

Résumé de Thèse

Emilien Moyon

IAE de Lille – LEM UMR 8179

**Le changement du business model de l'entreprise :
Une étude des majors de l'industrie phonographique
(1998-2008)**

SOUTENUE LE 24 OCTOBRE 2011

JURY

Directeurs de recherche

Monsieur Alain DESREUMAUX

Professeur à l'Université de Lille 1

Monsieur Xavier LECOCQ

Professeur à l'Université de Lille 1

Rapporteurs

Monsieur Thomas LOILIER

Professeur à l'Université de Caen Basse-Normandie

Monsieur Vincent MANGEMATIN

Professeur à l'EM Grenoble

Suffragants

Monsieur Ramon CASADESUS-MASANELL

Professeur à la Harvard Business School

Monsieur Bernard de MONTMORILLON

Professeur à l'Université de Paris-Dauphine

1. Pertinence d'une problématique sur le changement de business model

La question du changement de business model, ou « *modèle d'affaire* », se pose aujourd'hui dans de nombreux secteurs. Avec l'apparition des journaux gratuits (ex : Metro, 20 minutes) et des sites d'information sur Internet (ex : Wikileaks), les entreprises traditionnelles du secteur de la presse quotidienne doivent nécessairement repenser leur logique de création de valeur. Des entreprises comme la Française des Jeux ou PMU ont d'ores et déjà modifié leur BM lorsqu'elles ont vu se multiplier les sites de paris en ligne. Toutefois, l'apparition de nouvelles menaces n'est pas le seul facteur justifiant le changement. Par exemple, le fabricant automobile Tata Motors a su saisir des opportunités émergentes pour reconfigurer son BM. Ce changement a permis à l'entreprise de réduire considérablement ses coûts de production et de bénéficier de l'effet d'économies d'échelle (Johnson, Christensen and Kagermann, 2008).

Les chercheurs s'accordent généralement à dire que le changement de business model est une étape cruciale de la vie des entreprises (Chesbrough, 2010). Il apparaît fondamental pour une entreprise de réinventer continuellement son fonctionnement pour rester compétitive mais également de s'adapter aux variations de son environnement afin de préserver sa profitabilité sur le long terme (Giesen, Berman, Bell and Blitz, 2009; Pohle and Chapman, 2006). Les chercheurs ont toutefois très peu investi ce thème (Brink and Holmen, 2009). Dans le cadre de cette thèse, nous avons par conséquent cherché à comprendre : **quelles sont les variations de la configuration du BM d'une entreprise dans un contexte de changement ?**

Dans la question de recherche, nous parlons de configuration de BM pour insister sur l'angle contenu sous lequel nous choisissons d'aborder l'objet d'étude.

Pour enrichir la littérature existante, il nous semble important de favoriser un niveau élevé de granularité pour être fin et exhaustif dans l'analyse du phénomène étudié. Pour y parvenir, nous avons pris trois dispositions principales.

Premièrement, notre analyse se situe au niveau de la **décision**. En identifiant l'ensemble des décisions d'une entreprise, nous pouvons ainsi reconstruire en détail les variations de la configuration du BM.

Deuxièmement, notre analyse est fondée sur une **perspective multidimensionnelle**. Nous étudions l'entreprise dans sa globalité afin de pouvoir mesurer le changement dans chacune des composantes du BM. Par ailleurs, nous mobilisons le modèle RCOV de Lecocq, Demil et Warnier (2006) pour délimiter de manière rigoureuse notre objet. Ce modèle nous a semblé

pertinent puisqu'il permet au chercheur de distinguer les composantes du BM (Ressources & Compétences, Organisation et proposition de Valeur) et de s'interroger sur les interactions entre ces dernières (Casadesus-Masanell and Ricart, 2010; Demil and Lecocq, 2010).

Troisièmement, notre analyse repose sur une **perspective longitudinale**. En procédant à une observation continue, nous pouvons positionner précisément l'ensemble des variations du BM sur un axe temporel.

Compte tenu de ces trois caractéristiques précédemment citées, nous proposons d'étudier le changement sous un angle original pour saisir la temporalité du phénomène tout en mettant en valeur la transversalité du concept. Nous proposons donc de poursuivre des objectifs qui sont généralement dissociés dans la littérature pour parvenir à une représentation plus complète du changement de BM.

Si le contenu et le processus sont souvent mis en opposition dans la littérature, les deux facettes apparaissent en réalité inextricablement liées (Pettigrew, 1990; Van de Ven and Huber, 1990). Pour cette raison, nous n'avons pas occulté le processus de notre analyse. Au contraire, nous avons, par moments, adopté une lecture processuelle du phénomène étudié pour enrichir notre réflexion (Poole, 2004; Van de Ven and Poole, 1990). En conséquence, certains de nos résultats relèvent ainsi d'une vision processuelle.

2. Architecture de la recherche

Linéaire par nature, le plan de cette thèse peut difficilement rendre compte des nombreux allers-retours entre la littérature et l'étude empirique. Son organisation en trois parties traduit l'attention portée à la fois à l'état de l'art (*première partie regroupant les chapitres I et II*), à la définition d'un cadre méthodologique et à la présentation du terrain (*deuxième partie regroupant les chapitres III et IV*) puis enfin à la présentation des résultats et leur analyse (*troisième partie regroupant les chapitres V et VI*). A présent, nous proposons un aperçu des trois parties qui composent cette thèse.

Partie 1: D'une approche interdisciplinaire de la littérature à une approche stratégique du BM

Le premier chapitre est une revue de littérature exploratoire. En consultant les thèses sur le BM (e.g. Ammar, 2010 ; Jouison, 2008 ; Osterwalder, 2004), nous avons pu constater que les

revues de littérature sont souvent limitées aux frontières d'un champ disciplinaire en particulier (ex : l'entrepreneuriat, les systèmes d'information, la stratégie). Néanmoins, compte tenu du caractère émergent du concept et de son utilisation interdisciplinaire en gestion, la mobilisation des apports de différents champs de recherche semble plus pertinente. Ainsi, dans le but de mener une analyse globale du concept de BM, nous avons choisi de dresser un panorama qui intègre les points de vue et les développements théoriques des différents champs disciplinaires.

Nous avons mené une étude exploratoire qui porte sur les 40 « *meilleures* » revues de gestion classées par le Financial Times¹. Ce dispositif atypique de construction de la revue de la littérature nous permet de systématiser la collecte d'articles tout en conservant une représentativité interdisciplinaire. Cette méthode aboutit à l'identification de 152 articles de recherche issus de neuf types de revues (*comptabilité, économie, entrepreneuriat, management général, ressources humaines, marketing, management opérationnel, technologies de l'information et enfin les revues managériales*).

Après avoir effectué une analyse à la fois qualitative et quantitative de ces articles, nous faisons apparaître cinq axes thématiques majeurs que nous présentons dans la troisième section. Les thèmes de l'**e-business**, de l'**entrepreneuriat**, de l'**innovation** ont été largement mobilisés au début des années 2000 mais ont tendance à reculer depuis. La thématique de la **valeur sociale** suscite, par contre, un intérêt récent pour les gestionnaires qui se penchent sur le BM des associations et des organisations non-gouvernementales. Entre 2000 et 2008, la principale thématique à laquelle est associé le concept de BM est celui de la **stratégie**. Cette association a permis aux chercheurs de mobiliser une variété de cadres théoriques et de formuler des problématiques ambitieuses.

Les développements relatifs à notre problématique interviennent dans le deuxième chapitre. En nous focalisant sur le champ de la stratégie, la littérature sur le BM apparaît comme un corpus parcellisé regroupant une variété de définitions, de représentations et de contributions (Amit et al., 2011). Bien qu'il fasse l'objet de multiples perspectives, le BM apparaît généralement comme un construit statique dans le sens où la dynamique temporelle n'est pas représentée. Nous décidons alors de nous intéresser à un ensemble de travaux récents qui étudient le BM en introduisant la dynamique temporelle (Sosna, Trevinyo-Rodriguez and Velamuri, 2010; Svejenova, Planellas and Vives, 2010; Tankhiwale, 2009). Cette nouvelle

¹ Il s'agit du classement publié en 2009 (cf. annexe II).

perspective permet aux chercheurs de s'intéresser au changement de BM soit sous l'angle du processus soit sous celui du contenu.

Toutefois, ces travaux ne nous semblent pas aboutir à une vision complète du changement. Pour contribuer à la littérature existante, nous proposons d'investiguer les variations de la configuration du BM d'une entreprise dans un contexte de changement. Notre étude est fondée sur trois caractéristiques fondamentales permettant d'avoir une approche que nous espérons la plus fine et la plus exhaustive possible : **une analyse au niveau des décisions de l'entreprise, une perspective multidimensionnelle du BM et une perspective longitudinale du changement.**

Partie 2 : Une étude de cas des majors phonographiques

La démarche de l'étude empirique est présentée dans le troisième chapitre. Nous discutons les défis méthodologiques qui découlent de la problématique et présentons le protocole conçu pour la traiter.

Etant donné notre posture exploratoire, nous avons choisi une méthodologie qualitative. Après avoir discuté ses grands principes, nous explicitons en détail le protocole mis en œuvre pour traiter la problématique du changement de BM. Nous justifions dans un premier temps la pertinence du terrain empirique retenu : les cinq majors de l'industrie phonographique (BMG, EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner Music) qui évoluent dans un environnement instable depuis la fin des années 1990.

Les méthodes de collecte et d'analyse de données qualitatives sont explicitées dans un second temps.

Tout d'abord, les données empiriques doivent nous permettre de retracer l'ensemble des variations de la configuration des BM des cinq majors pendant la période de changement (1998-2008). Comme notre analyse se situe au niveau de la décision, nous avons mobilisé de multiples sources de données afin de recueillir l'ensemble des décisions de changement de BM prises par les majors durant cette période. Nous considérons qu'une décision participe au changement de BM à partir du moment où elle a un impact au moins sur une de ses composantes. De cette manière, nous parvenons à identifier 356 décisions de changement.

Ensuite, les données recueillies nous offrent la possibilité de comprendre le contexte historique et économique des entreprises. Nous avons ainsi mobilisé notre matériau empirique

pour donner du sens aux décisions identifiées. Il nous a, par exemple, permis de construire *a posteriori* des groupes de décisions qui se situent dans une continuité stratégique. Pour accroître la validité interne de la recherche, nous avons systématiquement cherché à multiplier les sources tout en croisant les données primaires et secondaires (Baumard and Ibert, 1999).

Le quatrième chapitre présente le contexte du terrain de recherche. Dans les recommandations méthodologiques de la méthode des cas, Eisenhardt (1989) et Langley et Royer (2006) affirment que la compréhension du contexte est nécessaire pour faire preuve de subtilité dans l'analyse. En choisissant d'adopter une perspective historique, la connaissance du contexte est d'autant plus importante qu'elle permet au chercheur de se replonger dans une situation appartenant au passé. Dans une première section, nous proposons une description du contexte historique en décrivant l'origine de l'industrie phonographique et son évolution jusqu'en 1998. La seconde section porte sur l'évolution de l'environnement économique des majors durant la période de changement (1998-2008). Nous insistons alors sur plusieurs dimensions majeures : **technologique, réglementaire, sociale, concurrentielle et économique**. Nous montrons que ces évolutions ont pour principal effet une baisse des ventes de disques. Sur le marché français, le chiffre d'affaire de l'industrie phonographique diminue de 50% entre 2002 et 2009 (SNEP, 2011). Les majors, pour qui les ventes de disques constituent la principale source de revenus, doivent alors remettre en question leur BM.

Partie 3 : Les résultats et les apports de la recherche

Le cinquième chapitre a pour objectif d'exposer les résultats de la recherche. Pour comprendre le comportement des entreprises, nous proposons le concept de **modalités de changement**. Nous définissons une modalité de changement comme un *groupe de décisions liées visant à faire varier la configuration du BM*. Entre 1998 et 2008, l'étude des majors permet l'identification de dix modalités que nous présentons successivement à travers les sections de ce chapitre. Pour mentionner nos sources de données, nous avons eu recours systématiquement à la référence infrapaginale. Cette méthode, qui consiste à faire figurer les sources de données en notes de bas de page, permet au chercheur de renforcer la validité de ses résultats lorsqu'il se situe dans une perspective historique (Prost, 1996). Par ailleurs, une frise chronologique, regroupant les décisions de changement par modalités, est proposée en conclusion de chaque section pour faciliter la compréhension du lecteur.

Les apports de la recherche sont enfin présentés dans le sixième chapitre. Afin de présenter plus en détail ces apports dans ce document de synthèse, nous leur avons consacré les deux prochaines sections : les apports théoriques (§3) et les apports managériaux (§4). Pour terminer, la sixième section présentera les limites de ce travail qui doivent être prises en considération pour apprécier sa validité interne, sa fiabilité et sa validité externe.

3. Les apports théoriques de la recherche

3.1. Contributions à la littérature sur le BM

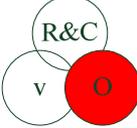
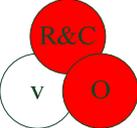
Une conception nuancée du changement de BM

Alors que la littérature ne présente souvent aucune alternative entre l'inertie et l'approche « radicale » du changement, notre analyse révèle une vision relativement différente du changement de BM. Tout d'abord, les entreprises peuvent entreprendre une modification partielle de la configuration du BM. Nos résultats montrent que le changement n'a généralement pas de conséquences sur l'ensemble des composantes du BM. Cet apport permet ainsi de relativiser la conception radicale du changement souvent défendue dans la littérature sur le BM (Giesen et al., 2009 ; Johnson et al., 2008b ; Johnson et Suskewicz, 2009). Nous montrons ensuite qu'il existe de multiples façons de reconfigurer le BM d'une entreprise. L'étude des majors de l'industrie phonographique permet d'identifier quatre logiques qui traduisent des approches très différentes du changement. Selon la logique employée, l'entreprise entreprend de modifier une ou plusieurs des composantes du BM. Le degré d'innovation varie ainsi largement d'une logique à l'autre.

Dans une logique d'optimisation du BM, l'entreprise opère des modifications uniquement au niveau de la composante organisationnelle. Cette approche permet d'accroître la profitabilité de l'entreprise, d'une part, en augmentant les volumes de revenus, et, d'autre part, en diminuant les volumes de coûts. Certaines logiques ont, en revanche, un impact sur deux composantes du BM. La logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités permet à l'entreprise de redéployer ses actifs pour proposer une offre innovante ou développer de nouvelles sources de revenus. La logique de redéfinition du périmètre d'activité consiste à externaliser des activités qui étaient, jusqu'alors, réalisées en interne ou, au contraire, à intégrer des activités qui étaient confiées à des partenaires. Enfin, la logique de nouveau BM traduit l'idée souvent présentée dans la littérature sur le changement selon laquelle le BM doit faire l'objet d'une complète transformation (les variations touchent les trois composantes). La

typologie que nous avons construite offre ainsi une compréhension beaucoup plus fine des actions mises en œuvre par les entreprises pour changer leur BM. Nous avons synthétisé les quatre logiques de changement dans le tableau X.

Tableau 1 : Les quatre logiques de changement de BM (version simplifiée)

Logiques de changement	Synthèse
Optimisation du BM	
Création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités	
Redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité	
Nouveau BM	

Une perspective dynamique de la relation entre BM et performance

Dans la revue de la littérature, nous avons vu que certaines recherches ont tendance à proposer une conception statique de la relation entre le BM d’une entreprise et sa performance. Si la configuration du BM permet d’expliquer un niveau de performance à un moment donné, rien ne laisse présager les conséquences du changement. Nous abordons la relation entre les concepts de BM et de performance sous un angle différent.

Dans un premier temps, nous nous sommes intéressés à l’impact d’une reconfiguration du BM sur la performance de l’entreprise. A partir des logiques précédemment décrites, nous montrons que le changement peut avoir des conséquences différentes sur les schémas de création et de partage de la valeur. Les logiques d’optimisation du BM et de redéfinition du périmètre à l’intérieur du système d’activité sont employées par les entreprises afin de capter une plus grande partie de la valeur. Ces deux logiques ont donc un effet sur la manière dont est répartie la valeur entre les parties prenantes. Les logiques de création de valeur dans de nouveaux systèmes d’activités et de nouveau BM ont, en revanche, pour finalité de

développer de nouvelles sources de valeur. Ces deux logiques peuvent donc avoir des retombées bien plus importantes puisque l'entreprise focale ne se limite plus aux sources de valeur du système d'activité auquel elle appartient. Une des contributions de notre recherche est donc d'expliquer comment évolue la relation entre le BM et les sources de performance de l'entreprise dans le temps.

Dans un deuxième temps, nous mettons en évidence des phénomènes de renforcement à l'intérieur du BM qui permettent d'expliquer les écarts de performance entre les entreprises. Ces effets de renforcement s'apparentent aux cercles vertueux décrits dans les recherches de Casadesus-Masanell et Ricart (2007) et de Seelos et Mair (2007). En contribution à ces travaux, notre travail de recherche propose une explication sur l'origine de ces phénomènes : les décisions relatives aux ressources & compétences peuvent donner lieu à des effets rétroactifs entre les composantes du BM.

L'environnement comme facteur d'influence du choix d'un nouveau BM

Deux éléments sont mis en valeur à l'issue de l'analyse longitudinale de nos résultats. D'une part, les majors ont continuellement modifié la configuration du BM sur une période de dix ans et, d'autre part, elles ont alterné différentes logiques de changement. Nous avons voulu comprendre les facteurs qui conduisent les entreprises à évoluer dans leur façon d'appréhender le changement. Nous expliquons que les trajectoires des entreprises sont déterminées par le contexte économique, les représentations cognitives et enfin les relations entre l'entreprise focale et son conglomérat. Nous détaillons ces trois facteurs dans les paragraphes qui suivent.

Premièrement, le contexte économique apparaît comme un facteur déterminant. Nos analyses démontrent que les décisions des majors sont conditionnées par le potentiel de création de valeur de l'industrie phonographique. Lorsque celui-ci est perçu comme suffisant, les entreprises se focalisent sur les opportunités qui se situent à l'intérieur du système d'activité. Elles choisissent alors principalement d'adopter des logiques d'optimisation du BM et de redéfinition de son périmètre d'activité pour capter une plus grande partie de la valeur créée par le système d'activité. En revanche, les entreprises privilégient d'autres logiques de changement lorsque le potentiel de création de valeur ne suffit plus. La création de valeur à l'extérieur du système d'activité ou l'adoption d'un nouveau BM permet à l'entreprise de diversifier les sources de création de valeur en tirant parti des opportunités qui se situent à l'extérieur du système d'activité.

Deuxièmement, nous montrons que l'évolution des représentations cognitives a également joué un rôle important dans le changement de BM. Dans la littérature sur le BM, les recherches ont montré que les représentations cognitives limitent la capacité des dirigeants à imaginer de nouvelles logiques de création de valeur et de profits (Garfield et al., 2001 ; Pfeffer, 2005). Dans les secteurs matures, les BM institutionnalisés sont perçus comme des logiques dominantes (Prahalad et Bettis, 1986) vers lesquelles convergent les entreprises (Chesbrough, 2010 ; Sabatier, 2011).

Notre analyse montre que l'évolution des représentations cognitives constitue un élément moteur du changement. Les interactions inter-sectorielles qui se sont généralisées à partir de l'année 2005 ont contribué à une évolution des mentalités des majors. Ces interactions ont alors stimulé la créativité des dirigeants qui proposent désormais des pratiques d'affaire innovantes. A partir de cette période, nous avons observé le développement de nouveaux formats commerciaux et de modèles de revenus innovants. Par exemple, les relations qui se sont développées entre les majors et les prestataires de services Internet ont conduit les majors à tester les offres financées par la publicité (alors qu'elles y étaient fermement opposées au début de la période étudiée). Les représentations cognitives conditionnent ainsi la capacité des entreprises à identifier de nouvelles opportunités.

Troisièmement, la capacité de l'entreprise à transformer son BM est conditionnée par sa relation à un réseau inter-organisationnel (en l'occurrence le conglomérat). Notre analyse montre que la nature des liens entre les filiales détermine la capacité de changement d'une entreprise : cette dernière peut plus facilement changer son BM lorsque le groupe auquel elle appartient est constitué de liens faibles. D'une part, les liens faibles offrent la possibilité à l'entreprise de multiplier les sources de revenus et, d'autre part, ils limitent les risques de « lock-in cognitif » (Gargiulo et Benassi, 2000 ; Uzzi, 1996) qui peuvent conduire l'entreprise à s'enfermer dans le réseau auquel elle appartient.

Dans la littérature sur le BM, les recherches postulent une hyper-rationalité stratégique des acteurs qui peuvent librement faire évoluer la configuration du BM de l'entreprise. Par ailleurs, les travaux n'expliquent pas, à notre connaissance, le rôle que peut jouer l'environnement de l'entreprise sur les schémas de création et de partage de la valeur. Sur ces deux points, cette recherche semble contribuer à la littérature en réintroduisant l'environnement comme facteur d'influence du choix de BM plutôt que comme variable à laquelle une entreprise doit s'ajuster.

3.2. Contributions à la littérature sur le changement

Une représentation plus exhaustive de la dynamique du changement

En abordant le changement sous l'angle du contenu, cette étude permet de mettre en lumière les interactions qui prennent forme entre les composantes du BM. Notre analyse montre que le changement apparaît parfois comme un phénomène émergent qui résulte des interactions entre les composantes du BM. Autrement-dit, une variation au niveau d'une composante du BM peut avoir ensuite des répercussions au niveau des autres composantes. Si les travaux existants ont déjà décrit l'imprévisibilité du changement de BM (Chesbrough, 2010 ; Doz et Kosonen, 2010), notre recherche montre que toutes les décisions de changement n'entraînent pas de conséquences « à la chaîne ». Nous avons ainsi vu que les ajustements concernant la proposition de valeur n'ont souvent pas d'implications sur les autres composantes du BM. Par contre, nous constatons que les modifications de la combinaison des ressources & compétences ont généralement des répercussions sur les autres composantes du BM.

Notre travail de recherche met également en évidence le caractère systémique du changement. Les décisions de changement ont généralement un effet conjoint sur plusieurs composantes du BM. La littérature a cependant parfois tendance à étudier le changement en s'intéressant au lancement de nouveaux produits ou encore en se focalisant sur la dimension technologique. En se limitant à ces facteurs, les chercheurs aboutissent ainsi à une représentation partielle du changement. Ces travaux ne permettent souvent pas de mesurer les implications du phénomène étudié sur la combinaison des ressources & compétences ou encore sur l'organisation des activités. Il apparaît ainsi nécessaire d'adopter une perspective multidimensionnelle pour parvenir à une représentation plus exhaustive du changement. En ce sens, le BM apparaît comme un outil d'analyse pertinent pour intégrer plusieurs dimensions à l'étude du changement.

L'utilisation du BM pour caractériser le concept d'amplitude du changement

Dans la lignée de l'argument précédent, nous considérons que l'approche BM offre la possibilité de caractériser la notion d'amplitude du changement qui n'est pas formellement conceptualisée dans les recherches sur le changement. Cette notion d'amplitude fait référence au degré d'innovation qui résulte du processus de changement. En reprenant les travaux d'Abernathy et Clark (1985), Dewar et Dutton, (1986) ou d'O'Reilly et Tushman (2004), les chercheurs déterminent généralement l'amplitude du changement en se basant sur les caractéristiques novatrices d'une technologie ou d'une offre. Selon nous, cette

conceptualisation simplifiée n'est pas satisfaisante. En utilisant un cadre configurationnel, nous proposons de caractériser l'amplitude du changement en évaluant les variations au niveau de chacune des composantes du BM (les ressources et compétences détenues par une entreprise, ses choix organisationnels et sa proposition de valeur). L'approche BM offre ainsi un cadre d'analyse qui permet de caractériser l'amplitude du changement en se basant sur une analyse transversale de l'entreprise.

3.3. Contribution à la littérature en stratégie

Une analyse des mécanismes de création de valeur au niveau inter-sectoriel

En nous intéressant aux partenariats qui se sont formés à l'extérieur de l'industrie phonographique, nous mettons en exergue un facteur ayant conditionné le développement de sources alternatives de valeur : la complémentarité entre les ressources & compétences des entreprises. L'introduction de la notion de « complémentarité inter-secteurs » peut présenter un intérêt pour les recherches qui se situent dans l'approche ressource. Les travaux de Barney (1991) et de Amit et Shoemaker (1993) se sont intéressés aux facteurs déterminant le potentiel de valorisation d'une ressource et d'une compétence. Barney (1991) souligne ainsi que les ressources et les compétences détenues par une entreprise doivent à la fois être de valeur, rares, inimitables et substituables. Notre analyse révèle qu'il faut également s'interroger sur « la complémentarité inter-secteurs » des ressources & compétences pour évaluer leur valeur stratégique. Nous pensons, néanmoins, qu'il est nécessaire de poursuivre l'étude de ce nouveau facteur de création de valeur en étudiant des secteurs d'activités variés.

Le concept de « complémentarité inter-secteur » souligne l'enjeu des mécanismes de création de valeur qui opèrent à un niveau inter-organisationnel. Toutefois, notre approche est différente de celle employée par Brandenburger et Nalebuff (1995) dans le modèle de « coopération ». Alors que ces auteurs se situent au niveau des produits, une analyse des complémentarités en termes de ressources & compétences nous semble être plus pertinente. En effet, cette approche permet d'envisager plus largement les opportunités de développer des sources de valeur par les biais des relations inter-organisationnelles. Par exemple, Dahan et al. (2010) et Thompson et MacMillan (2010a) ont montré l'étendue des possibilités qui découlent des partenariats entre les ONG et les multinationales.

L'action de l'entreprise focale dans la redéfinition des frontières sectorielles

Le déplacement des frontières sectorielles est un phénomène qui suscite de nombreuses interrogations dans la littérature (Zietsma et Lawrence, 2010). Dans la lignée des travaux de Watkins (2006), nos résultats montrent enfin que l'action des entreprises joue un rôle prépondérant dans la redéfinition des frontières sectorielles. Alors qu'elles sont confrontées à un contexte de crise, les entreprises tentent d'intégrer de nouvelles activités qui laissent présager une meilleure profitabilité.

Les majors ont intégré les activités d'organisation de spectacles, de merchandising ou encore de gestion de la carrière d'artistes. L'analyse du discours des dirigeants montre que ces métiers sont désormais perçus comme partie intégrante de l'industrie phonographique alors que ce n'était pas le cas quelques années auparavant (Wikström, 2009). Au cours des entretiens semi-directifs, les dirigeants affirment que cette évolution s'est déroulée « naturellement » car ces nouveaux métiers se situent « dans la continuité de l'artiste » (ex : discours relatif aux « stratégies 360° »). Bien que des liens forts aient été établis avec les secteurs de l'électronique, des télécommunications ou encore des services Internet, ces industries sont, en revanche, toujours perçues comme étrangères à l'industrie phonographique. Par conséquent, nous constatons que les entreprises jouent un rôle actif dans la redéfinition des frontières sectorielles en sélectionnant les activités qui sont intégrées.

4. Les apports managériaux de la recherche

Nos contributions ne se situent pas seulement sur le plan théorique, les résultats de cette recherche peuvent aussi susciter l'intérêt des dirigeants et des managers. D'abord, notre travail aboutit à une description détaillée de l'évolution de l'industrie phonographique. L'utilisation d'une « lentille BM » offre ainsi la possibilité de mener une analyse détaillée de l'évolution d'un secteur. Nous pensons que plusieurs résultats de notre étude sont ensuite susceptibles d'aider les dirigeants dans la mise en œuvre du changement de BM. De ces résultats découle une série de recommandations qui facilitent l'identification de nouvelles opportunités et permettent aux entreprises de les exploiter pour développer de nouvelles sources de création de valeur et de profits.

L'approche BM pour analyser l'évolution d'un secteur

Dans l'industrie phonographique, nous avons constaté que les dirigeants et les managers ont parfois des difficultés à prendre du recul face à l'ampleur des transformations qui touchent leur environnement. Ils ont régulièrement exprimé leur incapacité à saisir les implications qui découlent des innovations technologiques et des nouveaux usages de la musique. Depuis la fin des années 90, le changement de BM constitue ainsi une source de questionnement majeure pour les dirigeants et les managers de cette industrie. La thématique du changement a d'ailleurs fait l'objet de plusieurs conférences organisées par les associations professionnelles telles que le MIDEM, le SNEP et l'Observatoire de la Musique.

L'étude empirique nous semble constituer un atout important de cette recherche. Tout au long de ce travail de thèse, la mobilisation de nombreuses sources de données secondaires et les relations régulières entretenues avec le terrain d'étude nous ont permis d'améliorer progressivement notre compréhension de l'industrie phonographique et de son contexte. Nous parvenons ainsi à décrire avec une grande finesse l'évolution des majors et de l'industrie phonographique sur une décennie. Comme nous avons choisi de nous focaliser sur le marché français, cette description peut s'avérer utile pour les managers issus d'autres pays essayant d'établir des comparaisons entre différents marchés.

Par ailleurs, nous espérons que l'analyse effectuée à travers le prisme du BM puisse permettre aux praticiens d'adopter un regard nouveau sur l'évolution de l'industrie phonographique. Par exemple, nous avons vu que les ressources & compétences stratégiques n'ont pas fondamentalement changé : les écarts de performance entre les entreprises continuent d'être liés à la répartition du catalogue de masters et à la capacité des entreprises à mobiliser un réseau international de distribution et de promotion. En revanche, nous notons que les sources de revenus se sont considérablement diversifiées. Au-delà des revenus qui résultent de la vente de musique enregistrée, l'industrie phonographique perçoit désormais des revenus liés à la diffusion de contenus publicitaires, à la vente de produits merchandising, à la gestion des carrières des artistes, à l'organisation de spectacles vivants ou encore à la vente de DVD. Dans la littérature, le BM est souvent présenté comme un outil d'analyse permettant de traduire la logique de création de valeur et de profits d'une entreprise. En le mobilisant dans une perspective longitudinale, nous montrons que l'approche BM offre également la possibilité de mener une analyse particulièrement subtile de l'évolution d'un secteur.

Des préconisations pour la mise en œuvre du changement de BM

Sur le plan managérial, l'intérêt de notre travail de recherche ne se limite pas au cadre de l'industrie phonographique. Plus généralement, nous pensons qu'il est susceptible d'être bien accueilli par les praticiens de différents horizons.

Les recherches en stratégie ont proposé des méthodes qui répondent à la question : comment changer le BM d'une entreprise ? (Auer et Follack, 2002 ; Papakiriakopoulos et al., 2001 ; Pateli et Giaglis, 2005 ; Petrovic et al., 2001). Les auteurs décrivent une série d'étapes qui sont censées guider les dirigeants dans la conception d'un nouveau BM. Ces méthodes ne nous semblent pas répondre directement aux préoccupations des praticiens qui manifestent le besoin de minimiser les risques et de mesurer les retombées du changement. Selon nous, la problématique sous l'angle managérial n'est pas tant de comprendre « comment mettre en œuvre le changement » que de déterminer la configuration de choix qui permettra à l'entreprise d'atteindre de nouveaux objectifs ou de s'adapter à son environnement. Dans cette optique, les résultats de notre recherche présentent plusieurs intérêts pour les praticiens.

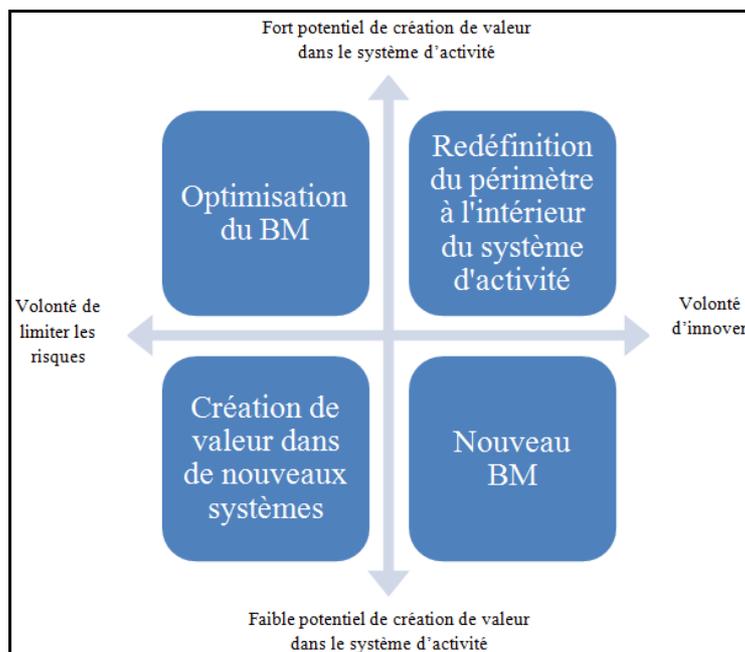
Premièrement, la typologie du changement de BM peut être utilisée comme une base de réflexion pour les décideurs. Les quatre logiques de changement constituent autant de leviers qui peuvent être mis en œuvre pour augmenter la valeur créée ou les profits réalisés par l'entreprise. En ce sens, la typologie offre la possibilité aux décideurs d'envisager une variété d'approches du changement. Pour les aider dans leur réflexion, nous mettons en évidence deux critères principaux qui peuvent déterminer le choix d'un type de reconfiguration : les objectifs de l'entreprise et son environnement économique. Nous détaillons ces critères dans les paragraphes suivants.

D'abord, le choix d'un type de changement doit être cohérent avec les objectifs de l'entreprise. Un diagnostic interne se révèle nécessaire afin de déterminer si la priorité est d'innover ou de minimiser les risques associés au changement. Si l'objectif principal est d'innover, les logiques de nouveau BM ou de redéfinition du périmètre d'activité semblent pertinentes puisqu'elles permettent à l'entreprise focale de modifier son positionnement. Si elle préfère minimiser les risques, l'entreprise opte, en revanche, pour les logiques d'optimisation du BM ou de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités qui ne nécessitent pas un tel niveau d'investissement et de réorganisation. De plus, ces logiques qui induisent des variations de plus faible amplitude ne risquent pas de causer une forte désorganisation de l'entreprise.

Ensuite, le choix de la logique de changement de BM doit être fondé sur un diagnostic externe. Il s'agit de déterminer le potentiel de création de valeur du système d'activité auquel appartient l'entreprise focale. Si ce dernier est fort, l'entreprise peut choisir d'agir sur les schémas de partage de la valeur afin d'en capter une plus grande partie (logique d'optimisation du BM ou logique de redéfinition du périmètre d'activité). Si le potentiel de création de valeur est faible ou qu'il tend à se réduire d'une année sur l'autre, les entreprises doivent en revanche privilégier le développement de nouvelles sources de valeur (logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités ou logique de nouveau BM).

Dans une optique managériale, la typologie du changement de BM se présente comme un outil d'aide à la décision. La figure 1 présente les différentes options de changement qui se présentent aux entreprises en fonction d'un diagnostic interne et externe.

Figure 1 : La sélection d'une logique de changement de BM



Deuxièmement, nous avons montré que les dirigeants ont des difficultés à imaginer de nouvelles logiques de création de valeur et du profit en raison de leurs cadres cognitifs. Notre étude montre que les relations intersectorielles ont eu un effet positif sur le changement en stimulant la créativité des dirigeants. Il apparaît donc important d'encourager les interactions, même si elles sont informelles, afin de faciliter l'identification de nouvelles opportunités de changement. Dans le contexte d'un conglomérat d'entreprise, il apparaît néanmoins

nécessaire que les filiales bénéficient d'une certaine liberté d'action pour pouvoir exploiter ces opportunités (Lord et al., 2002 ; Zook et Allen, 2003).

Troisièmement, nos résultats s'adressent plus globalement aux « industries créatives ». Avec l'apparition d'Internet, les entreprises qui évoluent dans les industries créatives sont souvent confrontées à la problématique de valorisation des capitaux immatériels (Montmorillon, 2001). Notre travail de recherche présente un ensemble de pistes qui ont été suivies par les majors pour valoriser les contenus musicaux de manière originale. Par exemple, les majors ont développé de nombreuses sources alternatives de valeur en exploitant les complémentarités entre les « contenus » et les « contenants » (ex : la création de bundles combinant des appareils électroniques et des enregistrements musicaux). Dans la même veine, les industries créatives peuvent s'associer aux entreprises qui détiennent les « contenants » (fabricants électroniques, opérateurs de télécommunication, réseaux sociaux) afin de diversifier les revenus. Plus généralement, nous pensons que les actions de changement de BM décrites et analysées dans cette thèse peuvent inspirer les acteurs des industries créatives pour développer des sources alternatives de création de valeur et pour préserver leur profitabilité sur le long terme.

5. Les limites de la recherche

Pour conclure la présentation de cette thèse, il convient d'en présenter les limites pouvant donner lieu à de futures recherches.

Premièrement, nous avons *a priori* fait le choix de privilégier l'approche contenu dans notre étude du changement. En abordant le terrain, il est apparu difficile de distinguer le contenu du processus tant ils sont en réalité imbriqués. Nous avons alors cherché à enrichir notre réflexion en adoptant, par moments, une lecture processuelle du phénomène étudié. En alternant les angles d'analyse, nous dépassons alors le cadre initial fixé par la question de recherche. Une partie de nos résultats contribue donc à mieux comprendre le processus. Par exemple, nous avons identifié plusieurs facteurs qui agissent sur les trajectoires de changement des entreprises (cf. section précédente). Bien qu'ayant cherché à explorer le plus largement possible les facteurs qui influencent le changement, nous ne prétendons pas dans cette thèse les avoir tous identifiés. Le protocole de recherche, qui a été initialement conçu pour étudier le contenu, ne nous permet pas de le faire.

Deuxièmement, la relation entre le changement de BM et la performance des entreprises ne fait pas non plus partie des objectifs que nous avons formulés à travers la question de recherche. Au cours de notre analyse, il nous a néanmoins semblé intéressant de s'interroger sur cette relation. Nous avons rencontré des difficultés à mesurer la performance des entreprises sur le terrain car nous n'avons pas eu accès aux données financières des majors. La communication financière émane du conglomérat qui consolide les résultats de ses différentes filiales. Nous sommes parvenus à contourner cette difficulté en utilisant d'autres sources de données. Nous avons évalué les niveaux de performance des entreprises à l'aide des analyses effectuées par plusieurs associations professionnelles (SNEP, observatoire de la musique, MIDEM, etc.) et des entretiens semi-directifs. Toutefois, cette méthode fondée en partie sur les représentations des acteurs (dirigeants, managers, journalistes, etc.) apparaît comme une limite de notre travail de recherche. A l'issue de la lecture de cette thèse, nous espérons que notre étude aide à mieux cerner la dynamique des BM afin d'aider les chercheurs et les praticiens à imaginer leur évolution.

Bibliographie

- Ammar, O. 2010. *L'expérimentation Stratégique Du Business Model : Proposition D'un Cadre Conceptuel Et Méthodologique*. Université Lumière Lyon 2. Thèse universitaire.
- Baumard, P., Ibert, J. 1999. Quelles Approches Avec Quelles Données? In R. A. T. e. coll. (Ed.), *Méthodes De Recherche En Management*. Paris: Dunod.
- Brink, J., Holmen, M. 2009. Capabilities and Radical Changes of the Business Models of New Bioscience Firms. *Creativity and Innovation Management*, 18(2): 109-120.
- Casadesus-Masanell, R., Ricart, J. E. 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43: 195-215.
- Chesbrough, H. 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 354-363.
- Demil, B., Lecocq, X. 2010. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 227-246.
- Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., Blitz, A. 2009. Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model. *Strategy & Leadership*, 35(6): 27-33.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., Kagermann, H. 2008. Reinventing Your Business Model. (Cover Story). *Harvard Business Review*, 86(12): 50-59.
- Lecocq, X., Demil, B., Warnier, V. 2006. Le Business Model : Un Outil D'analyse Stratégique. *Expansion Management Review*, Septembre 2006.
- Pettigrew, A. 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. *Organization Science*, 1(3): 267-292.
- Pohle, G., Chapman, G. 2006. IBM's Global CEO Report 2006: Business Model Innovation Matters. *Strategy & Leadership*, 34(5): 34-40.

- Poole, M. S. 2004. Central Issues in the Study of Change and Innovation. In P. M. S., & V. d. V. A. H. (Eds.), *Handbook of Organizational Change and Innovation*. New-York: Oxford University Press.
- Prost, A. 1996. *Douze Leçons Sur L'histoire* Seuil.
- SNEP. 2011. *L'actualité Du Disque*.
- Sosna, M., Trevinyo-Rodriguez, R. N., Velamuri, S. R. 2010. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning. *Long Range Planning*, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 383-407.
- Svejenova, S., Planellas, M., Vives, L. 2010. An Individual Business Model in the Making: A Chef 'S Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 408-430.
- Tankhiwale, S. 2009. Exploring the Interrelationship between Telco Business Model Innovation and the Change in Business Process Architecture. *Journal of Telecommunications Management*, 2(2): 126-137.
- Van de Ven, A. H., Huber, G. P. 1990. Longitudinal Field Research Method for Studying Processes of Organizational Change. *Organization Science*, 1(3): 213-219.
- Van de Ven, A. H., Poole, M. S. 1990. Methods for Studying Innovation Development in the Minnesota Innovation Research Program. *Organization Science*, 1(3): 313-335.