7 Issue 5. p. 469-469.

BARNEY. Jay B. (1999). Gaining and sustaining competitive advantage. Addison-Wesley Publishing. New York. NY.

BARRETT. Stephanie. et KONSYNSKI. Benn. (1982). "Inter-Organization Information Sharing Systems." *MIS Quarterly*. Special Issue 1982.

BARUA. A., KRIEBEL. C. H., et MUKHOPADHYAY T. (mars 1995). "Information technologies and business value: an analytic and empirical investigation", *Information Systems Research*. 6, 1, p. 3-23.

BAUMARD Philippe et IBERT Jérôme (1999). "Quelles approches avec quelles données". chap. in Méthodes de recherche en management. sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart. p. 81-103. Paris : Dunod.

BAUMARD Philippe. DONADA Carole, IBERT Jérôme, et XUEREB Jean-Marc (1999). "La collecte des données et la gestion de leurs sources", chap. in Méthodes de recherche en management, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart. p. 224-256. Paris : Dunod.

BELLIER. Sandra, KALIKA. Michel, ISAAC. Henri. JOSSERAND. Emmanuel. et LEROY. Isabelle (2002). E-management : vers l'entreprise virtuelle, Éditions Liaisons.

BENBASAT, I., GOLDSTEIN, D. , et MEAD, M. (1987), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems", *MIS Quarterly*. (11:3). pp. 369-387.

BENBASAT, I. et ZMUD, R. W. (2003), "The Identity Crisis within the IS Discipline: Defining and Communicating the Discipline's Core Properties", *MIS Quarterly*. 27, 2 (2003). p. 183-194.

BENJAMIN, R.I. et LEVINSON. E., (1993), "A Framework for Managing IT-Enabled Change". *Sloan Management review*. (Summer). p. 23-33.

BENSAOU, M. et VENKATRAMAN, N. (septembre 1995). "Configurations of interorganizational relationships: a comparison between U.S. and Japanese automakers", *Management Science*.

BERGER, P., KOBELIUS, G., et SUTHERLAND, D., (1988) *Measuring Business Value of InformationTechnology*. Washington, DC: ICIT Press.

BERTALLANFY, Ludwig von (1968), Chapter 2. "General System Theory: A Critical Review", dans W. Buckley and A. Rapport (Eds.). *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*, Chicago, Ill: Adline Publishing Co., p. 11-30.

BHARADWAJ, A.S. (2000). « A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: an empirical investigation", *MIS Quarterly*, Vol. 24, No 1, p. 169-196.

BHARADWAJ, A. S., SAMBAMURTHY, V., et ZMUD, R. W. (1998), "IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalization", In *Proceedings of the 19th International Conference on Information Systems*. R. Hirschheim, M. Newman, et J. I. DeGross (eds.). Helsinki, Finland, 1998, pp. 378-385.

BHARADWAJ, A., SAMBAMURTHY, V. et ZMUD, R. (1999). "IT Capabilities: Theoretical Perspectives and Empirical Operationalization", *Proceedings of the 20th International Conference on Information Systems*. Charlotte, NC, 1999.

BISKER, James (2006), *Le marché de l'assurance en 2020 : innover et définir de nouveaux modèles*. IBM Institute for Business Value. ibm.com/iibv.

BLACK, J.A. et BOAL, K.B., (1994) "Strategic resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 15, p. 131-148.

BLILI, S. et RAYMOND, L. (1993) 'Information Technology: Threats and Opportunities for Small and Medium-sized Enterprises', *International Journal of Information Management* 13(3): 439–48.

BOUTHAT Chantal (1993). Guide de présentation des mémoires et thèses. UQAM. Québec.

BROUSSEAU, E. et RALLET, A. (1997) ; "Le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les changements organisationnels". In *Économie de la connaissance et organisations : entreprises, territoires, réseaux* ; Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J.B., (éd.), Éditions Lharmattan.

BROWN, J. S. et DUGUID, P. (1991), "Organizational learning and communities of practice: toward a unified view of working, learning and innovation", *Organization Science*, 2(1), p. 40-57.

BRYNJOLFSSON, E. (1993). "The productivity paradox of information technology", *Communications of the ACM*, 36, 12, décembre, p. 67-77.

BRYNJOLFSSON, E. (septembre 1996), "The contribution of information technology to consumer welfare", *Information Systems Research*, 7, 3, p. 281-300.

BRYNJOLFSSON, E., et HITT, L., (1993). "Is information systems spending productive? New evidence and new results", *International Conference on Information Systems*, Orlando, Fl., 1993.

BRYNJOLFSSON, E., et HITT, L (avril 1996), "Paradox lost? Firm-level evidence on the returns to information systems spending", *Management Science* (42:4), p. 541-558.

BRYNJOLFSSON, E., et HITT, L.M. (août 1998). "Beyond the productivity paradox", *Communications of the ACM*, 41, 8, p. 49-55.

BUZZELL, Robert D. et GALE, Bradley T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: The Free Press.

CAHILL, A. G., STEVENS, J. M., et LAPLANTE, J. M. (1990). "The Utilization of Information Systems Technology and its Impact on Organizational Decision Making", *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 12(1): 53–79.

CAMPBELL-HUNT, Colin (2000), « What have we learned about generic competitive strategy? A meta-analysis », *Strategic Management Journal*, 21.

CARLSON, J.R. et ZMUD, R.W. (1999), "Channel Expansion Theory and the Experiential Nature of Media Richness Perceptions", *Academy of Management Journal*, 42, 2, 153-170.

CARR, N.G (2003), "IT Doesn't Matter," *Harvard Business Review*, 81, pp. 5-12, May 2003.

CASH, J. I. et KONSYNSKI, Benn, (1985), "IS Redraws Competitive Boundaries", *Harvard Business Review*, 63, 2, 134-142.

CHAN, Y.E. (2002), "Why haven't we mastered alignment? The importance of the information organization structure", *MISQ Executive* 1 (2), 97-112.

CHAN, Y.E., HUFF, S.L., BARCLAY, D.W., COPELAND, D.G. (1997), "Business strategic orientation, information systems strategic orientation, and strategic alignment", *Information Systems Research*, 8 (2), 125-150.

CHANDLER, Alfred. Dupont. (1962). Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. M.I.T. Press (Cambridge).

CHARREIRE, Sandra, et DURIEUX, Florence. (1999). « Explorer et tester », in *Methodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain THIETART, p. 57-80, Paris : Dunod.

CHOUDHURY, V. et XIA, W. (1999), « A resource-based theory of network structures », in Henderson, J.C. et Venkatraman, N. (éd.), *Research in strategic management and information technology*, Vol. 2, JAI Press, Stanford, CT, p. 55-85.

CHURCHILL, G.A. Jr. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs," *Journal of Marketing Research*, p. 64-73.

CLEMONS, E.K. et ROW, M. (1991), «Sustaining IT advantage: the role of structural differences », *MIS Quarterly*, p. 275-292, September 1991.

COHEN, W.M. et D.A. LEVINTHAL. "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 128-152, (1990).

COLLIS David J. (1994), "Research note: How valuable are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, vol. 15 (Special Issue: Competitive Organizational), pp. 143-152.

COLLIS, D. J., et MONTGOMERY, C. A. (1995), "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review* (73:4), p. 118-128.

COMMISSION EUROPEENNE (2006), *La nouvelle définition des PME*. Entreprises et industrie Publications.

COPELAND, D., et McKENNEY, J. (1988), "Airline Reservation Systems: Lessons From History," *MIS Quarterly*, (12:3), p. 353-370. September 1988.

CROTEAU, A.M., SOLOMON, S., RAYMOND, L. et BERGERON, F. (2001), "Organizational and Technological Infrastructures Alignment", *Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences*, Maui, Hawaii, 2001; pp.1-10.

CROTEAU, Anne-Marie et RAYMOND, Louis (2004), « Performance outcomes of strategic and IT competencies alignment", *Journal of IT*, p. 178-190.

CSC (Computer Sciences Corporation) (2001), "Critical Issues of Information Systems Management", *14th Annual Critical Issues of Information Systems Management Survey*, http://www.csc.com/aboutus/uploads/CI-Report. pdf.

DAFT, R.L., LENGEL, R.H., et TREVINO, L.K. (1987), "Message equivocality, media selection, and manager performance: Implications for information systems", *MIS Quarterly*, 355-366.

D'AVENI, R. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic manoeuvring*. The Free Press, New York, NY.

DAVENPORT, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press.

DAY, G. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing* (58:4), p. 37-52.

DECAROLIS, Donna Marie, et DEEDS, David L. (1999), « The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry", *Strategic Management Journal*, octobre 1999, volume 20, Issue 10, p. 889 – 985.

DeLONE, W.H. (1988), "Determinants of Success for Computer Usage in Small Firms", *MIS Quarterly*, Vol. 12, N° 1, pp. 51-61.

DeLONE, W .H. et McLEAN, E. (2003), "The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten Year Update", *Journal of MIS*, 19, 4, p. 9-30.

DENNIS, A.R., et VALACICH, J.S., (1999), "Rethinking Media Richness: Toward a Theory of Media Synchronicity", *Proceedings of the 32nd Hawaii International Conference on System Sciences*.

DESANCTIS, G., et POOLE, M. S. (1994), "Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory", *Organization Science*, 5(2), p.121-147.

DEVARAJ, S. et KOHLI, R. (2003), "Performance Impacts on Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link", *Management Science*, 49(3), p. 273.

DIERICKX, I. et COOL, K. (1989), « Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », *Management Science*, 35, p. 1504-1511.

DONADA Carole et MBENGUE Ababacar (1999), "Méthodes de classification et de structuration", chap. in *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 373-396, Paris : Dunod.

DOSI, Giovanni, NELSON, Richard et WINTER, Sidney (2002), "Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities" in Dosi, Nelson et Winter (éd), *The Nature And Dynamics Of Organizational Capabilities*, Oxford University Press.

DOUGHERTY, D. (1992), "Interpretive barriers to Successful Product Innovation," *Organization Science*, 3, p. 179-202.

DOUGHERTY, D. (2001), "Reimagining the differentiation and integration of work for sustained innovation", *Organization Science*, 12(5):612-631.

DRUCKER, Peter Ferdinand (1988). *The coming of the new organization*. Boston: Harvard Business School. 1988.

DRUCKER-GODARD Carole, EHLINGER Sylvie, et GRENIER Corrine (1999), "Validité et fiabilité de la recherche", chap. in *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 257-287, Paris : Dunod.

DRUMMOND, H. (1996). *Escalation in decision-making: the tragedy of Taurus*, Oxford University Press, UK. Oxford.

DUBÉ, Line, et PARÉ, G. (2003), "Rigor in Information Systems Positivist Case Research: Current Practices, Trends, and Recommendations," *MIS Quarterly*, (27:4), p.597-635.

DUHAN Stephen., LEVY Margi, et POWELL Philip. (2001), "Information systems strategies in knowledge- based SMEs: the role of core competencies", *European Journal of Information systems*, Vol. 10, No 1, p. 25-40.

DUNCAN, N. B. (1995), "Capturing Flexibility of Information Technology Infrastructure: A Study of Resource Characteristics and Their Measure," *Journal of Management Information Systems* (12:2), pp.37-56.
DUNCOMBE, R. et HEEKS, R. (2001) ' Information, ICTs and Small Enterprise: Findings from Botswana', URL (consulted June, 2002): http://www.man.ac.uk/idpm
DURAND, Rodolphe (sept. 2002). "Competitive advantages exist: A critique of Powell", *Strategic Management Journal*, 23, 9, pg. 867-872.
EARL, Michael J. (1993), "Experiences in Strategic Information Systems Planning", *MIS Quarterly*, Vol. 17, No. 1, p. 1-24, (Mars 1993).
EDWARDS, J. (1994), "The Study of Congruence in Organizational Behavior Research: Critique and a Proposed Alternative". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. (58:1), pp. 51-100.
EEDEN, S. (2001) 'Black Businesses more Positive to Change', *BIGNEWS*, 11 (August): 2.
EIN-DOR, P. et SEGEV, E. (1978). "Organisational Context And The Success of Management Information Systems". *Management Science*, Vol. 24, Num. 6, pp. 1067-77.
EISENHARDT, K. M., (1989), "Building Theories from Case Study Research." *Academy of Management Review* (14:4), p. 532-550.
EISENHARDT, K. et MARTIN, J. (2000). "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, p. 1105-21, 2000.
EISENHARDT, K. et SANTOS, F. M. (2002). « Knowledge-based View: a new theory of strategy? ». In Pettigrew A., Howard T. et Whittington R. (Éd.), *Handbook of strategy and management*, p. 139-164. London: Sage Publications.
FEENY D.F. et IVES B. (1990), « In search of sustainability: reaping long-term advantage from investments in information technology ». *Journal of management information systems* (7:1), pp. 27-46. Summer 1990.
FEENY, D.F. et WILLCOCKS, L.P. (1998). "Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology". *Sloan Management review*, 39, p. 9-21.
FFSA (2007), *Rapport annuel 2007*, Fédération Française des Sociétés d'Assurances, Paris.
FINHOLT, T., et SPROULL, L.S. (1990), "Electronic groups at work", *Organization Science*, 1(1), p. 41-64.
FOSS, Nicolai J. (janvier 1997), « The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems", *DRUID Working Paper* N° 97-1.
FREYSSENET, M. (1992), « Processus et formes sociales d'automatisation. Le paradigme sociologique ». *Sociologie du travail*, 34 (4), p. 469–496.
FRY, L., et SMITH, D. (1987), "Congruence, Contingency and Theory Building," *Academy of Management Review*, (12:1), pp. 117-132.
FULK, J., STEINFIELD, C.W., SCHMITZ, et POWER, J.G. (1987), "A social information processing model of media use in organizations", *Communication Research*, 14, p. 529-552.
GALASKIEWICZ, Joseph. et ZAHEER, Akbar. (1999). « Networks of competitive advantage ». vol. 16, pp. 237-261.
GALBRAITH, J.R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc. Boston, MA, USA.
GERBING, D.W. et ANDERSON, J.C. (1988), "An Updated Paradigm for Scale Development," *Journal of Marketing Research*, 25, p. 186-192.
GHEMAWAT, P. (sept.-oct. 1986), "Sustainable advantage", *Harvard Business Review*, p. 53-58.
GIDDENS, A. (1987). *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*. Éditions PUF.
GIROT-SEVILLE Martine et PERRET Véronique (1999). "Fondements épistémologiques de la recherche", chap. in *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain THIÉTART, p. 13-33. Paris : Dunod.
GOLDEN-BIGGLE, K. et LOCKE, K. (1993), "Appealing work: an investigation of how ethnographic texts convince", *Organization Science*, (4:4), p. 595-616.
GOODHUE, D. L., QUILLARD et ROCKART (1988), "Managing the Data Resource: A Contingency Perspective", *MIS Quarterly*, Vol. 12, No. 3, p. 373-391.
GOODHUE, Dale L., KIRSCH, Laurie J., QUILLARD, Judith A. et WYBO, Michael D. (1992). "Strategic Data Planning: Lessons from the Field", *MIS Quarterly*, Vol. 16, No. 1, pp. 11-34. (Mars 1992).
GRANT, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell Publishing, Oxford.
GRANT, R. M. (1996a). "Toward a knowledge-based theory of the firm", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter special issue), p. 109-122.
GRANT, R. M. (1996b), "Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration", 7(4), p. 375-387.
GREENE, J. C., CARACELLI, V. J., et GRAHAM, W. F. (1989). "Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*", 1 (2), p. 255-274.
GRENIER Corrine et JOSSERAND Emmanuel (1999). "Recherches sur le contenu et recherches sur le processus", chap. in *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 104-136. Paris : Dunod.
HACKETT GROUP (2006), « Les DSI doivent s'imposer ». La Tribune, 22 février.
HAFSI, Taïeb et DEMERS, C. (1997), *Comprendre et mesurer la capacité de changement*. Editions Transcontinental, Montréal.

HAFSI, Taïeb et FABI, Bruno (1997), *Les fondements du changement stratégique*, Editions Transcontinental, Montréal.
HAFSI, Taïeb, SÉGUIN, Francine, et TOULOUSE, Jean-Marie (2000). *La Stratégie des organisations : une synthèse*, 2e Édition, 754 p., Editions Transcontinental, Montréal.

HAIR, Joseph, ANDERSON, Rolph, TATHAM, Ronald, et BLACK, William. (1998). *Multivariate data Analysis*. 5th edition, Prentice Hall.
HAMEL, Gary et PRAHALAD, C.K. (1995). *La conquête du futur*. InterEditions.
HASSAN, H. (1999) 'The Mediating Role of Technology in Making Sense of Information in a Knowledge Intensive Industry', *Knowledge and Process Management*, 6(2): 72–82.
HASSAN, H. et TIBBITS, H. (2000), 'Strategic Management of Electronic Commerce: An Adaptation of the Balanced Scorecard', *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10(5): 439–50.
HELFAT, C.E. et PETERAF, M.A. (2003), "The Dynamic Resource-Based View: capability lifecycles", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No 10, p. 997-1010.
HENDERSON, J.C. et VENKATRAMAN, N. (1993), "Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations", *IBM Systems Journal* 32 (1), p. 4-16.
HENDERSON, J.C. et VENKATRAMAN, N. (1999). « Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations », *IBM Systems Journal*.
IANSITI, M. et LEVIEN, R. (2004). *The keystone advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
IDS (1997), Policy Briefings, Issue 10, Institute of Development Studies, University of Sussex, April.
IGBARIA, M. (1994), "An Examination of the Factors Contributing to Technology Acceptance", *Accounting, Management and Information Technologies*, 4(4): 205–24.
IGBARIA, M., ZINATELLI, N., CRAGG, P. et CAVAYE, A. (1997), 'Personal Computing Acceptance Factors: A Structural Equation Model', *MIS Quarterly*, 21(3): 279–99.
JARVENPAA S.L., et LEIDNER D.E., (1998), "An information Company in Mexico : Extending the Resource-based View of the Firm to a Developing Country Context", *Information Systems Research*, (9:4), pp. 342-361.
JOHNSON, J. (1995), "Chaos: The dollar drain of IT Project failures", *Application Development Trends*, (2:1), p. 41-47.
JOHNSON, G., et SCHOLES, K. (1993), *Exploring Corporate Strategy, Text and Cases*. London: Prentice Hall.
JOHNSTON, H. R. et VITALE, M. R. (1988). "Creating Competitive Advantage with Interorganizational Information Systems". *MIS Quart.*, Vol. 12 (June, 1988), p. 153-165.
JOUIROU, N. et KALIKA, M.(2004). "Strategic Alignment: A performance tool", AMCIS 2004.
KALIKA, Michel (2006). « TIC et performance », chap. 12 in *Management et TIC, 5 ans de e-management dans les entreprises*, sous la dir. De Michel Kalika, Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, Paris, Éditions Liaisons.
KALIKA, Michel (2005), Le mémoire de master. Paris : Dunod.
KALIKA, Michel (dir. pub.), ISAAC, Henri, BEYOU, Claire, BIA, Marie, BOUKEF-CHARKI, Nabila, CHARKI, Mohamed, ELIE-DIT-Cosaque, Christophe, JOSSERAND, Emmanuel, KÉFI Hajer, GUILLOUX Véronique, (2006). *Management et TIC, 5 ans de e-management dans les entreprises*. Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, Paris, Éditions Liaisons.
KALIKA, Michel, BLANCHOT, F., ISAAC, H., JOSSERAND, E. de MONTMORILLON, B. ROMELAER, P. (2000). « Organisation: explosion des frontières et transversalité». *L'expansion Management Review*.
KAPLAN A. (1967). *The conduct of inquiry*. Scranton, PA: Chandler.
KAUFFMAN , R. J et WELL, P. (1989)., "An Evaluative Framework for Research on the Performance Effects of Information Technology Investment," in *Proceedings of the Tenth International Conference on Information Systems*, J. I. DeGross, J. C. Henderson, et B. R. Konsynski (éd.), Boston, Massachusetts, p. 377-388.
KEEN, P.G.W. (1981), "Information Systems and Organizational Change," *Communications of the ACM*, 24, 1, pp. 45-52.
KEEN, Peter G. W. (mai 1997), "Culture: The forgotten asset", *Computerworld*, Vol. 31 Issue 20, p.70, 19.
KÉFI, Hajer et KALIKA, Michel (2005), "Survey of Strategic Alignment Impacts on Organizational Performance in International European Companies", *Proceedings of the Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 2005.
KÉFI, Hajer, KALIKA, Michel (2006), « Le rôle stratégique des TIC », chap. 8 in *Management et TIC, 5 ans de e-management dans les entreprises*, sous la dir. De Michel Kalika, Observatoire Dauphine-Cegos du e-management, Paris, Éditions Liaisons.
KÉFI, Hajer, SCHWARZ, Andrew, KALIKA, Michel (2006). "Modèle base sur les processus versus alignement stratégique : quels facteurs explicatifs de la performance". *Actes de la conférence de l'AIM*, 7-9 juin 2006, Luxembourg.
KEIL, M. (décembre 1995), "Pulling the plug: software project management and the problem of project escalation", *MIS Quarterly* (19:4), p. 421-447.
KEIL, M., MIXON, R., SAARINEN, T. et TUUNAINEN, V. (1995), "Understanding runaway information technology projects: results from an international research program based on escalation theory", *Journal of Management Information Systems* (11:3), p. 67-87.

KEIL, M., et MANN (1997), "The nature and extent of information technology project escalation: results from a survey of IS audit and control professionals", *IS Audit & Control Journal* (1). p. 40-48.

KEIL, M., MANN, J., et RAI, A. (2000), "Why Software Projects Escalate: An Empirical Analysis and Test of Four Theoretical Models", *MIS Quarterly*, (24:4). 631-664.

KETTINGER, W., GROVER, V., et SEGARS, A. (1995), "Do Strategic Systems Really Pay Off?", *Information Systems Management*, (12:1), p. 35-43.

KIM, Namwoon, HAN, Jin K., SRIVASTAVA, Rajendra K. (2002), "A dynamic IT adoption model for the SOHO market: PC generational decisions with technological expectations", *Management Science*, février 2002: p. 48, 2: pg. 222

KING W.R. (1978), « Strategic planning for management information systems », *MIS Quarterly*, 2(1), pp. 27-37.

KING, R. et SABHERWAL, R. (1992) "The Factors affecting Strategic Information System Applications: An Empirical Assessment", *Information and Management*, 23(4): 217–35.

KOENIG Gérard (1999), « Les ressources au principe de la stratégie », in *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, chap. 5, pp. 199-239.

KOGUT, B. et ZANDER, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, 3, p. 383-397.

KOHLI, Rajiv, et DEVARAJ, Sarv, (2003), "Measuring Information Technology Payoff: A Meta-Analysis of Structural Variables in Firm-Level Empirical Research", *Information Systems Research*, juin 2003, vol. 14, issue 2.

LAPOINTE, R J.-P. et HAFSI, Taïeb (2003), "Création stratégique et avantage concurrentiel : le cas des entreprises non-dominantes", *Gestion – revue internationale de gestion*, Vol. 28, No. 4, décembre 2003.

LAROCHE, H., NIOCHE, J.-P. et alii. *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, Vuibert, 1998.

LAUDON, K. C. et LAUDON, J. P. (2000*). Management Information Systems: Organization and technology in the networked enterprise*, 6th edition, Prentice Hall International.

LEAVITT, Harold J. (1964), "Applied organization change in industry: structural, technical and human approaches", *New Perspectives in Organizational Research*.

LEAVITT Harold J. et WHISLER Thomas L. (nov.-déc. 1958), "Management in the 1980s", *Harvard Business Review*, Vol. 36, Issue 6, p. 41-48.

LEDERER, A., et SETHI, V. (1988), "The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies," *MIS Quarterly*, (12:3), p. 445-461.

LEE, A.S. (1994), "Electronic mail as a medium for rich communication : An empirical investigation using hermeneutic interpretation", *MIS Quarterly*, p. 143-157.

LEJEUNE, Albert (1994), "La technologie de l'information au cœur de l'espace de la stratégie. L'industrie des services financiers en mutation". Thèse de doctorat non publiée. Montréal, QC : HEC Montréal.

LEJEUNE, A. (2003a), "Information Systems", in *Encyclopaedia of distributed learning*. Anna Distefano, Kjele Erik Rudestam, Robert J. Silverman (éd.).

LEJEUNE, A. (2003b), "Information Technology (IT)", in *Encyclopaedia of distributed learning*. Anna Distefano, Kjele Erik Rudestam, Robert J. Silverman (éd.).

LEJEUNE, Albert et ROEHL, Tom (2003), "Hard and soft ways to create value from information flows: Lessons from the Canadian financial services industry". Revue canadienne des sciences de l'administration, 20(1), p. 35-53.

LEJEUNE, Albert, SAINT-AMANT, Gilles, et HAFSI, Taïeb (1995), « Evaluer les investissements en technologie de l'information ou Comment repenser la gestion stratégique des organisations », groupe gesTion, Montréal.

LEONARD-BARTON, D. (1992), "Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development", *Strategic Management Journal*, 3, p. 111-125.

LEVINA, N. et ROSS, J. W. (2003), « From the vendor's perspective: exploring the value proposition in information technology", *MIS Quarterly*, Vol. 27, No 3, p. 331-364, Septembre 2003.

LI, Donghui, MOSHIRIAN, Fariborz, NGUYEN, Pascal, et WEE, Timothy (2007), "The demand for life insurance in OECD countries", *Journal of Risk and Insurance*, sept. 2007, 74, 3, p. 637-652.

LIPPMANN, S. et RUMELT, R. (1982), « Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition », *Bell journal of Economics*, 131, p. 418-438.

LOJKINE, J. (1992), *La révolution informationnelle*, éditions PUF.

LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., et PETTY, J. W. (1994), *Small Business Management: An Entrepreneurship Emphasis*, Cincinnati, OH: Southwestern Publishing.

LOVEMAN, G. W. (1988), "An assessment of the productivity impact on information technologies", In: Allen, T.J. et Scott-Morton, M.S. (éd.), *Information Technologies and the Corporation of the 1990s: Research Studies*, Information Technology Press, Cambridge, MA, p. 84-110.

LUCAS, H.C. (1993), "The business value of information technology : a historical perspective and thoughts for future research", in *Strategic Information Technology Management perspectives on organizational growth and competitive advantage*, R. Banker, R. Kauffman et M.A. Mahmood (éd.), Idea Group Publishing, Harrisburg, PA.

LUFTMAN, J.N. (1997), "Align In the Sand", *Computerworld*.

LUFTMAN, J.N. et McLEAN, E.R. (2004), "Key Issues for IT executives", *MIS Quarterly*, 3(2), pp. 89-104.

MAKADOK, Richard (2001), « Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation". *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Issue 5, p. 387-401, May 2001.
MALONE, Thomas W. et LAUBACHER, Robert J. (décembre 1998), « Les cyber free-lances et l'entreprise », *L'Expansion Management Review*.
MALONE, Thomas W., YATES, JoAnne. et BENJAMIN, Robert I., (1987),"Electronic Markets and Electronic Hierarchies". *Comm. ACM*, Vol. 30 (June 1987), 484-497.
MARCHAND, O. A., KETTINGER, W. J., et ROLLINS, J.O., (2000), "Information Orientation: People, Technology and the Bottom Line," *Sloan Management Review*, (41:4), pp. 69-80.
MARCINIAK, Rolande et ROWE, Frantz (2005). *Systèmes d'information, dynamique et organisation*. 2ème edition. Paris, Economica.
MARKUS, M.L. (1994), "Electronic mail as the medium of managerial choice", *Organization Science*, 5(4), 502-527.
MARKUS, M.L., et ROBEY, D. (1988), "Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research", *Management Science*, (34.5), p. 583-598.
MATA, Francisco J., FUERST, William L., BARNEY, Jay B. (déc. 1995), « Information technology and sustained competitive advantage », *MIS Quarterly*, Minneapolis.
MAZNEVSKI, M.L., et CHUDOBA, K.M. (2000). Bridging space over time: Global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*; 11(5), pp. 473-492.
MCKENNA, R. (1991), "Marketing is Everything", *Harvard Business Review* 69(1): 65–80.
MBENGUE Ababacar, et VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle (1999), "Analyse causale et modélisation", chap. in *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 335-372, Paris : Dunod.
MELVILLE, Nigel, KRAEMER, Kenneth et GURBAXANI, Vijay (juin 2004), "Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value", *MIS Quarterly*, Vol. n° 28, N° 2, p. 283-322.
MILES, Matthew B. et HUBERMAN, Michael A. (1998), *Analyse des données qualitatives*, 2ème éd., de Boeck.
MILLIOT, Éric (sept.-oct. 1999), « Les modes de fonctionnement de l'organisation informationnelle », *Revue française de gestion*.
MINTZBERG, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
MIR, Raza, et WATSON, Andrew, (2000), "Strategic Management and the philosophy of science: the case for a constructivist methodology", *Strategic Management Journal*, 21: 941–953 (2000).
MOGHADAM, Alireza (2006), "Coding issues in grounded theory", *Issues In Educational Research*, Vol. 16.
MONTEALEGRE, R., et KEIL, M. (2000), "De-escalating Information Technology Projects: Lessons from the Denver International Airport", *MIS Quarterly*, (24:3), p. 417-447.
MOORE, G.C. et BENBASAT, I. (1991), "Development of an Instrument to Measure Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation." *Information Systems Research*. (2:3), pp. 192-222.
MORABITO, J., SACK, I. et BHATE, A. (1999). *Organization modeling. Innovative architectures for the 21st century*. Prentice Hall.
MORFAUX L.M. . *Vocabulaire de la philosophie et des sciences humaines*. Paris, A. Colin, 1980.
MOSAKOWSKI, Elaine et McKELVEY, Bill (1997), "Predicting rent generation in competence-based competition", in *Competence-based Strategic Management*, Heene A, Sanchez R (éd.). Chichester, p. 65-85.
MOTWANI, J., DANDRIDGE, T., JIANG, J., et SODERQUIST, K. (1999) 'Managing Innovation in French Small and Medium-sized Enterprises', *Journal of Small Business Management* 37(2): 106–13.
MOURRAIN, A., (2003). *Les projets d'intégration des systèmes d'information dans la PME Processus décisionnel et performance*, UBO-IAE Brest, France.
MUHLMANN, David (2001), « Des nouvelles technologies à l'image des vieilles organisations », *Sociologie du travail*, vol. 43, N° 3, p. 327-347
NACH, Hamid (2006). *Facteurs clefs de succès d'implantation d'un progiciel de gestion intégré dans les petites et moyennes entreprises vers un dispositif d'apprentissage en ligne*. Mémoire de maîtrise. Chapitre 4 : Technologie de l'information et PME. UQAM. Montréal.
NELSON, R. R., et WINTER, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
NEWMAN, M. et SABHERWAL, R. (1996), "Determinants of commitments to information systems development: a longitudinal investigation", *MIS Quarterly*, (20:1), p. 23-54.
NGENYAMA, O., et LEE, A.S. (1997), "Communication richness in electronic mail: Critical social theory and the contextuality of meaning", *MIS Quarterly*, 21(2), 145-167.
NOLAN (1994), "Note on estimating the value of the IT asset", Harvard Business School Note n° 9-195-197.
OCDE (2008), "Measuring the impacts of ICT using official statistics", Directorate for Science, Technology and Industry Committee for Information, Computer and Communications Policy, http://www.oecd.org/dataoecd/43/25/39869939.pdf, Editions de l'OCDE, Paris.

OCDE (2003), Réunion de l'OCDE au niveau du Conseil ministériel. Mettre le SI à profit dans une économie numérique. http://www.ocde.org, Éditions de l'OCDE, Paris.
ORLIKOWSKI, W. J. (1992), « The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations", *Organization Science*. Vol. 3 N° 3. p. 398-427.
ORLIKOWSKI W.J. (1993). "CASE Tools as organizational change: Investigating incremental and radical changes in systems development", *MIS Quarterly*, 17 (3), pp. 309-340.
ORLIKOWSKI, W. J. (1996), "Improvising Organizational Transformation Over Time: A Situated Change Perspective", *Information Systems Research*, (7:1). p. 63-92.
ORLIKOWSKI. W. J. (juillet - août. 2000). "Using Technology and Constituting Structures: A Practice Lens for Studying Technology in Organizations", *Organization Science*.
ORLIKOWSKI. W.J. et IACONO, S.C. (2001). "Research Commentary: Desperately Seeking the 'IT' in IT Research-A Call to Theorizing the IT Artifact", *Information Systems Research*. 12. 2 121-134.
PADIOLEAU. Jean (2005). Pratiques de recherche. Séminaire de doctorat. Université Paris IX Dauphine.
PALMER, J.W. et MARKUS, M.L. (2000). "The Performance Impacts of Quick Response and Strategic Alignment in Specialty Retailing", *Information Systems Research*, 11(3), 2000. pp. 241-259.
PAPP. R., LUFTMAN. J.N., and BRIER. T. (1995), "Strategic Alignment: perspectives. assessments, enablers and inhibitors", in *Proceedings of the Tenth Annual Conference of the International Academy for Information Management*. 1995: pp. 163-172.
PATTON. Michael Quinn (2002), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3rd edition, Sage Publications.
PAVLOU, Paul A. et EL SAWY, Omar (mars 2005), "Understanding the 'Black Box' of Dynamic Capabilities: A Missing Link to the Strategic Role of IT in Turbulent Environments?" Under 3 of Review in *Management Science*.
PAVLOU, Paul, et EL SAWY, Omar (sep. 2006), "From IT Leveraging Competence to Competitive Advantage in Turbulent Environments: The Case of New Product Development ", *Information Systems Research*. 17, 3 : p. 198.
PENROSE, E.T. (1959). *The theory of the growth of the firm*, Wiley, New York.
PERROW, Charles (avril 1967). "A Framework for the Comparative Analysis of Organizations", *American Sociological Review*. Vol. 32. No. 2, p. 194-208.
PETERAF. Margaret A. (1993). « The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view », *Strategic Management Journal*, Vol. 14, p. 179-191.
PFEFFER, J. (1982). *Organization and organization theory*. Ballinger Publishing Company, Cambridge. Massachusetts. USA.
PINSONNEAULT. A. et KRAEMER K. (1993). "Survey Research in Management Information Systems: An Assessment", *Journal of Management Information Systems*. 10. 2 p. 75-105.
PORTER. Michael E. *Competitive strategy*. Free Press. New York. (1980).
PORTER. Michael E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica.
PORTER. Michael (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
PORTER, Michael (octobre 1996). *L'avantage concurrentiel*. Inter éditions.
PORTER, Michael (mars 2001), « Michael Porter's big ideas », by Keith H. Hammonds, Fast Company.
Porter. M. E., "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review* (79:3). p. 63-78.
POWELL. Thomas C. (1996), « How much does industry matter? An alternative empirical test ». *Strategic Management Journal*. vol. 17. p. 323-334.
POWELL. Thomas C. (2001). "Competitive advantage: logical and philosophical considerations". *Strategic Management Journal*. 22, 9, pg. 875-888.
POWELL. Thomas C. (sep. 2002). "The philosophy of strategy", *Strategic Management Journal*, 23, 9, pg. 873-880.
POWELL. Thomas C. (2003), « Strategy without ontology », *Strategic Management Journal*. 24. p. 285-291.
POWELL. C. Thomas et DENT-MICALLEF, Anne (1997), « Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources », *Strategic Management Journal*, Vol. 18:5, 375-405.
PRAHALAD, C.K. et HAMEL, Gary (1990). "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68. N° 3. p. 79-91.
PRIEM. R. L., et BUTLER. J. E., (2001 a). "Is the Resource Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research?". *Academy of Management Review*, (26:1), p. 22-40.
PRIEM, R. L., et BUTLER, J. E., (2001b), "Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value. Further Comments", *Academy of Management Review*. (26:1), p. 57-66.
QUINN. James, Brian, (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. R.D. Irwin (Homewood, Ill.).
RAVICHANDRAN. T. et LERTWONGSATIEN, C., (2002). "Impact of Information Systems Resources and Capabilities on Firm Performance : A Resource-based Perspective", *Proceedings of 23rd International Conference on Information Systems*, L. Applegate, R. Galliers, et J.I. DeGross (éd.), Barcelona. Spain, p. 577-582.
RAY. G., J.B. BARNEY. et W.A. MUHANNA (2004). "Capabilities. Business Processes. and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource Based View", *Strategic Management Journal*, 25, 1, p. 23-37.

RAY, G., W.A. MUHANNA, et J.B. BARNEY (2005), "Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis", *MIS Quarterly*.

RAYMOND, L. (1993), 'Computerization as a Factor in the Development of Young Entrepreneurs', *International Small Business Journal, 11* (1): 23–34.

REICH B.H. and BENSABAT I. (1996), " Measuring the Linkage between Business and Information Technology Objectives", *MIS Quarterly*, 20(1). 1996 ; pp. 55-81.

REIX, Robert (2000), *Systèmes d'information et management des organisations*, éd. Vuibert Gestion.

RICE, R.E. (1992), "Task analyzability, use of new media, and effectiveness: A multi-site exploration of media richness", *Organization Science*. 3(4). pp. 475-500.

RIVARD, Suzanne, RAYMOND, Louis, et VERREAULT, David (2004). « Resource-based View and Competitive Strategy : an Integrated Model of the Contribution of Information Technology to Firm performance ». *Cahier de la Chaire de gestion stratégique des technologies de l'information*. n° 04-01. HEC Montréal.

ROEPKE, R., AGARWAL, R., et FERRATT, T. (2000). "Aligning the IT Human Resources with Business Vision: The Leadership Initiative at 3M," *MIS Quarterly* (24:3). pp. 327-353.

ROMANO, C. et RATNATUNGA, J. (1995) 'The Role of Marketing: Its Impact on Small Enterprise Research', *European Journal of Marketing* 29(7): 9–30.

ROMELAER, Pierre et KALIKA, Michel (2007). *Comment réussir sa thèse*, Paris, Dunod.

ROSS, J. W., BEATH, C. M., et GOODHUE, D. L., (1996). "Develop Long-term Competitiveness Through IT Assets." *Sloan Management Review*, (38:1), pp. 31-42.

ROSS, Jeanne W., WEILL, Peter, ROBERTSON, David C. (2006), *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business School Press Books, Juillet 2006. 256 p.

ROSSMAN, G. B., et WILSON, B. L. (1984), "Numbers and words: Combining quantitative and qualitative methods, in a single largescale evaluation study". *Evaluation Review*, avril 1984, 9(5), p. 627-643.

ROSSMAN, G. B. , et WILSON, B. L. (1991), "Numbers and words revisited : Being 'shamelessly eclectic' ", *Evaluation Review*.

ROWE, Frantz. (janv.-févr. 1994), « L'impact de l'informatisation sur la performance de l'entreprise ». *Revue Française de gestion*, p. 30-42.

ROY, Vital (1999). « Le choix d'un mode d'approvisionnement en systèmes d'information, une analyse par les compétences de base », Thèse de Ph. D., Montréal, École Des Hautes Études Commerciales.

ROY, Vital. et AUBERT, Benoit (2002) : « A resource-based analysis of IT sourcing ». *Database for Advances in Information systems*. vol. 33, N° 2. Spring 2002.

ROYER Isabelle et ZARLOWSKI Philippe (1999), "Le design de la recherché", chap. in *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart, p. 139-168, Paris : Dunod.

ROYER Isabelle et ZARLOWSKI Philippe (1999). "Échantillons", chap. in *Méthodes de recherche en management*, sous la dir. de Raymond-Alain Thiétart. p. 188-223. Paris : Dunod.

RUMELT, Richard P. (1984). « Towards a strategic theory of the firm ». in R. Lamb (éd.). *Competitive strategic management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, p. 556-570.

RUMELT, Richard P., SCHENDEL, Dan. et TEECE, David J. (1991). "Strategic Management and Economics". *Strategic Management Journal*. 12. p. 5-29

RWIGEMA, H., et KARUNGU, P., (1999) 'SMME Development in Johannesburg's Southern Metropolitan Local Council: An Assessment', *Development Southern Africa* 16(1): 107–24.

SABHERWAL, Rajiv, HIRSCHEIM, R., et GOLES, T. (2001). "The Dynamics of Alignment. Insights from a Punctuated Equilibrium Model", *Organization Science* (12:2). pp. 179-197.

SABHERWAL Rajiv et KING W. (1991). « Toward a theory of strategic use of information services ». *Information and management*. 20. pp. 191-212.

SALOMON, G. (1991). "Transcending the qualitative-quantitative debate: The analytic and systemic approaches to educational research, *Educational researcher*, 20(6), 10-18.

SAMPLER, R. (1998). « Redefining Industry Structure for the Information Age », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p 343-355.

SANCHEZ, Ron, (1993), "Strategic flexibility, firm organization and managerial work in dynamic markets: A strategic options perspective", *Advances in Strategic Management*, 9. p. 251-291.

SANCHEZ, Ron (2001). in *Rethinking Strategy*, Volberda W.H. et Elfring T., Sage.

SANCHEZ, R., HEENE, A., et THOMAS, H. (1996a), *Introduction: towards the theory and practice of competence-based competition*, Pergamon Press, Oxford.

SANCHEZ, R., HEENE, A., et THOMAS, H. (1996b), *Dynamics of competence based competition*, Elsevier, Oxford.

SCHOONHOVEN, C. B. (1981), "Problems with contingency theory: testing assumptions hidden within the language of contingency 'theory' ", *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 349-377.

SCHULTZE, U. (2000), "A confessional account of an ethnography about knowledge work", *MIS Quarterly*, 24, 1, p. 3-41

SEDDON, P.B. (1997). "A respecification and extension of DeLone and McLean model of IS success". *Information Systems Research*. 8. 3, p. 240-253.

SEHTI, V., et KING, W. (1994) "Development of Measures to Assess the Extent to which an Information Technology Application Provides Competitive Advantage", *Management Science*. 40(12): 1601–27.

SELZNICK, Philip (1957). *Leadership in Administration*, New York: Harper & Row.

SHORT, J., WILLIAMS, E., et CHRISTIE, B. (1976), *The Social Psychology of Telecommunications*. chapitres 4-5.

SIEBER, S. D. (1973), "The integration of fieldwork and survey methods", *American Journal of sociology*. 78(6), p. 1335-1359.

SIMON, H. A. (1962), "The architecture of complexity". *Proceedings of the American philosophical society*. 106: 467-82.

SMITH, A. (1996) 'Information and the Small Company', *Managing Information* 3(7): 38–40.

SPANOS, Yiannis E. et LIOUKAS, Spyros (2001). « An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective ». *Strategic Management Journal*. vol. 22 N° 10. p. 907-934.

SPENDER, J.C. (1996). "Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm". *Strategic Management Journal*, vol. 17, Winter Special Issue, p. 45-62.

SPROULL, L., et KIESLER, S. (1986), "Reducing social context cues: Electronic mail in organizational communications. *Management Science*. 32(11), p. 1492-1512.

STALK, Jr. G., EVANS, P., SCHULMAN, L.E. (mars-avril 1992), "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", *Harvard Business Review*, vol. 70 Issue 2, p.54.

STARR, J., et MacMILLAN, I. (1990) "Resource cooptation via social contracting: resource acquisition strategies for new ventures," *Strategic Management Journal*. 11. 79–92.

STRASSMANN, P. A. (1990). *The business value of computers*, Information Economics Press, New Canaan, Connecticut.

STRASSMANN, P. A. (1997). *The squandered computer*, The Information Economic Press, New Haven, CT.

SWANSON, E. Burton et RAMILLER, Neil C. (1997), "The Organizing Vision in Information Systems Innovation", *Organization Science*. Vol. 8. No. 5, p. 458-474.

TATI, S. (2001) 'Major Changes Make Township Businesses Struggle', *BIGNEWS*, 59 (November): 10–11.

TAVAKOLIAN, H. (1989). "Linking the Information Technology Structure with Organizational Competitive Advantage: A Survey", *MIS Quarterly*, (13:3), pp. 309-317.

TEECE, David J. (1986). "Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy". *Research Policy*, 15: 285-305.

TEECE, David J., PISANO, Gary, SHUEN, Amy (1997), « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic Management Journal*, vol. 18:7, p. 509-533.

THUSO, (National Mentorship Scheme) (2001) 'What Makes Small Business Finance Fail', *BIGNEWS*, 59 (November): 1.

TREVINO, L. K., WEBSTER, J., & STEIN, E.W. (2000). "Making connections: Complementary influences on communication media choices, attitudes, and use", *Organization Science*. 11(2). p. 163-182.

THIÉTART Raymond-Alain (dir. pub.), ALLARD-POESI, Florence, ANGOT Jacques, BAUMARD Philippe, CHARREIRE Sandra, DONADA Carole, DRUCKER-GODARD Carole, DURIEUX Florence, ETILINGER Sylvie, FORGUES Bernard, GIROT-SEVILLE Martine, GRENIER Corrine, IBERT Jérôme, JOSSERAND Emmanuel, MARÉCHAL Christine, MBENGUE Ababacar, MILANO Patricia, PERRET Véronique, ROYER Isabelle, VANDANGEON-DERUMEZ Isabelle, XUEREB Jean-Marc, et ZARLOWSKI Philippe (1999). *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod.

THOMPSON, D. James (1967). *Organizations in action*. Transaction Publishers.

TROCHIM Williams M. K. (2006), "The Research Methods Knowledge Base", http://www.atomicdog.com/trochim.

TYWONIAK, Stéphane A. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? ». in *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*. Laroche H., Nioche J.-P. et alii. Vuibert.

U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, Economics and Statistics Administration (2002), "Digital Economy 2002", https://www.esa.doc.gov

VAN de VEN A. H. et DRAZIN, R. (1985). "The Concept of Fit in Contingency Theory. In L. L; Cummings and B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behaviour*. vol. 7. p. 333-365. Greenwhich, CT: JAI Press.

VAN de VEN, A. H., et GARUD, R. (1993). « Innovation and industry development: the case of cochlear implants ». in R. Burgelman et R. Rosenbloom (éd.): *Research on technological innovation and management and policy*. 5: 1-46. Greenwich, CT: JAI Press.

VENKATRAMAN, N. (1989), "The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence", *Academy of Management Review*, Vol. 14 N° 3, p. 423-444.

VENKATRAMAN, N. (1994), "IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition". *Sloane Management Review*, p. 73.

VENKATRAMAN, N., et ZAHEER, A. (1990). "Electronic Integration and Strategic Advantage: Quasi Experimental Study in the Insurance Industry." *Information Systems Research*, (1:4), p. 377-393.

VION Anne-Sophie (2004), "L'assurance vie en ligne se perfectionne", Investir, n° 1589, 19 juin 2004.

VON BERTALANFFY, Ludwig (1968), *General systems theory*. New York: Georges Braziller.

WADE, Michael et HULLAND, John (mars 2004), "Review: the resource-based view and Information Systems Research: review, extension, and suggestions for future research", *MIS Quarterly*, vol. 28, N° 1, p. 107-142.

WARNER T. N. (1987), "Information technology as a competitive burden", *Sloan Management Review* (29:1), pp. 55-61.

WEICK, Karl E. (1990), "Technology as an equivoque: Sensemaking in new technologies", in P. Goodman et L. Sproull (Éd.), *Technology and organizations*.

WEICK, Karl E., (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications Inc., mai 1995.

WEILL, P. (1990), *Do computers pay off?*, ICIT Press, Washington D.C.

WEILL, Peter, et ARAL, Sinan (2006), "Generating Premium Returns on Your IT Investments", *MIT Sloan Management Review*, Winter2006, Vol. 47, Issue 2, p39-48, 10p.

WEILL, Peter, et OLSON, Margrethe H. (1989), "Managing Investment in Information Technology: Mini Case Examples and Implications", *MIS Quarterly*, Vol. 13, No. 1, (Mars 1989), pp. 3-17.

WEILL Peter, ROSS Jeanne, et ROBERTSON David (sep. 2006), "Digitizing down to the core", *Optimize*, Manhasset: Vol. 5, Iss. 9 : p. 50.

WEINSTEIN, E. A., et TAMUR, J. M. (1978), "Meanings, purposes and structural resources in social interaction», in J. G. Manis and B. N. Meltzer (Eds.) , *Symbolic interaction*, 3rd ed., pp. 138-140, Boston : Allyn and Bacon.

WELSH, J. et WHITE, J. F. (1981), "A Small Business is not a little big business", *HBR*, juillet-août 1981.

WERNERFELT, B. (1984), «A resource-based view of the firm strategy », *Management Journal*, p. 171-80.

WILLIAMSON, Oliver (juin 1999), "Strategy research : governance and competence perspectives", *Strategic Management Journal*.

WILSON D. (1993), "Assessing the impact of information technology on organizational performance", in *Strategic Information Technology Management : perspectives on organizational growth and competitive advantage*, R. Banker, R. Kauffman et M.A. Mahmood (eds.), Idea Group Publishing, Harrisburg, PA.,

WINTER, Sidney G. (octobre 2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal* ; Vol. 24 Issue 10, p991-995.

WISEMAN C. (1988). *Strategic Information Systems*. Homewood, IL: Irwin.

WISEMAN, C. et MACMILLAN, I. (1984) 'Creating Competitive Weapons from Information Systems', *Journal of Business Strategy* 5(2): 42–9.

WOODWARD, Joan (1958), *Management and technology*, London, H.M. Stationery Off.

YAO, D. (1988.), "Beyond the reach of the invisible hand: Impediments to economic activity, market failures, and profitability", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 59-70.

YAP, C. S., et THONG, J. Y. (1997) 'Programme Evaluation of a Government Information Technology Programme for Small Businesses', *Journal of Information Technology*, 12(2): 107–20.

YIN, R.K. (1989), *Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*, 5, Revised Edition, Newbury Park, CA, Sage Publications.

YIN, Robert (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage Publications.

ZAHEER, A., et ZAHEER, S. (1997, "Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and Market Influence in Global Electronic Networks", *Management Science*, (43:11), pp. 1493-1509.

ZUBOFF, S. (1988). *In the age of the smart machine. The future of work and power*. Basic Books, NY editions.

Vu : Le Président

M. .....

Vu les suffragants .

M. .....

M. .....

Vu et permis d'imprimer : le Vice-Président du Conseil Scientifique Chargé de la Recherche de l'Université Paris-Dauphine.

TECHNOLOGIES ET SYSTÈMES D'INFORMATION, CAPACITÉS ET AVANTAGE CONCURRENTIEL : ANALYSE INTER CAS DE COURTIERS D'ASSURANCE VIE EN FRANCE

RÉSUMÉ :
Des investissements colossaux ont été réalisés dans le domaine des technologies de l'information (TI) depuis une trentaine d'années sans que ni praticiens ni chercheurs puissent se mettre d'accord sur leur efficacité et leur rentabilité. Notre objectif est de mieux comprendre comment les capacités TI/SI peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel. A cette fin, nous avons réalisé et comparé quatre études de cas approfondies chez des courtiers d'assurance vie en France, Nous utilisons des concepts des perspectives de la ressource et de l'alignement comme outils théoriques.
Les principaux résultats de notre recherche sont les suivants. Les capacités TI/SI contribuent positivement à l'avantage concurrentiel de façon surtout indirecte à travers les sous-systèmes des capacités opérationnelles et des capacités stratégiques, tous deux influencés par le sous-système des capacités dynamiques. Mais cet apport peut aussi être positif et direct dans certains cas. Il peut même se révéler nul ou négatif dans certaines circonstances. Les différentes capacités des TI/SI contribuent de façon assez homogène à l'avantage concurrentiel, mais plus à sa création qu'à son soutien. Le concept de capacité stratégique élargit celui de compétence clé en prenant en compte les actifs physiques et permet de mieux rendre compte de la contribution des TI. L'avantage concurrentiel peut être vu sous un angle théorique ou managérial. Notre analyse inter cas fait apparaître qu'en considérant l'avantage concurrentiel non de façon binaire mais en fonction de son degré et son étendue, on peut réconcilier les deux points de vue. Notre recherche, après d'autres, répond à certaines critiques adressées à la théorie de la ressource et démontre celle-ci comme très complémentaire de la théorie de l'alignement pour expliquer la contribution des TI/SI. Nous en dégageons notamment le concept de multialignement dynamique des capacités qui est en lui-même une capacité et joue un rôle différenciant entre firmes. Nous parvenons finalement à un modèle et à une théorie explicatifs de la façon dont les capacités TI/SI peuvent produire une contribution stratégique.
Mots clefs : capacités opérationnelles, capacités dynamiques, capacités stratégiques, avantage concurrentiel, alignement, technologies de l'information, systèmes d'information, stratégie, assurance vie, distribution, France.

INFORMATION TECHNOLOGIES AND SYSTEMS, CAPABILITIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE: CROSS-CASE ANALYSIS OF INSURANCE LIFE AGENTS IN FRANCE

SUMMARY:
Huge investments have been done in the field of information technology (IT) during these past decades. But practitioners as researchers have not been able to arrive to an agreement about their effectiveness and profitability. Our objective is to better understand how the IT/IS capabilities can contribute to competitive advantage. At this end we have realized and compared four in depth case studies on insurance life distributors in France. We use concepts of the resource and the alignment perspectives as theoretical tools.
The principal results of our research follow. The IT/IS capabilities contribute positively to the competitive advantage above all in an indirect manner via the operational capabilities and strategic capabilities sub-systems which are both influenced by the dynamic capabilities sub-system. But this contribution may be too positive and direct in some cases. It may even be null or negative in certain circumstances. The IT/IS capabilities contribute in a rather homogeneous manner to competitive advantage but more to its creation than to its sustainability. The concept of strategic capability enlarges the one of core competence by taking into account the physical assets and allows to better account for the IT/IS contribution. Competitive advantage can be viewed from an academic as a managerial point of view. Our cross cases analysis shows that by considering competitive advantage not as binary but as a function of its degree and extent, it is possible to reconcile both views. Our research, after others, answers to certain criticisms addressed to the resource theory and demonstrates this view as very complementary, even synergistic, with the alignment theory to explain the IT/IS contribution. We extract in particular of these two perspectives the concept of dynamic multi-alignment of capabilities, which is in itself a capability and plays a discriminant role between firms. We end at a model and a theory of how the IT/IS capabilities can produce a strategic contribution.
Key words: operational capabilities, strategic capabilities, dynamic capabilities, competitive advantage, alignment, information technology, information systems, strategy, life insurance, distribution, France.