

Data-Driven Management dans les PME africaines : de la promesse algorithmique à l'hybridation décisionnelle

Data-Driven Management in African SMEs: From Algorithmic Promise to Hybrid Decision-Making

EL FAKID Ihsane

Docteure enseignante en Sciences de Gestion
Centre de Recherche en Sciences de Gestion et Économie (CReSC)
HEC Rabat

EL FAKID Asmaa

Docteure en Sciences Économiques et de Gestion
Laboratoire de recherche en Management des organisations, Droit des Affaires et Développement durable (LARMODAD)
Faculté des Sciences Economiques, Juridiques et Sociales Souissi RABAT

Date de soumission : 07/07/2026

Date d'acceptation : 04/09/2026

Pour citer cet article :

EL FAKID. I. & EL FAKID. A. (2026) « Data-Driven Management dans les PME africaines : de la promesse algorithmique à l'hybridation décisionnelle », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 9 » pp : 1283- 1307.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article interroge les conditions dans lesquelles le Data-Driven Management prend forme dans les PME africaines. La littérature le présente comme un modèle d'optimisation de la performance fondé sur l'exploitation rationnelle des données. L'analyse nuance cette représentation : dans des contextes marqués par des ressources informationnelles fragmentées, des infrastructures technologiques inégalement développées et des capacités organisationnelles limitées, les pratiques révèlent des formes d'intégration de la donnée dans les processus décisionnels.

Inscrite dans une logique abductive, l'étude adopte une démarche qualitative exploratoire fondée sur des entretiens semi-directifs auprès de dirigeants et responsables décisionnels. L'analyse thématique met en évidence une tension entre les promesses du pilotage par les données et pratiques d'ajustement, de contournement et d'adaptation.

Les résultats montrent que la donnée s'articule aux modes de décision, à l'expérience, à l'intuition et au savoir, donnant lieu à une hybridation décisionnelle. Celle-ci traduit moins un déficit d'adoption qu'une capacité d'adaptation organisationnelle. L'article propose une lecture contextualisée du Data-Driven Management comme cadre flexible et contingent.

Mots clés : Data-Driven Management ; Hybridation décisionnelle ; PME africaines ; Prise de décision organisationnelle ; Transformation digitale.

Abstract

This article examines the conditions under which Data-Driven Management takes shape in African SMEs. The literature presents it as a performance-optimization model based on the rational use of data. The analysis nuances this view: in contexts marked by fragmented information resources, unevenly developed technological infrastructures, and limited organizational capabilities, practices reveal forms of data integration into decision-making processes.

Grounded in an abductive logic, the study adopts an exploratory qualitative approach based on semi-structured interviews with managers and decision-makers. Thematic analysis highlights a tension between the promises of data-driven management and practices characterized by adjustment, circumvention, and adaptation.

The results show that data is articulated with decision-making practices, experience, intuition, and practical knowledge, giving rise to hybrid decision-making. This reflects less an adoption deficit than organizational adaptive capacity. The article therefore offers a contextualized reading of Data-Driven Management as a flexible and contingent framework.

Keywords : Data-Driven Management; Decision-Making Hybridization; African SMEs; Organizational Decision-Making; Digital Transformation.

Introduction

Dans une dynamique de digitalisation accélérée, les organisations intègrent progressivement des approches *data-driven*, dans lesquelles les données occupent une place croissante dans les processus décisionnels. Portée par les progrès de l'intelligence artificielle, de l'*advanced analytics* et du *machine learning*, cette évolution contribue à redéfinir les modalités de prise de décision et les déterminants de la performance organisationnelle. La donnée est ainsi considérée comme une ressource stratégique susceptible de réduire l'incertitude, d'optimiser les processus et d'accroître la capacité d'adaptation des entreprises (Davenport & Harris, 2007); Brynjolfsson et al., 2011).

Cette évolution s'inscrit dans le paradigme du *Data-Driven Management*, fondé sur la capacité des organisations à collecter, traiter et mobiliser les données dans leurs processus décisionnels (Provost & Fawcett, 2013 ; Brynjolfsson et McAfee, 2012). L'exploitation analytique des données est dès lors présentée comme un levier de gouvernance, de performance et d'anticipation stratégique, notamment à travers l'amélioration de l'efficacité opérationnelle et de l'innovation (Brynjolfsson et al., 2011 ; Wamba et al., 2017 ; El Fakid & El Fakid, 2026)).

Toutefois, cette littérature véhicule parfois une conception normative et techno-optimiste de la décision fondée sur les données. Le fonctionnement du paradigme *data-driven* suppose en effet la disponibilité de données fiables, des infrastructures numériques adaptées, une maturité analytique suffisante et des compétences spécialisées, conditions qui demeurent inégalement réunies selon les contextes (Ghasemaghahi, 2019 ; Seddon et al., 2017). La portée de ces modèles mérite ainsi d'être interrogée dans les environnements organisationnels caractérisés par des contraintes technologiques, informationnelles ou institutionnelles.

Cette question revêt une importance particulière dans les économies africaines, où les PME occupent une place centrale dans le tissu productif et entrepreneurial (Beck & Demirgüç-Kunt, 2006; Abor & Quartey, 2010). Leur intégration progressive dans les dynamiques de transformation numérique s'effectue cependant dans des contextes marqués par une disponibilité inégale des données, des infrastructures numériques limitées et des ressources organisationnelles contraintes (Aker & Mbiti, 2010; Foster et al., 2018). Dans ces conditions, les modalités d'appropriation du Data-Driven Management peuvent différer sensiblement des modèles développés dans les économies avancées.

Le décalage entre ces prescriptions et les réalités organisationnelles conduit notamment à interroger la place effective de la donnée dans les décisions. Lorsque l'information demeure partielle ou difficilement exploitable, les acteurs peuvent combiner données disponibles,

expérience, intuition et connaissances contextuelles, donnant lieu à des formes de rationalité hybride (Simon, 1979 ; Kahneman & Klein, 2009). Or, la littérature demeure relativement peu attentive à ces modalités concrètes d'appropriation dans les économies émergentes, et plus particulièrement au sein des PME africaines.

Dès lors, la question centrale de cette recherche est la suivante : « *Dans quelles conditions le Data-Driven Management est-il effectivement approprié au sein d'un ensemble exploratoire de PME issues de plusieurs contextes africains ?* »

L'objectif est d'analyser les conditions d'appropriation du paradigme *data-driven* en examinant la tension entre la promesse algorithmique portée par l'intelligence artificielle et l'analytique des données, d'une part, et les réalités organisationnelles des entreprises évoluant dans des environnements contraints, d'autre part. La recherche vise plus spécifiquement à mettre en évidence les modalités d'articulation entre données, expérience, intuition et connaissances contextuelles dans les processus décisionnels observés.

Sur le plan académique, l'étude contribue ainsi à contextualiser les modèles de management digital dans les économies émergentes et à dépasser une lecture technocentrée de leur appropriation. Elle met en évidence des formes de décision hybrides et des trajectoires d'adaptation susceptibles de nuancer les modèles universalistes du Data-Driven Management. L'article est structuré comme suit. La première section présente le cadre théorique et la revue de littérature consacrés au Data-Driven Management, à la décision organisationnelle et aux spécificités des PME dans les économies émergentes. La deuxième expose la méthodologie et le dispositif exploratoire mobilisé. La troisième présente et discute les résultats empiriques. Enfin, la dernière section synthétise les contributions, les limites et les perspectives de recherche.

1. Cadre théorique et revue de littérature

1.1. Data-driven management dans la décision organisationnelle

La transformation digitale des organisations a profondément modifié les modalités de centralisation et d'exploitation de l'information au sein des entreprises. L'essor des technologies, conjugué à l'augmentation exponentielle des volumes de données disponibles, a favorisé l'émergence de nouvelles approches managériales reposant sur l'exploitation systématique des données dans les processus décisionnels. Dans ce contexte, le Data-Driven Management s'est progressivement imposé comme un paradigme structurant de la gouvernance organisationnelle contemporaine.

1.1.1. Émergence et fondements du Data-Driven Management

Le Data-Driven Management renvoie à un modèle de gestion dans lequel les décisions stratégiques et opérationnelles s'appuient prioritairement sur l'analyse de données plutôt que sur l'intuition ou l'expérience des décideurs. L'approche repose sur l'idée selon laquelle l'exploitation analytique des données permet de réduire l'incertitude décisionnelle, d'améliorer la qualité des arbitrages managériaux et de renforcer l'efficacité organisationnelle (Davenport & Harris, 2007). Dans cette perspective, la donnée est progressivement devenue une ressource stratégique centrale, comparable aux formes traditionnelles de capital mobilisées par l'entreprise, telles que le capital humain ou financier.

L'émergence de ce paradigme s'inscrit dans une dynamique plus large liée au développement du Big Data, de l'analytique avancée et de l'IA. Ces innovations permettent désormais aux organisations de collecter, stocker et analyser d'importants volumes de données provenant de sources multiples, telles que les données transactionnelles, les traces numériques laissées par les utilisateurs ou encore les données opérationnelles issues des systèmes d'information internes. Selon McAfee et Brynjolfsson, cette capacité croissante à exploiter les données constitue l'un des principaux moteurs de transformation des organisations contemporaines, dans le sens où elle permet de substituer progressivement des logiques décisionnelles fondées sur l'analyse empirique à des modes de gestion reposant essentiellement sur l'intuition managériale (Brynjolfsson et McAfee, 2012).

Dans la littérature en management et en systèmes d'information, cette évolution est fréquemment décrite comme le passage vers une prise de décision fondée sur les données, ou « *Data-Driven Decision Making* ». Celle-ci se caractérise par l'intégration croissante d'outils analytiques et de technologies de traitement des données dans les processus de pilotage organisationnel. Les travaux de Foster Provost et Tom Fawcett soulignent notamment que la capacité des organisations à transformer les données en connaissances exploitables constitue désormais un facteur déterminant de création de valeur et de performance organisationnelle (Provost & Fawcett, T, 2013).

Au-delà de sa dimension technologique, le Data-Driven Management s'inscrit également dans une transformation plus profonde des modes de rationalité organisationnelle. Alors que les approches traditionnelles du management reposaient largement sur l'expérience des dirigeants, les routines organisationnelles ou les heuristiques décisionnelles, le paradigme data-driven promeut une forme de rationalité décisionnelle fondée sur l'analyse empirique, la modélisation statistique et l'exploitation algorithmique des données (Brynjolfsson et al., 2011).

Cette évolution a également été largement documentée dans la littérature consacrée aux capacités analytiques des organisations. Plusieurs travaux mettent en évidence le rôle central des capacités d'analyse de données « *Big Data Analytics Capabilities* » dans l'amélioration de la performance organisationnelle et de l'innovation (Wamba, et al. 2017)

Ainsi, la diffusion du Data-Driven Management reflète une transformation profonde des logiques de gouvernance organisationnelle, dans laquelle la capacité à collecter, analyser et mobiliser les données devient un levier central de création de valeur et d'innovation stratégique. Toutefois, si ce paradigme s'est largement diffusé dans les grandes organisations des économies technologiquement avancées, sa mise en œuvre effective demeure étroitement dépendante des ressources technologiques, organisationnelles et humaines dont disposent les entreprises. Cette observation invite à interroger les conditions d'appropriation du management piloté par les données dans des contextes organisationnels caractérisés par des contraintes informationnelles, institutionnelles ou technologiques plus marquées.

1.1.2. Data-Driven Decision Making et performance organisationnelle

L'essor du Data-Driven Management s'accompagne d'une transformation des processus de prise de décision au sein des organisations. Dans ce contexte, le *Data-Driven Decision Making* (DDDM) désigne une approche dans laquelle les décisions managériales s'appuient de manière systématique sur l'analyse et l'interprétation des données plutôt que sur des jugements intuitifs ou l'expérience individuelle des décideurs.

Dans la littérature en management et en systèmes d'information, la prise de décision fondée sur les données est généralement associée à une amélioration de la qualité des décisions organisationnelles. Plusieurs travaux montrent ainsi que les entreprises adoptant des pratiques de *data-driven decision making* tendent à afficher des niveaux de productivité et de performance supérieurs à ceux reposant principalement sur des logiques décisionnelles traditionnelles (Brynjolfsson & al., 2011). L'exploitation systématique des données est notamment associée à une meilleure identification des opportunités, à l'optimisation des processus opérationnels et à une amélioration des arbitrages stratégiques.

L'impact du *Data-Driven Decision Making* sur la performance organisationnelle a également été examiné à travers le concept de capacités analytiques (*Big Data Analytics Capabilities*). Ces capacités renvoient aux ressources technologiques, humaines et organisationnelles permettant de collecter, traiter et analyser les données dans les processus de création de valeur. Les entreprises disposant de fortes capacités analytiques tendent ainsi à bénéficier d'une

amélioration de leur performance, notamment en matière d'innovation, d'efficacité opérationnelle et de réactivité stratégique (Wamba et al., 2017).

La valeur organisationnelle générée par l'exploitation des données dépend toutefois non seulement de la disponibilité des technologies analytiques, mais également de leur intégration dans les processus managériaux. Les travaux de Seddon et al. (2017) mettent ainsi en évidence que les outils d'analyse de données produisent des effets significatifs sur la performance lorsqu'ils sont associés à des transformations organisationnelles impliquant notamment les pratiques décisionnelles, les structures de gouvernance et les compétences managériales.

Toutefois, si la littérature met largement en avant les effets positifs associés à l'adoption de pratiques de *Data-Driven Decision Making*, plusieurs travaux soulignent que la relation entre l'usage des données et la performance organisationnelle demeure contingente. L'impact des données dépend en effet des ressources organisationnelles, des compétences analytiques et des infrastructures technologiques disponibles. Les recherches de Ghasemaghaei (2019) montrent notamment que l'exploitation des données ne conduit pas automatiquement à une amélioration de la performance, mais suppose une capacité organisationnelle à transformer les données en *actionable insights*.

Ainsi, si la prise de décision fondée sur les données apparaît comme un levier important de performance et de compétitivité, son efficacité reste conditionnée par les capacités organisationnelles et les contextes dans lesquels elle s'inscrit. Cette dépendance invite à dépasser une lecture strictement normative du paradigme data-driven et conduit à examiner ses limites et ses conditions d'appropriation dans les contextes organisationnels contraints.

2. Limites du paradigme data-driven dans les contextes contraints

2.1. Limites de la rationalité algorithmique et hybridation des processus décisionnels

Si le paradigme du Data-Driven Management s'est imposé comme un référentiel dominant de la décision organisationnelle contemporaine, son efficacité repose néanmoins sur des conditions structurelles qui demeurent parfois implicites dans les discours managériaux. La rationalité algorithmique renvoie ici à une forme de rationalité décisionnelle fondée sur l'exploitation de modèles analytiques et de traitements automatisés des données visant à objectiver les processus de décision. Elle suppose notamment des données suffisamment abondantes, fiables et exploitables, ainsi que la capacité organisationnelle à les transformer en connaissances actionnables (Davenport et Harris, 2007; Provost et Fawcett, 2013). Pourtant, ces conditions ne sont pas systématiquement réunies dans les contextes caractérisés par des contraintes

informationnelles, technologiques ou institutionnelles (Ghasemaghahi, 2019 ; Seddon et al., 2017).

La prétention à une objectivité accrue des décisions fondées sur les données mérite ainsi d'être nuancée. Les dispositifs algorithmiques reposent sur des choix de modélisation, des hypothèses implicites et des logiques de traitement susceptibles d'introduire des biais dans les processus décisionnels (Kitchin, 2017 ; O'Neil, 2016 ; Boyd & Crawford, 2012). La qualité des décisions dépend dès lors de la qualité et de la représentativité des informations disponibles, mais aussi des capacités interprétatives des acteurs organisationnels (Ghasemaghahi, 2019). L'usage des données ne supprime donc pas l'incertitude ; il en reconfigure les modalités de prise en charge dans le processus décisionnel.

Par ailleurs, la centralité accordée à la donnée tend à occulter le rôle des dimensions tacites de la connaissance organisationnelle. Les travaux de Simon (1979) sur la rationalité limitée montrent que les décideurs évoluent dans des environnements caractérisés par une information imparfaite et des capacités cognitives restreintes, les conduisant à recourir à des heuristiques. Dans le prolongement de cette approche, Kahneman et Klein (2009) soulignent que l'intuition experte peut constituer un mode de décision pertinent lorsque les acteurs disposent d'une expérience accumulée et d'une connaissance suffisante du domaine décisionnel.

Ces travaux conduisent ainsi à considérer le jugement humain non comme l'opposé de l'analyse des données, mais comme une ressource susceptible de lui être articulée. Les recherches consacrées à la collaboration entre intelligence humaine et systèmes algorithmiques soulignent à cet égard l'intérêt d'une complémentarité des capacités humaines et technologiques plutôt que leur substitution (Shrestha et al., 2019 ; Puranam, 2021 ; Vincent, 2021). Cette articulation fournit le point de départ de la conceptualisation retenue dans cette recherche.

L'hybridation décisionnelle désigne ici une configuration dans laquelle les données disponibles sont mobilisées conjointement avec l'expérience, le jugement, l'intuition et les connaissances contextuelles des décideurs au sein d'un même processus décisionnel. Elle renvoie ainsi à l'articulation située de plusieurs registres de connaissance, sans que l'un d'eux se substitue nécessairement aux autres.

Cette conception prolonge les travaux sur la rationalité limitée (Simon, 1979) et l'intuition experte (Kahneman & Klein, 2009), tout en intégrant les apports des recherches sur la collaboration humain-algorithme (Shrestha et al., 2019 ; Puranam, 2021 ; Vincent, 2021). Dans cette perspective, les données apportent des informations formalisées et analytiques, tandis que l'expérience, le jugement, l'intuition et la connaissance du contexte participent à leur

interprétation et à leur mobilisation dans l'action. L'hybridation est ainsi appréhendée comme une configuration combinatoire de la décision, plutôt que comme une simple juxtaposition de pratiques.

Cette lecture permet enfin de distinguer l'hybridation d'une simple insuffisance d'adoption technologique : elle renvoie à une modalité d'organisation de la décision dont les formes varient selon les conditions dans lesquelles les acteurs disposent, interprètent et mobilisent les données. L'étude empirique cherchera ainsi à examiner comment ces différentes ressources décisionnelles s'articulent dans les contextes étudiés.

2.2. Contraintes structurelles et limites d'appropriation dans les PME africaines

L'appropriation du Data-Driven Management demeure étroitement liée aux contextes organisationnels dans lesquels il s'inscrit. Dans les économies africaines, les conditions nécessaires à son opérationnalisation peuvent être inégalement réunies, notamment en matière de données, d'infrastructures, de compétences et de capacités organisationnelles (Brynjolfsson & McAfee, 2012; Wamba et al., 2017).

Du point de vue du DDM, la disponibilité et la qualité des données constituent un prérequis à la prise de décision fondée sur l'analyse. Or, dans de nombreuses PME africaines, les systèmes d'information demeurent faiblement structurés et la production de données peut rester fragmentée et difficilement exploitable dans des logiques analytiques avancées (Aker & Mbiti, 2010; Foster et al., 2018). La qualité et la disponibilité des données constituent ainsi une première condition de leur mobilisation effective.

Les contraintes informationnelles s'articulent à des limites technologiques. L'intégration d'outils analytiques suppose des infrastructures numériques performantes et des investissements parfois difficiles à supporter pour les structures de petite taille. Les limitations en matière de connectivité, les coûts d'accès aux solutions technologiques et l'absence d'infrastructures avancées peuvent ainsi restreindre l'usage des outils de Data-Driven Decision Making (Foster et al., 2018).

La disponibilité des compétences analytiques constitue également une condition déterminante. L'exploitation des données dépend de la capacité des acteurs à interpréter les résultats analytiques et à les traduire en décisions opérationnelles. Le déficit de compétences spécialisées en data analytics et en IA peut ainsi limiter la valorisation des données disponibles (Wamba et al., 2017).

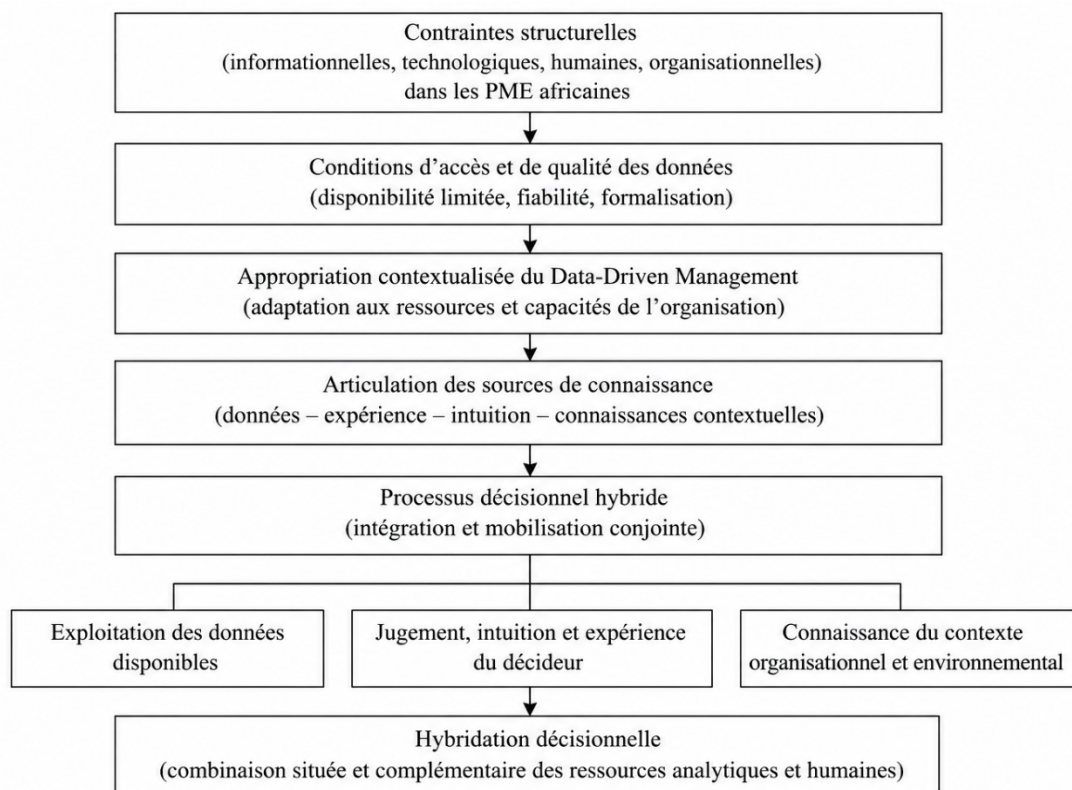
Au-delà des ressources informationnelles, technologiques et humaines, les caractéristiques organisationnelles et institutionnelles influencent également les modalités d'appropriation. Les

PME peuvent évoluer dans des environnements marqués par une forte incertitude, des cadres réglementaires évolutifs et des pratiques de gestion relativement informelles (Abor & Quartey, 2010). La faible formalisation des processus, les routines établies et les logiques de réactivité peuvent ainsi conditionner l'intégration des données dans les pratiques décisionnelles.

Ces différentes contraintes ne doivent donc pas être considérées isolément : elles composent l'environnement organisationnel dans lequel les données sont rendues disponibles, interprétées et mobilisées. Leur articulation permet ainsi de situer les conditions d'appropriation du Data-Driven Management et prépare le cadre analytique retenu pour la présente recherche.

le schéma ci-après (Figure 1) synthétise la logique théorique qui structure le cadre d'analyse de cette recherche.

Figure 1 cadre analytique de l'appropriation contextualisée du Data Driven Management



Source : Auteurs

La Figure 1 met en évidence une chaîne d'appropriation dans laquelle les contraintes structurelles influencent les conditions d'accès et de qualité des données, puis les modalités de leur mobilisation. Cette appropriation contextualisée favorise une articulation entre données, expérience, intuition et connaissances contextuelles, conduisant à des formes de décision hybride et, plus largement, à une hybridation décisionnelle.

3. Méthodologie de recherche

3.1. Positionnement épistémologique et ancrage contextuel

Cette recherche vise à examiner dans quelles conditions le paradigme du *Data-Driven Management* est approprié par les PME africaines, en portant l'attention sur son interaction avec les contraintes organisationnelles du contexte étudié. Si la littérature met largement en avant ses apports, les conditions concrètes de son appropriation dans les économies émergentes demeurent plus marginalement documentées.

❖ Une approche qualitative à visée exploratoire et interprétative

Le positionnement épistémologique retenu s'inscrit dans une perspective interprétative visant à comprendre les pratiques des acteurs, le sens qu'ils attribuent aux données et les logiques mobilisées dans leurs processus décisionnels. L'organisation est ainsi appréhendée comme une réalité construite à travers les interactions, les arbitrages et les contraintes propres au contexte, plutôt qu'à partir de relations causales prédéfinies.

Le recours à une approche qualitative exploratoire répond à la nature encore fragmentaire des connaissances sur les pratiques *data-driven* dans les PME africaines, caractérisées par leur hétérogénéité et leur dépendance aux contextes organisationnels (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2018). Le raisonnement adopté est abductif, reposant sur une confrontation itérative entre les cadres théoriques et les données empiriques (Dubois & Gadde, 2002 ; Tavory & Timmermans, 2014). Cette démarche permet de partir des apports théoriques relatifs au Data-Driven Management, à la rationalité organisationnelle et aux spécificités des PME, puis de les confronter aux réalités du terrain. Les écarts et éléments émergents sont ainsi susceptibles de conduire à réinterroger, préciser ou contextualiser les cadres d'analyse mobilisés.

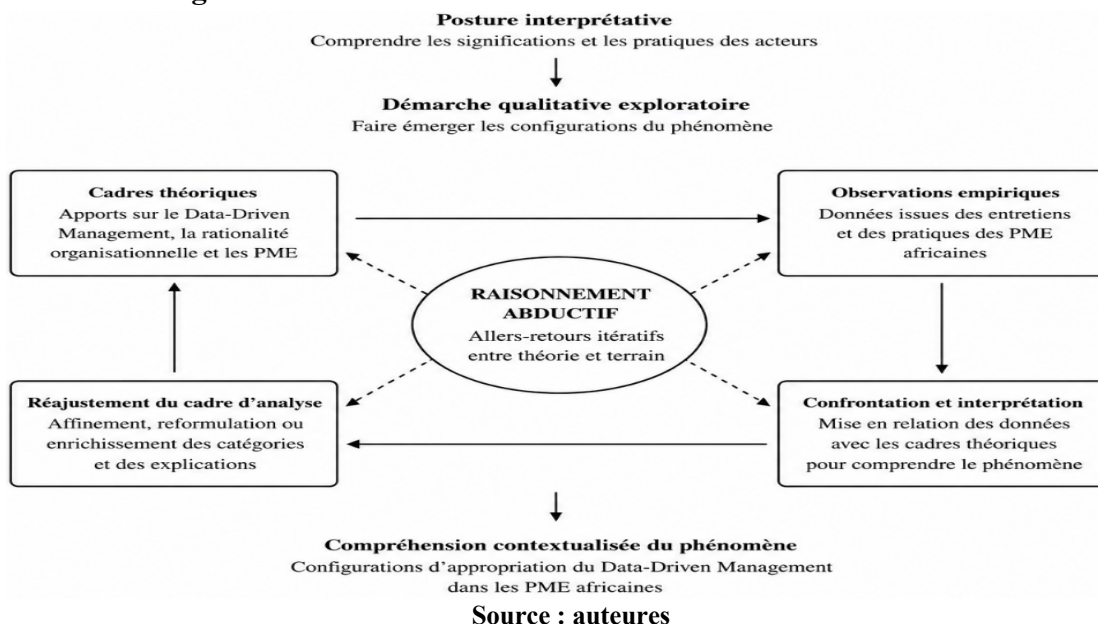
Dans cette logique, une attention particulière est accordée aux situations dans lesquelles les pratiques observées ne correspondent pas entièrement à la conception normative d'un processus décisionnel principalement fondé sur la donnée, notamment lorsque celle-ci apparaît mobilisée en articulation avec l'expérience, l'intuition ou la connaissance contextuelle des acteurs. Cette confrontation entre les cadres théoriques initiaux et les pratiques observées permet ainsi de réinterroger les modalités d'appropriation du Data-Driven Management et d'identifier les configurations qui en résultent.

La démarche retenue permet d'appréhender les pratiques dans leur complexité, en portant une attention particulière aux arbitrages, aux ajustements et aux modalités selon lesquelles les acteurs articulent les différentes ressources mobilisées dans leurs processus décisionnels, en

résonance avec certains éléments déjà mis en évidence dans la littérature sur la décision organisationnelle (Simon, 1979 ; Kahneman & Klein, 2009).

Cette logique abductive est synthétisée dans la Figure 2, qui représente le cheminement analytique suivi dans cette recherche. La démarche part des cadres théoriques mobilisés, confrontés aux données empiriques recueillies sur le terrain. Les régularités, écarts et éléments émergents conduisent ensuite à réexaminer les catégories initialement retenues et à les mettre en relation avec les apports théoriques. Ce processus itératif permet progressivement de préciser l'interprétation du phénomène étudié et d'identifier les configurations décisionnelles qui émergent du terrain. La figure met ainsi en évidence que le raisonnement abductif ne suit pas une succession linéaire d'étapes, mais repose sur un processus continu de confrontation et de réajustement entre théorie, données empiriques et interprétation.

Figure 2 . Modèle du raisonnement abductif de la recherche



3.2. Les PME africaines comme terrain d'analyse

Le choix des PME africaines comme terrain d'analyse répond à l'objectif d'examiner les conditions concrètes d'appropriation du *Data-Driven Management* dans des contextes organisationnels marqués par des contraintes structurelles. Loin d'être indépendantes du contexte, les pratiques *data-driven* sont influencées par les conditions institutionnelles, technologiques et organisationnelles dans lesquelles elles s'inscrivent.

Les PME africaines constituent, à cet égard, un terrain particulièrement pertinent. Elles occupent une place centrale dans les économies nationales tout en évoluant dans des environnements caractérisés par une disponibilité inégale des ressources numériques, des systèmes d'information parfois peu structurés et des contraintes organisationnelles importantes

(Abor & Quartey, 2010 ; Aker & Mbiti, 2010). Ces caractéristiques permettent d'interroger les modalités selon lesquelles les principes du *Data-Driven Management* sont mobilisés et adaptés dans des contextes éloignés des conditions généralement associées aux modèles issus des économies avancées.

Ce choix présente également un intérêt scientifique, la littérature consacrée au *Data-Driven Management* demeurant largement construite à partir de contextes technologiquement plus avancés. L'étude des PME africaines permet ainsi de considérer les conditions contextuelles d'appropriation et d'examiner des configurations organisationnelles susceptibles de nuancer les modèles dominants.

Sur le plan empirique, l'accès au terrain s'est effectué progressivement par la mobilisation de réseaux professionnels et académiques permettant d'identifier des dirigeants et responsables de PME et d'établir avec eux une relation d'échange. Dans une recherche qualitative, cette relation contribue à favoriser l'accès aux pratiques, aux arbitrages et aux perceptions des acteurs (Yin, 2018). Le terrain retenu permet ainsi de confronter les cadres théoriques aux pratiques effectivement observées dans les organisations étudiées.

4. Dispositif empirique et analyse des données

4.1. Accès au terrain et production des données par entretiens semi-directifs

L'exploration des pratiques *data-driven* au sein des PME africaines s'appuie sur des entretiens semi-directifs menés auprès de dirigeants et de responsables impliqués dans les processus décisionnels. Ce choix permet d'accéder aux représentations des acteurs, à leurs logiques d'action et aux arbitrages qui structurent les décisions (Kvale, 1996 ; Rubin & Rubin, 2012).

Code	Fonction	Secteur d'activité	Pays	Taille de l'entreprise	Ancienneté digitale	Niveau d'usage des données
E1	Fondatrice	Agence de marketing digital	Maroc	18 salariés	6 ans	Élevé
E2	Directeur général	Cabinet de conseil RH	Sénégal	12 salariés	4 ans	Modéré
E3	Gérant	PME agroalimentaire	Côte d'Ivoire	35 salariés	3 ans	Faible
E4	Co-fondateur	Startup e-commerce	Kenya	22 salariés	5 ans	Élevé
E5	Coordinateur logistique	Entreprise logistique	Cameroun	40 salariés	2 ans	Modéré
E6	Marketing communication	Agence de communication digitale	Tunisie	9 salariés	7 ans	Élevé
E7	Responsable commerciale	PME industrielle (textile)	Maroc	48 salariés	2 ans	Faible
E8	IT junior	Entreprise de services informatiques	Rwanda	15 salariés	6 ans	Modéré à élevé

L'accès au terrain s'est construit progressivement à travers des réseaux professionnels, notamment LinkedIn, et des réseaux académiques et personnels, permettant d'identifier des PME issues de secteurs et de contextes variés. La sélection reposait sur un échantillonnage raisonné, visant une diversité selon le pays, le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, la maturité digitale et le niveau d'usage des données, tout en privilégiant des acteurs directement impliqués dans les processus décisionnels. Cette logique est cohérente avec l'objectif exploratoire de l'étude, qui privilégie la pertinence des situations étudiées plutôt que leur représentativité statistique (Patton, 2002).

Au total, huit entretiens ont été réalisés à distance entre juin et juillet 2026, auprès de participants occupant des fonctions directement liées à la décision ou à l'utilisation des données. Les entretiens ont duré en moyenne 20 minutes. La collecte a été poursuivie jusqu'à ce que les derniers entretiens n'apportent plus de dimensions substantiellement nouvelles au regard des catégories déjà identifiées. Cette stabilisation progressive du matériau a été retenue comme critère d'appréciation de la saturation thématique.

Les entretiens se sont appuyés sur un guide structuré autour de quatre axes : niveau de digitalisation, usages effectifs des données dans les décisions, outils mobilisés et contraintes ou freins rencontrés. Le guide a été utilisé de manière souple afin de permettre l'approfondissement des thèmes émergents au cours des échanges.

Les entretiens ont été retranscrits et anonymisés afin de garantir la confidentialité des participants. Le matériau a ensuite fait l'objet d'un codage ouvert, réalisé à partir des segments de discours significatifs. Les premiers codes ont été regroupés autour des axes du guide, puis confrontés de manière itérative aux régularités émergentes afin de faire apparaître des catégories et thèmes transversaux. Ce processus s'inscrit dans la logique abductive de la recherche, par des allers-retours entre données empiriques et cadres théoriques.

La crédibilité de l'analyse a été renforcée par la comparaison systématique des discours entre participants, la relecture successive des données et des catégories construites, ainsi que par la traçabilité du codage à l'aide du logiciel NVivo. Ces procédures ont permis de maintenir une cohérence entre matériau empirique, codage et interprétation, tout en limitant les risques de surinterprétation.

Les entretiens se sont appuyés sur un guide structuré autour de quatre axes :

- *Niveau de digitalisation*
- *Usages effectifs des données dans les décisions*
- *Outils mobilisés*

- *Contraintes ou freins rencontrés*

Les entretiens ont été retranscrits et anonymisés afin de garantir la confidentialité des participants.

4.2. Analyse thématique des données

L'analyse des données repose sur une démarche d'analyse thématique visant à identifier et interpréter les principales régularités de sens présentes dans les discours des répondants (Braun & Clarke, 2006). Les axes du guide d'entretien ont constitué un premier cadre de structuration, sans être considérés comme des catégories fermées, afin de permettre l'émergence de thèmes transversaux.

- ❖ *Codage et structuration analytique des entretiens*

Le traitement du matériau s'est appuyé sur un codage ouvert des segments de discours significatifs. Les codes ont d'abord été rapprochés des axes du guide, puis regroupés progressivement en catégories et thématiques émergentes à partir des régularités observées dans les entretiens. Cette structuration a été conduite de manière itérative, en maintenant un va-et-vient entre les données empiriques et les cadres théoriques mobilisés.

Tableau 1 Correspondance entre les axes du guide d'entretien et les principales thématiques émergentes

Axes explorés dans le guide	Principales régularités observées	Thématiques émergentes
Niveau de digitalisation	Niveaux de maturité contrastés	Digitalisation hétérogène des PME
Usage des données	Articulation des données avec l'expérience et le jugement des acteurs	Modalités combinées de mobilisation de l'information
Outils mobilisés	Recours à des solutions simples et accessibles	Prédominance d'outils accessibles
Contraintes rencontrées	Contraintes liées aux compétences, infrastructures et culture des données	Contraintes structurelles persistantes

Source : Auteurs

Le tableau synthétise le passage des axes de collecte aux régularités empiriques et aux thématiques retenues pour l'analyse.

- ❖ *Interprétation et rigueur de l'analyse*

L'interprétation s'inscrit dans la logique abductive de la recherche, fondée sur la confrontation itérative des observations empiriques aux cadres théoriques (Dubois & Gadde, 2002). Les catégories ont ainsi été progressivement ajustées au regard des convergences, écarts et régularités observés dans le matériau.

Le recours au logiciel *Nvivo* a permis d'assurer la traçabilité du codage et l'organisation systématique des données. La cohérence entre données, codes et catégories a été vérifiée tout au long du processus analytique.

Dans le prolongement de cette démarche, la section suivante présente les résultats issus de cette structuration analytique.

5. Résultats et discussion : entre promesse algorithmique et réalités organisationnelles

Invités à décrire le niveau de digitalisation de leurs organisations ainsi que les outils numériques mobilisés dans les activités quotidiennes, les répondants mettent en évidence des situations fortement contrastées. Si certaines entreprises ont engagé des démarches de transformation numérique, celles-ci demeurent souvent partielles et peu intégrées dans les processus organisationnels.

Plusieurs répondants évoquent une digitalisation encore limitée à des outils basiques :

« *On utilise Excel pour presque tout, même dans les campagnes marketing, on n'a pas de système e-CRM qui facilite la centralisation des données* » (E5 de logistique du Cameroun).

« *On a commencé à digitaliser, mais l'accès n'est pas donné à toute l'équipe* » (E3 PME agroalimentaire du Côte d'Ivoire).

Interrogés sur les difficultés rencontrées dans leurs processus de transformation numérique, certains participants soulignent également le caractère fragmenté des outils utilisés : « *Nous avons plusieurs plateformes pour suivre les campagnes et les clients, mais les données restent dispersées entre les équipes* » (E1 agence de marketing digital du Maroc).

Ces éléments traduisent une digitalisation davantage instrumentale que stratégique. Contrairement aux travaux de (Davenport & Harris, 2007), qui envisagent les infrastructures data comme un levier central de transformation organisationnelle, les PME étudiées semblent évoluer dans des configurations où la technologie reste fragmentée et peu interconnectée. La promesse d'un pilotage organisationnel fondé sur des systèmes intégrés apparaît ici limitée par des contraintes structurelles, révélant un premier décalage entre modèle théorique et réalité opérationnelle. Les entretiens montrent ainsi que l'existence d'outils numériques ne garantit pas nécessairement une exploitation structurée des données au sein des organisations.

5.1. Usage des données dans les décisions : des pratiques contextualisées et non systématiques

Les entretiens montrent que les données sont mobilisées de manière ponctuelle et contextualisée plutôt que comme une ressource systématiquement intégrée aux processus décisionnels.

Un répondant souligne les limites des données face à la complexité du contexte local : « On regarde les chiffres, mais nous suivons d'autres exigences pour décider... les chiffres ne peuvent pas refléter la réalité de notre pays, et nous souffrons en ce moment à cause de la crise et de la guerre » (E2, cabinet de conseil RH, Sénégal). Cette position traduit une mise en perspective des données avec les conditions de l'environnement décisionnel.

Le rôle de l'expérience apparaît également dans les arbitrages : « Les données peuvent aider, mais dans notre secteur, l'expérience du terrain reste plus importante que les tableaux de bord » (E7, PME textile, Maroc). Dans certains cas, les données interviennent surtout a posteriori : « On consulte les statistiques surtout pour vérifier une décision déjà envisagée » (E6, agence de communication digitale, Tunisie). Un autre répondant résume cette combinaison de ressources : « Franchement, on travaille avec ce qu'on a... parfois Excel, parfois juste notre expérience » (E7, PME textile, Maroc).

Ces pratiques mettent ainsi en évidence une mobilisation combinée des données, de l'expérience et du jugement. Elles rejoignent les travaux de Simon (1979) sur la rationalité limitée et de Kahneman et Klein (2009) sur l'intuition experte, tout en prolongeant les recherches sur la complémentarité entre capacités humaines et algorithmiques (Shrestha et al., 2019 ; Puranam, 2021 ; Vincent, 2021). Le Data-Driven Management apparaît dès lors moins comme un substitut aux formes existantes de décision que comme une ressource intégrée, à des degrés variables, à des processus décisionnels hybrides.

5.2. Outils mobilisés : des solutions accessibles et limites analytiques

Les PME interrogées privilégient principalement des outils accessibles financièrement et techniquement, tandis que les solutions analytiques avancées restent marginales. Un répondant précise : « On utilise surtout Excel et parfois des outils gratuits ; les outils les plus avancés sont un peu coûteux » (E3, PME agroalimentaire, Côte d'Ivoire).

Au-delà de l'accès aux outils, leur mobilisation est également limitée par les compétences disponibles : « Même lorsqu'on essaie certaines plateformes d'analyse, il faut des compétences spécifiques que nous n'avons pas toujours en interne » (E8, entreprise de services IT, Rwanda). Dans les structures plus digitalisées, la difficulté se situe davantage dans l'exploitation des données : « Nous avons accès à plusieurs indicateurs numériques, mais leur analyse reste limitée faute de temps et de personnel spécialisé » (E4, startup e-commerce, Kenya).

Enfin, l'adoption des technologies avancées demeure parfois différée : « On entend parler de la facilité d'usage qu'apporte l'intelligence artificielle, mais en toute franchise, on n'a pas encore pensé à l'intégrer, en tout cas, pas en ce moment » (E7, PME industrielle, Maroc).

Ces éléments montrent que les limites de l'appropriation ne relèvent pas uniquement de l'accès aux technologies, mais également des capacités à les exploiter. En écho à (Wamba et al. 2017), la capacité analytique apparaît ainsi comme une ressource inégalement accessible, conduisant les PME à privilégier des solutions adaptées à leurs ressources plutôt que les dispositifs analytiques avancés associés au modèle data-driven.

5.3. Contraintes et freins : des limites structurelles à l'appropriation du data-driven

Enfin, lorsqu'ils évoquent les principaux obstacles à l'intégration des approches data-driven dans leurs organisations, les répondants mettent en avant des contraintes à la fois financières, humaines, technologiques et organisationnelles.

Les propos du gestionnaire Selim illustrent cette réalité : *« Nous manquons de ressources autant financières qu'humaines, et en même temps, notre structure est petite pour penser à investir dans des outils avancés, mais cela ne nous empêche pas de suivre l'actualité de ce domaine pour apprendre à travers son usage »* (E5 entreprise logistique du Cameroun).

Plusieurs répondants soulignent également les difficultés liées à l'accès à des données fiables : *« Nous avons parfois des difficultés à obtenir des données précises sur le marché ou sur les comportements des clients »* (E2, cabinet de conseil RH du Sénégal).

D'autres participants évoquent des résistances internes dans les pratiques organisationnelles : *« Les équipes ne sont pas encore habituées à travailler à partir des données ; plusieurs décisions restent prises rapidement selon l'urgence »* (E7, PME textile du Maroc).

Ces éléments confirment les travaux de Ghasemaghaei (2019), qui soulignent que la performance des approches data-driven dépend fortement de la qualité des données et des capacités organisationnelles. Ces contraintes ne constituent pas seulement des freins, mais redéfinissent les modalités mêmes d'usage des données. Elles conduisent les entreprises à adapter leurs pratiques, parfois en contournant les logiques data-driven plutôt qu'en les appliquant pleinement. Les résultats révèlent ainsi des formes d'appropriation sélective et progressive du paradigme data-driven, fortement conditionnées par les réalités structurelles des PME africaines.

Discussion :

Les résultats empiriques révèlent un décalage marqué entre les promesses théoriques associées au Data-Driven Management et les conditions concrètes de son appropriation au sein des PME africaines. Une partie de la littérature présente la décision fondée sur les données comme une forme supérieure de rationalité organisationnelle, reposant sur l'exploitation systématique de l'information et la réduction des biais cognitifs (Brynjolfsson & McAfee, 2012 ; Provost &

Fawcett, 2013). Les observations de terrain invitent toutefois à nuancer cette lecture en mettant en évidence des formes de reconfiguration locale du paradigme.

Les processus décisionnels observés ne traduisent pas une substitution des formes traditionnelles de décision par une rationalité strictement algorithmique, mais une configuration composite dans laquelle les données s'articulent avec l'expérience, l'intuition et les savoirs tacites. Les données sont ainsi mobilisées, discutées ou relativisées, mais rarement érigées en fondement exclusif de la décision. Cette configuration rejoint les travaux de Simon (1979) sur la rationalité limitée et souligne que la décision demeure contrainte par l'incomplétude de l'information et les capacités cognitives des acteurs.

Dans cette perspective, l'usage des données relève davantage d'un ajustement pragmatique que d'une logique d'optimisation systématique. Leur mobilisation dépend de leur accessibilité, de leur fiabilité perçue et de leur utilité dans la situation considérée. Les résultats montrent notamment qu'elles interviennent parfois en aval du processus décisionnel, comme outil de validation ou de sécurisation, plutôt qu'en amont. Cette observation rejoint les travaux de Ghasemaghaei (2019), selon lesquels la valeur des approches data-driven demeure étroitement liée aux conditions organisationnelles de leur mise en œuvre.

Les dispositifs analytiques apparaissent également comme des technologies situées, dont l'appropriation dépend des infrastructures, des compétences et des routines organisationnelles (Kitchin, 2017). Dans les entreprises étudiées, le recours principalement à Excel, à des solutions gratuites ou à des indicateurs simples traduit ainsi un décalage entre les exigences technologiques du paradigme et les capacités effectives de certaines PME. Les résultats invitent dès lors à dépasser une conception technocentrée du Data-Driven Management et à considérer la donnée comme une ressource contingente, dont la valeur dépend de son inscription dans les processus organisationnels (Wamba et al., 2017).

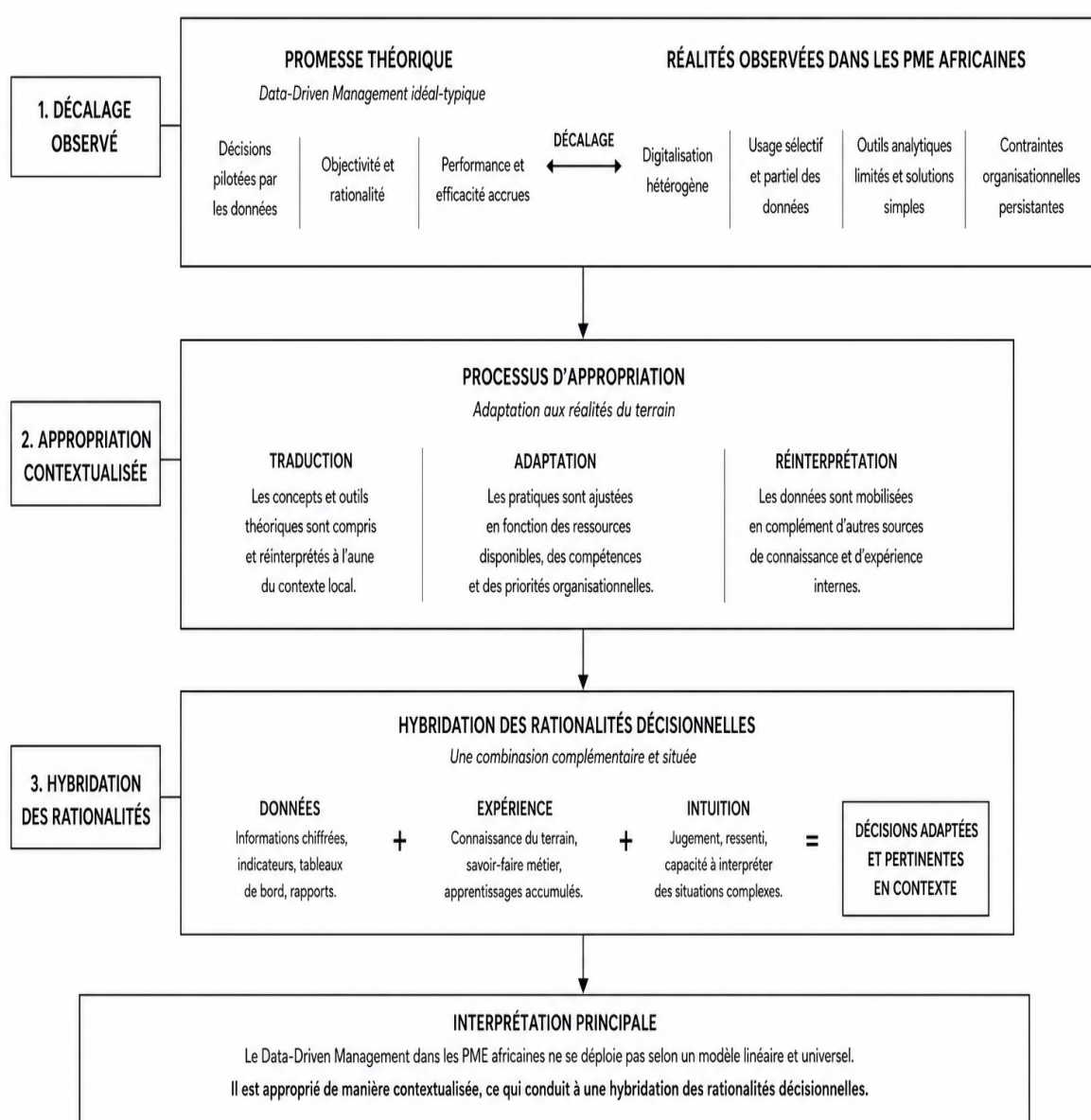
L'un des principaux apports de cette recherche réside ainsi dans la mise en évidence de l'hybridation décisionnelle comme configuration récurrente d'appropriation du Data-Driven Management dans les situations étudiées. Loin de constituer une simple insuffisance d'adoption, cette hybridation apparaît comme une réponse adaptative aux contraintes structurelles : les acteurs combinent les données disponibles avec l'expérience, l'intuition et les connaissances contextuelles pour construire des décisions situées. Cette complémentarité entre analyse formalisée et intuition experte rejoint les travaux de Kahneman et Klein (2009).

L'appropriation du Data-Driven Management ne relève donc pas d'un processus linéaire d'adoption, mais d'une dynamique de traduction et de réinterprétation des modèles

managériaux en fonction des contraintes locales (Dubois & Gadde, 2002). Les ajustements et les formes de bricolage organisationnel observés redéfinissent ainsi les modalités concrètes du paradigme.

En définitive, le Data-Driven Management apparaît moins comme un modèle prescriptif universel que comme un cadre dont les modalités d'appropriation varient selon les contextes. La donnée ne se substitue pas aux formes traditionnelles de décision : elle s'y articule dans des configurations de complémentarité et d'hybridation. Cette lecture contribue à une compréhension plus située des transformations digitales, en réintroduisant leurs dimensions organisationnelles, sociales et cognitives.

Figure 3 Synthèse interprétative des résultats



Source : auteures

Conclusion

Cet article avait pour ambition d'examiner dans quelle mesure le paradigme du Data-Driven Management peut être approprié dans des contextes organisationnels contraints, à partir du cas des PME africaines. Les résultats montrent que son appropriation ne relève ni d'un processus linéaire ni d'une simple transposition de modèles issus des économies avancées. Elle s'inscrit dans des dynamiques d'ajustement et de réinterprétation, dépendantes des ressources disponibles et des contraintes organisationnelles. La donnée apparaît ainsi comme une ressource mobilisée de manière contingente, en interaction avec d'autres formes de connaissance.

L'un des principaux apports de cette recherche réside dans l'identification de l'hybridation décisionnelle comme une configuration récurrente d'appropriation du Data-Driven Management. Les acteurs intègrent sélectivement les outils analytiques dans des processus où coexistent données, expérience, intuition et savoirs tacites. Cette hybridation apparaît moins comme une adoption inachevée que comme une modalité d'ajustement organisationnel face aux contraintes d'accès aux données, d'infrastructures et de compétences analytiques.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue ainsi à dépasser une lecture technocentrée et universaliste du Data-Driven Management, en considérant ses modalités d'appropriation comme dépendantes des contextes organisationnels. Elle enrichit également les travaux sur la décision organisationnelle en soulignant la complémentarité des différents registres cognitifs mobilisés par les acteurs.

Sur le plan managérial, les résultats invitent à privilégier des trajectoires de transformation numérique progressives, adaptées aux ressources et aux pratiques existantes, plutôt qu'une adoption immédiate de dispositifs analytiques sophistiqués. L'enjeu réside ainsi moins dans la conformité à des standards exogènes que dans la construction progressive de capacités organisationnelles permettant de donner une valeur effective aux données.

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. Le nombre restreint d'entretiens et le caractère exploratoire de la démarche ne permettent pas de généraliser les résultats à l'ensemble des PME africaines. Les données reposent par ailleurs sur des discours d'acteurs et la diversité des contextes nationaux n'a pu être appréhendée de manière exhaustive.

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives. Des études longitudinales permettraient d'analyser l'évolution des pratiques data-driven, tandis que des comparaisons intercontextuelles pourraient approfondir le rôle des environnements institutionnels et technologiques. L'étude des

mécanismes d'apprentissage organisationnel liés à l'usage des données constitue également une piste pour mieux comprendre les trajectoires de transformation dans les économies émergentes. En définitive, cette recherche invite à appréhender le Data-Driven Management non comme un modèle universel prêt à l'emploi, mais comme un cadre dont la portée dépend des conditions concrètes de son appropriation. La transformation organisationnelle par les données ne peut dès lors être réduite aux seuls dispositifs technologiques : elle doit être comprise à travers les capacités, les pratiques et les contextes dans lesquels les acteurs les mobilisent et leur donnent sens.

BIBLIOGRAPHIE

- Abor, J., & Quartey, P. (2010). Issues in SME development in Ghana and South Africa. *International Research Journal of Finance and Economics*, 39, 218–228.
- Aker, J. C., & Mbiti, I. M. (2010). Mobile phones and economic development in Africa. *Journal of Economic Perspectives*, 24(3), 207–232. <https://doi.org/10.1257/jep.24.3.207>
- Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2006). Small and medium-size enterprises: Access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30(11), 2931–2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- boyd, d., & Crawford, K. (2012). Critical questions for big data: Provocations for a cultural, technological, and scholarly phenomenon. *Information, Communication & Society*, 15(5), 662–679. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.678878>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Kim, H. H. (2011). Strength in numbers: How does data-driven decision-making affect firm performance? *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS 2011)*, Paper 13.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2012). *Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy*. Digital Frontier Press.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Press.
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- El Fakid, I., & El Fakid, A. (2026). Management digital et intelligence artificielle : Étude exploratoire vers un pilotage intelligent de l'expérience usager au Maroc. *African Scientific Journal*, 3(34), 503–524. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18594941>
- Foster, C., Graham, M., Mann, L., Waema, T., & Friederici, N. (2018). Digital control in value chains: Challenges of connectivity for East African firms. *Economic Geography*, 94(1), 68–86. <https://doi.org/10.1080/00130095.2017.1350104>

- Ghasemaghaei, M. (2019). Does data analytics use improve firm decision making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency. *Decision Support Systems*, 120, 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2019.03.004>
- Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515–526. <https://doi.org/10.1037/a0016755>
- Kitchin, R. (2017). Thinking critically about and researching algorithms. *Information, Communication & Society*, 20(1), 14–29. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1154087>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Sage Publications.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data science for business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media.
- Puranam, P. (2021). Human–AI collaborative decision-making as an organization design problem. *Journal of Organization Design*, 10(2), 75–80. <https://doi.org/10.1007/s41469-021-00095-2>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed.). Sage Publications.
- Seddon, P. B., Constantinidis, D., Tamm, T., & Dod, H. (2017). How does business analytics contribute to business value? *Information Systems Journal*, 27(3), 237–269. <https://doi.org/10.1111/isj.12101>
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66–83. <https://doi.org/10.1177/0008125619862257>
- Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226180458.001.0001>
- Vincent, V. U. (2021). Integrating intuition and artificial intelligence in organizational decision-making. *Business Horizons*, 64(4), 425–438. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.008>

Wamba, S. F., Gunasekaran, A., Akter, S., Ren, S. J.-f., Dubey, R., & Childe, S. J. (2017). Big data analytics and firm performance: Effects of dynamic capabilities. *Journal of Business Research*, 70, 356–365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.009>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publication