UNIVERSITE LILLE 1

Institut d'Administration des Entreprises

Lille Economie & Management, UMR 8179

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

Thèse

pour l'obtention du doctorat en Sciences de Gestion

présentée et soutenue publiquement le 24 octobre 2011 par

Emilien MOYON

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

L’université n’entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l’auteur.

A Rachel & Enyo,

Remerciements

L’aboutissement de cette thèse a été possible grâce aux investissements de nombreuses personnes. Je tiens à les remercier ici.

Tout au long de ce travail doctoral, j’ai ressenti la confiance de mes deux directeurs de thèse : Alain Desreumaux et Xavier Lecocq. Depuis ma candidature en Master Recherche à l’IAE de Lille en 2006, ils ont cru en mes capacités et m’ont permis de travailler dans des conditions idéales. J’ai beaucoup apprécié leur complémentarité dans l’encadrement, leurs conseils avisés m’ont éclairé et m’ont guidé dans ma recherche. Je les remercier pour leur disponibilité, leur soutien et leurs encouragements sans lesquels ce travail n’aurait pu voir le jour.

Mes remerciements à l’égard de Xavier Lecocq dépassent le cadre de la relation entre un directeur de thèse et son doctorant. J’ai eu une chance inestimable de trouver sur ma route une personne d’une grande qualité humaine. Malgré les tergiversations et les périodes de doute, il a fait preuve de compréhension et trouvé les moyens de me faire avancer. Aussi, je veux souligner sa grande générosité, en effet, les opportunités qu’il m’a offertes sont inespérées pour un doctorant. Elles m’ont permis de découvrir les différentes facettes du métier d’enseignant-chercheur et ont fait de la thèse une aventure trépidante. Enfin, je remercie l’ami pour tous les bons moments passés depuis cinq ans. Ces quelques mots sont peu de choses en comparaison de tout ce qu’il m’a apporté.

Je témoigne également toute ma gratitude aux membres du jury pour avoir accepté d’évaluer ma thèse. La présence du professeur Bernard de Montmorillon est un honneur tant il a contribué aux champs de la théorie des organisations et de la stratégie. Par ailleurs, les recherches de Thomas Loilier et de Vincent Mangematin ont été pour moi une source d’inspiration. Enfin, les recherches de Ramon Casadesus-Masanell sur la dynamique du business model m’ont beaucoup influencé dans l’élaboration de mon design de recherche, c’est pourquoi je tenais absolument à lui présenter mes travaux. Je le remercie tout particulièrement pour son humilité et sa disponibilité qui lui a déjà valu deux visites à Lille.

La FNEGE a également contribué à ma formation en recherche grâce au programme doctoral du CEFAG 2008. Ce programme m’a permis d’échanger avec des chercheurs, des professeurs et des doctorants au cours des séminaires méthodologiques et du séjour de recherche

international. A ce propos, je remercie le professeur Ian MacMillan et son équipe du *Snider Entrepreneurial Research Center* de la Wharton Business School de m'avoir accueilli chaleureusement, ainsi que Raffi Amit, Olivier Châtain, James Thompson et Marco Zeschky pour leurs précieux conseils.

Je me souviens également des conseils d'Isabelle Huault et de Florence Allard-Poesi lors de l'AIMS 2008 à Nice. Elles ont changé la trajectoire de cette thèse.

Merci au professeur Charles Baden-Fuller de m'avoir invité à participer à l'atelier de recherche sur les business models à la Cass Business School de Londres, il m'a ainsi offert l'opportunité de rencontrer de nombreux chercheurs internationaux qui s'intéressent à la même thématique que moi.

J'ai pu mener à bien cette recherche grâce à l'aide de plusieurs professionnels de l'industrie phonographique qui m'ont accordé du temps. J'ai trouvé des gens passionnés et disponibles qui ont souvent manifesté de l'intérêt et de la curiosité à l'égard de mon travail. Les longues discussions avec Philippe Astor, Jean-François Caly et Hervé Rony m'ont permis de découvrir les subtilités de l'industrie phonographique. Mes remerciements vont également aux dirigeants des majors qui m'ont ouvert leurs portes.

Mes pensées vont également à mes collègues du SMOG sans qui le résultat de la thèse aurait été différent. En intégrant une équipe dynamique, j'ai pu bénéficier des conseils de chercheurs expérimentés et j'ai eu la possibilité de présenter régulièrement mes travaux. Les discussions qui se sont tenues lors des réunions de laboratoire ou dans les couloirs de l'IAE de Lille de manière plus informelle ont été une source d'enrichissement. Je tiens à remercier également Catherine Carlier pour sa bonne humeur et sa disponibilité.

La thèse ne serait pas la même sans les thésards avec qui j'ai pu partager les bons moments comme les mauvais. Une pensée aussi pour mes camarades de promo du CEFAG : Eric Barquissau, Cyrine Ben Hafaiedh-Dridi, Lydie Bonnefoy, Tiphaine Compernolle, Meriem Elayoubi, Lionel Garreau, Anaïs Hamelin, Antoine Harfouche, Florian Hatt, Géraldine Hottegindre, Jean-Louis Lacolley, Elisa Monnot (pour la « framboise » de Noyon), Caroline Ney et Marine Portal. Les moments passés ensemble lors des séminaires méthodologiques sont inoubliables.

J'ai pu compter sur la bonne volonté de plusieurs amis pour les relectures et la mise en forme de cette thèse : Hager Jemel, Xavier Weppe, Véronique Hullaert, Alexandre Daniel, Lin Ma,

Laurent Carpentier et Cécile Belmondo. Ils m’ont apporté une aide précieuse dans les derniers moments de la thèse, je les remercie énormément.

Cette thèse n’aura pu être menée à bien sans mes amis de longue date qui m’ont donné l’occasion de « sortir de la thèse ». Ils se reconnaîtront et se réjouiront de savoir que j’ai « enfin fini mon exposé ».

L’amour et le soutien sans faille de ma famille ont beaucoup compté dans la réalisation de ce travail. Mes remerciements s’adressent d’abord à ma mère pour avoir relu l’ensemble de mes chapitres (plusieurs fois pour certains). J’espère que cela aura fait naître chez elle une vocation pour la stratégie, pour l’industrie phonographique, voire pour les deux. Je remercie également mon père qui est un formidable exemple et qui m’a donné l’envie de faire ce métier. Enfin, je remercie ma petite sœur pour ses encouragements jusqu’au dernier jour.

Une pensée à Frenchy, mon compagnon fidèle, qui a contribué à sa manière à mon travail en restant à mes cotés durant la rédaction.

A Rachel, enfin, qui m’a soutenu tout au long des années. Je mesure les efforts et les sacrifices qu’elle a fait pour que je finalise cette thèse. Tout cela n’aurait pas été possible sans elle. Merci pour le bonheur qu’elle m’apporte tous les jours.

Sommaire

Introduction générale 1

1. La problématique du changement de BM dans une approche contenu 6
2. L'étude du changement de BM de cinq majors phonographiques dans une perspective historique 10

Première partie. D'une approche interdisciplinaire de la littérature à une approche stratégique du BM

Chapitre 1. Un panorama des travaux sur le BM en gestion 25

1. La genèse et le développement du concept de BM 26
2. Une méthodologie exploratoire pour analyser le développement récent du concept 34
3. Le BM dans le champ de la gestion entre 2000 et 2010 43

Chapitre 2. Le développement du BM dans le champ de la stratégie 71

1. Le positionnement du concept de BM en stratégie 72
2. Les principales perspectives mobilisées pour la représentation du BM 93
3. Quelle place pour la dynamique temporelle dans la recherche sur le BM ? 123

Deuxième partie. Une étude des majors phonographiques

Chapitre 3. La construction d'un dispositif méthodologique pour étudier le changement BM 151

1. Quel positionnement méthodologique pour mener une recherche sur l'évolution de la configuration du BM ? 151
2. Le choix d'une stratégie qualitative : une étude de cas dans une perspective historique 158
3. La conduite de l'étude de cas 180

Chapitre 4. Une perspective historique de l'industrie phonographique et des majors 225

1. Du secteur de la musique aux majors : une description du contexte historique (avant 1998) 225
2. L'industrie phonographique en zone de turbulences : une présentation de l'évolution de l'environnement 253

Troisième partie : Les résultats et les apports de la recherche

Chapitre 5. Les modalités de changement de BM des majors entre 1998 et 2008 : les résultats des études de cas 276

1. Elargissement de la chaîne de valeur 281
2. Restriction de la chaîne de valeur 292
3. Optimisation des activités internes 298
4. Optimisation de la structure de coûts 306
5. Optimisation de la structure de revenus 310
6. Extension du réseau de distribution 313
7. Combinaison de plusieurs propositions de valeur 319
8. Développement de nouvelles sources de revenus 330
9. Redéploiement des ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité 335
10. Développement d'une nouvelle approche de création de valeur 341

Chapitre 6. Le changement de Business Model : synthèse et discussion des résultats.....354
1. Une analyse générale pour expliquer la dynamique du changement 355
2. Une comparaison inter-cas pour expliquer les spécificités des trajectoires de changement 392

Conclusion générale.....413
1. Les critères de validité et les limites de la recherche 413
2. Les apports de la recherche 420

Bibliographie.....437

Introduction générale

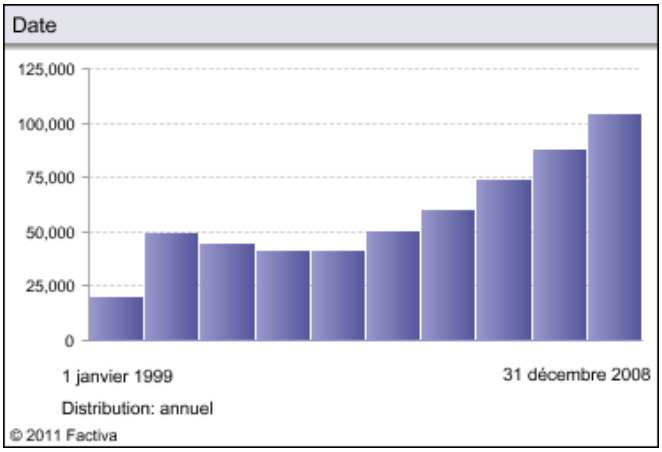
Le 03 janvier 2011, l'entreprise Renault annonce le licenciement de trois directeurs, dont un membre du comité exécutif du groupe[1]. Quelques jours plus tard, le constructeur automobile français explique que cette décision fait suite à la découverte d'une affaire d'espionnage industriel. Patrick Pélata, directeur général délégué de Renault, confirme que des informations sensibles ont pu être divulguées en dehors de l'entreprise mais que toutefois : « *aucune pépite technologique (…) n'a pu filtrer en dehors de l'entreprise, y compris les presque 200 brevets déposés ou en cours de dépôt* »[2]. Dès lors, les médias s'interrogent sur la nature exacte des éléments mis en cause. Lors du journal télévisé de TF1, Carlos Ghosn, président de Renault, apporte des précisions complémentaires en affirmant qu' : « *aucune preuve que la technologie ait été l'objet de cette démarche d'espionnage, mais plutôt le modèle économique (...) qui permet de mettre sur le marché un véhicule à prix abordable* ». Si elle s'est ensuite avérée infondée, cette affaire est riche en enseignements. Principalement, nous en retenons que l'innovation ne se réduit pas aux seuls facteurs technologiques mais réside plus généralement dans la façon dont une entreprise valorise l'ensemble de ses actifs pour créer de la valeur. Par conséquent, le modèle économique apparaît, aujourd'hui, comme un aspect particulièrement stratégique pour les entreprises.

L'expression « *business model* » (BM désormais) ou « *modèle économique* » ou encore « *modèle d'affaire* » fait partie du langage courant des managers, des journalistes et des consultants (Giesen, Berman, Bell et Blitz, 2009). Le BM a pour vocation de répondre à une question simple mais pourtant fondamentale : *comment une entreprise crée-t-elle de la valeur et réalise-t-elle des profits ?* Par sa dimension pragmatique, le BM s'est révélé particulièrement utile pour comprendre et comparer les différentes formes organisationnelles qui sont apparues à l'origine d'Internet. Alors que les fondements de la « *nouvelle économie* » paraissent nébuleux à la fin des années 1990, les entrepreneurs s'emparent du BM pour exprimer l'idée essentielle sur laquelle repose une start-up et pour justifier sa robustesse auprès d'investisseurs potentiels (Magretta, 2002). Pour mesurer l'essor du BM dans le discours managérial, nous avons effectué une analyse des articles de presse disponibles sur

[1] Source : AFP, 04/01/2011.
[2] Source : Le Monde, 08/01/2011.

Factiva. Il s'agit d'une base de données à destination des professionnels qui regroupe des sources variées de la presse économique. En effectuant une recherche de l'expression « *BM* » (figure 1), on s'aperçoit que sa diffusion dans le discours managérial coïncide avec le développement de l'e-business à la fin des années 1990.

Figure 1 : Occurrences de l'expression « *BM* » dans la base Factiva



Toutefois, l'engouement dont fait l'objet le BM n'est pas seulement limité aux sphères managériales (Lecocq, Demil et Ventura, 2010). Le monde académique manifeste également un intérêt croissant pour le concept. En se référant aux revues à comité de lecture publiées entre 1995 et 2010, Amit, Zott et Massa (2011) parviennent à identifier pas moins de 1177 articles qui portent de près ou de loin sur le BM. Ces dernières années, plusieurs revues françaises[3] et anglo-saxonnes[4] ont consacré, par ailleurs, un numéro spécial au BM. Autour de cette thématique s'est également constituée une communauté d'environ 200 chercheurs internationaux[5] qui favorise les échanges et la diffusion des travaux.

L'introduction du BM dans le champ de la gestion suscite de nombreuses discussions. Certains auteurs le présentent comme un concept mal défini, redondant et conduisant parfois les praticiens à une réflexion erronée (Porter, 2001). Dans ce contexte, les premiers travaux de recherche conduits sur ce thème se sont efforcés d'établir des fondations solides au concept de BM en définissant plus précisément ses contours et en montrant qu'il n'est pas réductible à d'autres concepts existant dans la littérature en gestion (Mansfield et Fourie, 2004 ; Seddon et Lewis, 2003).

[3] Revue Française de Gestion (2008)
[4] Harvard Business Review (2010), Long Range Planning (2010), M@n@gement (2010)
[5] Business Model Community, http://www.businessmodelcommunity.com

Au regard de la littérature, le développement théorique du BM s'est construit autour de deux axes de recherche principaux.

Le premier axe s'intéresse à la conception du BM dans une logique entrepreneuriale. Les chercheurs insistent alors sur la dimension d'**innovation** (Christensen, Bohmer et Kenagy, 2000 ; Johnson, Christensen et Kagermann, 2008b ; Kim et Mauborgne, 2000). Ils montrent ainsi que l'adoption d'une logique fondamentalement différente de celles employées par leurs concurrents constitue un facteur majeur de différenciation : « *[p]roducts and services can be copied : the BM is the differentiator* » (Giesen et al., 2009, p.2).

Plusieurs enjeux sont mis en évidence dans l'approche BM de l'innovation. Dans le secteur informatique, Dell a pu, à l'aide d'un BM innovant, s'octroyer une part de marché conséquente malgré de fortes pressions concurrentielles (Mahadevan, 2000). Parfois, l'introduction d'un BM innovant peut avoir d'importantes répercussions à l'échelle d'une industrie. Par exemple, dans l'industrie du transport, le BM « *low-cost* » de Ryanair a entraîné une profonde remise en question de pratiques qui étaient, jusqu'alors, généralement admises (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Les dirigeants des compagnies traditionnelles comme Continental Airlines, British Airways ou KLM ont depuis reconsidéré la façon dont ils appréhendent leur activité (Markides et Charitou, 2004). Compte tenu de ces enjeux, la conception du BM apparaît comme une étape essentielle de la création d'entreprise (Gordijn et Akkermans, 2001 ; Tapscott, 2001 ; Zott et Amit, 2007). Plusieurs outils sont alors proposés pour aider les entrepreneurs dans cette tâche (Govindarajan et Trimble, 2004 ; Kambil, Eselius et Monteiro, 2000 ; Kambil, Wei-Teh Long et Kwan, 2006).

Les chercheurs s'inscrivant dans le second axe privilégient la dimension **analytique** du BM. Il est alors mobilisé pour traduire la logique de création de valeur et du profit des entreprises. Contrairement aux outils classiques de l'analyse stratégique (ex : chaîne de valeur), le BM favorise une lecture transversale qui intègre les différentes fonctions de l'entreprise (Lecocq, Demil et Warnier, 2006). Cette transversalité offre, par conséquent, la possibilité aux chercheurs de tisser des liens entre les questions qui sont posées par les différentes communautés disciplinaires en gestion.

Les recherches qui mettent en exergue le potentiel analytique du BM, donnent lieu à des contributions variées. D'abord, plusieurs typologies de BM permettant de classifier les entreprises en se focalisant sur certaines caractéristiques saillantes sont proposées (Rappa, 2000 ; Timmers, 1998 ; Weill et Vitale, 2001). Cette démarche s'est révélée particulièrement

utile pour comprendre les différentes logiques sur lesquelles reposent les entreprises du commerce électronique (e.g. Mahadevan, 2000).

Ensuite, une conception plus détaillée de la réalité qui découle de l'identification de plusieurs éléments constitutifs du BM apparaît dans certains travaux de recherche (Afuah et Tucci, 2001 ; Hamel, 2000 ; Lecocq et al., 2006). Le BM d'une entreprise est ainsi représenté comme une configuration de choix dans plusieurs composantes définies *ex ante*. Si elles varient d'un auteur à l'autre, trois composantes principales apparaissent souvent : les **ressources & compétences**, l'**organisation des activités internes et externes** et la **proposition de valeur**. Par ailleurs, cette démarche conduit certains chercheurs à s'intéresser à la relation entre les concepts de BM et de performance (Morris, Schindehutte et Allen, 2005 ; Shafer, Smith et Linder, 2005 ; Strebel et Ohlsson, 2006). En s'appuyant sur une analyse configurationnelle, les recherches montrent que plus les choix du BM sont cohérents plus le potentiel de création de valeur de l'entreprise est fort.

Pour mieux cerner la relation entre BM et performance, Casadesus-Masanell et Ricart (2007) s'intéressent aux interactions entre les choix du BM. Ils s'aperçoivent alors que les entreprises les plus performantes sont caractérisées par des boucles de rétroactions positives entre les choix. Les auteurs montrent alors que ces effets de renforcement peuvent parfois être à l'origine d'un avantage concurrentiel. Cette contribution permet de comprendre plus précisément comment un ensemble de choix cohérents peut avoir une influence positive sur la performance de l'entreprise. Casadesus-Masanell et Ricart (2007) affirment que de tels effets de renforcement peuvent également prendre forme entre les BM de plusieurs entreprises (ex : *Wintel*).

Néanmoins, la richesse des travaux, mise en avant dans les paragraphes précédents, ne peut faire oublier les critiques qui sont régulièrement adressées aux recherches sur le BM. Ces limites sont principalement liées à la prédominance d'une perspective statique. En effet, les recherches ne font généralement pas état de la dynamique temporelle pour comprendre comment évolue le BM d'une entreprise : « *the relationship between BM and time is little discussed (…) it is a snapshot and description at a specific moment in time* » (Osterwalder, Pigneur et Tucci, 2005, p.8). Par conséquent, le BM apparaît souvent comme une représentation figée de la réalité traduisant un état d'une entreprise à un moment donné (e.g. Afuah et Tucci, 2001 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Osterwalder et al., 2005 ; Weill et Vitale, 2001).

En favorisant une perspective statique du BM, la littérature ne peut aborder certaines questions qui sont pourtant fondamentales. Par exemple, les chercheurs ont tendance à négliger l'expérimentation qui est inhérente au processus de conception du BM. Dans la pratique, il est nécessaire d'ajuster progressivement les contours du BM afin d'aboutir à un ensemble de choix cohérents dans les différentes fonctions de l'entreprise (Demil et Lecocq, 2010 ; Winter et Szulanski, 2001). Par exemple, Rindova et Kotha (2001) expliquent que l'entreprise Yahoo a dû procéder à de nombreux ajustements de son BM pour parvenir à convertir en profits la valeur créée sur Internet. En conséquence, il s'avère essentiel d'intégrer la dimension temporelle dans les recherches sur le BM afin de comprendre la subtilité des mécanismes d'expérimentation qui opèrent durant la phase de création de l'entreprise. Récemment, certains auteurs se sont penchés sur ce sujet (Ammar et Charki, 2009 ; Sanz-Velasco, 2007 ; Sosna, Trevinyo-Rodriguez et Velamuri, 2010).

L'intégration de la dimension temporelle est également nécessaire pour étudier le changement de BM. Nous avons vu que les entreprises doivent concevoir un BM à la fois robuste et innovant (Chesbrough, 2006 ; Christensen et Raynor, 2003 ; Dauchy, 2010). Cependant, ces enjeux ne concernent pas seulement les premiers stades du cycle de vie de l'entreprise. Les praticiens s'accordent à dire qu'il est nécessaire de s'inscrire dans une démarche d'innovation continue afin de préserver la profitabilité de l'entreprise sur le long terme (Giesen et al., 2009 ; Pohle et Chapman, 2006). L'étude menée par Chesbrough et Rosenbloom (2002) montre que les entreprises qui ont su modifier leur BM initial, conçu lors de la phase entrepreneuriale, sont plus performantes que les autres.

Si les entreprises doivent régulièrement se réinventer, la littérature ne répond pas directement aux attentes des praticiens. En effet, nous avons vu que la littérature privilégie souvent une perspective statique qui ne permet pas de réfléchir à l'évolution de l'objet d'étude. En insistant sur la notion de « *cohérence* » du BM qui détermine la performance de l'entreprise, le changement apparaît ainsi comme une démarche risquée. Alors que les composantes du BM sont interdépendantes, il apparaît difficile d'anticiper avec précision les retombées du changement. En considérant ces éléments, les dirigeants peuvent légitimement être tentés de maintenir un *statu quo*. Entre la nécessité d'innover et celle de préserver la cohérence, le discours académique peut donc paraître contradictoire pour les praticiens.

1. La problématique du changement de BM dans une approche contenu

Les questions de recherche sur le changement de BM sont rarement posées dans la littérature. Pourtant, il s'agit d'une préoccupation majeure pour un grand nombre de dirigeants.

L'entreprise américaine Groupon, fondée en 2008, représente probablement l'un des BM les plus innovants de ces cinq dernières années (Dholakia, 2011). Il repose sur le principe d'achats groupés sur Internet permettant aux clients de bénéficier de réductions sur des produits ou services du quotidien. En misant sur l'aspect communautaire, l'entreprise parvient rapidement à toucher plus de 83 millions d'utilisateurs à travers le monde. Compte tenu du fort pouvoir d'achat dont dispose Groupon, les réductions qu'il propose peuvent aller de 50 à 75%. Au-delà de son caractère innovant, le BM de Groupon se révèle particulièrement performant. L'entreprise dégage, en effet, plus de 270 millions de dollars de profits après seulement deux ans d'existence[6]. Le journal Forbes déclare même qu'il s'agit de l'entreprise ayant connu la croissance la plus rapide de tous les temps[7]. Alors qu'elle prépare actuellement son introduction sur le Nasdaq, deux problèmes importants se posent à Groupon. Etant donné le succès qu'elle rencontre, l'entreprise est confrontée à une intensité concurrentielle de plus en plus élevée[8]. Les producteurs de biens mais surtout les fournisseurs de services expriment leurs difficultés à faire face à cette clientèle groupée qui donne lieu à de fortes pointes d'activité. Ils sont ainsi de plus en plus sceptiques par rapport à l'intérêt que représente pour eux ce mode de fonctionnement[9]. Au début de l'année 2011, les chiffres communiqués par Groupon révèlent une baisse du nombre de partenaires marchands[10]. Dans ce contexte, plusieurs analystes considèrent que l'entreprise devra à terme modifier son BM pour préserver sa profitabilité[11].

---

[6] Source : rapport d'activité déposé en 2011 auprès de la Securities and Exchange Commission en vue de l'introduction en bourse de l'entreprise. http://sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000104746911005613/a2203913zs-1.htm. Consulte le 14/06/2011.
[7] Source : http://www.forbes.com/forbes/2010/0830/entrepreneurs-groupon-facebook-twitter-next-web-phenom_2.html. Consulté le 16/06/2011.
[8] Source : http://dealbook.nytimes.com/2011/06/08/is-groupons-business-model-sustainable. Consulté le 15/06/2011.
[9] Source : http://www.latribune.fr/technos-medias/internet/20110808trib000641484/groupon-atteint-la-barre-des-115-millions-de-membres.html. Consulté le 15/08/2011.
[10] Source : http://www.businessinsider.com/groupons-north-american-merchant-pool-declined-in-q2-2011-8. Consulté le 15/08/2011.
[11] Source : http://www.tomsguide.com/us/Groupon-second-quarter-revenue-s1-filing,news-12129.html. Consulté le 15/08/2011.

La question du changement de BM 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 (O'Reilly et Tushman, 2004 ; Trouinard, 2006). 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 et al., 2008b).

Consciente de l'importance du changement de BM, l'entreprise informatique IBM mène depuis 2006 une série d'études sur cette thématique[12]. Après avoir interrogé plus de 756 entreprises internationales issues des secteurs privés et publics, IBM, dans un rapport publié en 2006, montre que les entreprises les plus performantes sont celles qui s'inscrivent dans une démarche continue d'innovation de leur BM.

Alors que les praticiens ont compris que la question du changement de BM est primordiale, les chercheurs ont peu investi ce thème. Les rares contributions qui l'abordent peuvent être distinguées selon un critère analytique : d'une part, les travaux qui privilégient l'**approche processus** et, d'autre part, ceux qui l'abordent principalement sous l'angle du **contenu**. Cette distinction caractérise plus généralement la littérature sur le changement (Mohr, 1982 ; Poole, 2004 ; Van de Ven et Huber, 1990).

L'**approche processus** a pour objectif de comprendre « *pourquoi* » et « *comment* » une entreprise change son BM. Dans un premier temps, ces travaux mettent en évidence les freins (e.g. Chesbrough, 2010 ; Downing, 2005) ou au contraire les facteurs facilitant le changement (e.g. Doz et Kosonen, 2010 ; Sosna et al., 2010). Dans un deuxième temps, les chercheurs proposent des méthodes pour aider les entreprises à planifier leur transformation (Pateli et Giaglis, 2005 ; Johnson et al., 2008b). Ces méthodes sont néanmoins fondées sur une conception « *radicale* » du changement en considérant que les entreprises doivent repenser complètement leur BM pour innover. Comme dans les recherches qui portent sur la création du BM durant la phase entrepreneuriale, les chercheurs insistent principalement sur le facteur

[12] Entre 2007 et 2009, la division IBM Institute for Business Value a conduit plusieurs travaux de recherche sur le thème de l'innovation du BM.

innovation : « *innovate your BM* » (Giesen et al., 2009, p5.), « *reinvent a BM* » (Johnson et al., 2008b, p.54), « *rethinking your BM* » (Namaroff, 2007, p.64). En défendant une vision « *radicale* » du changement, il est ainsi difficile d'expliquer comment une entreprise peut transformer son BM tout en préservant sa cohérence.

En revanche, l'**approche contenu** a pour principale vocation de comprendre comment l'objet d'étude évolue dans le temps (Langley, 1999). Certains chercheurs choisissent de mener une étude longitudinale pour mettre en valeur la dimension temporelle du phénomène (e.g. Brink et Holmen, 2009 ; Raff, 2000). Ils parviennent ainsi à étudier les variations de la configuration du BM tout en faisant état de la temporalité des événements. Selon nous, ces auteurs ne prennent généralement pas suffisamment de précautions quant à la façon de délimiter le BM empiriquement. Dès lors, ils ne parviennent pas à discerner précisément le BM de son contexte, d'une part, et les différents éléments constitutifs qui composent le BM, d'autre part. Ces travaux aboutissent par conséquent à une représentation approximative du BM d'une entreprise qui ne fait pas apparaître le caractère transversal du concept dans l'étude du changement.

D'autres chercheurs emploient une perspective multidimensionnelle pour mettre en évidence la transversalité du concept (Linder et Cantrell, 2000). Ils choisissent ainsi d'intégrer les différentes composantes du BM dans leur étude du changement. Pour pouvoir circonscrire rigoureusement leur objet, certains chercheurs choisissent parfois d'avoir recours aux grilles de lecture issues de la littérature. Par exemple, Tankhiwale (2009) utilise le « *modèle des neuf blocs* » développé par Osterwalder (2004) pour délimiter les contours du BM de l'entreprise Telco. Si ces travaux permettent aux chercheurs d'être plus exhaustifs dans la représentation du BM, ils ne parviennent généralement pas à retranscrire en détail la dynamique temporelle du changement (Svejenova, Planellas et Vives, 2010 ; Tankhiwale, 2009). Ils ont en effet tendance à réaliser une analyse cross-sectionnelle qui aboutit à une représentation « *en coupe* » de la réalité. De cette façon, ces travaux proposent une compréhension partielle des BM observés.

Nous nous apercevons ainsi que les recherches sur le changement sous l'angle du contenu poursuivent deux objectifs distincts : **étudier les variations de l'objet d'étude dans le temps** ou mettre **en évidence la multidimensionnalité du concept**. En l'état actuel, les chercheurs ne parviennent toujours pas à concilier ces objectifs.

Toutefois, l'approche contenu nous semble être particulièrement prometteuse sur le plan théorique et managérial. Elle permet d'abord d'analyser le changement en observant distinctement les différentes composantes du BM. Ensuite, cette approche permet d'investiguer la dynamique du changement en mettant en exergue les interactions et les interdépendances qui existent entre les différentes composantes du BM pendant toute la durée du phénomène. Enfin, en étudiant l'évolution de la configuration, l'approche contenu permet de comprendre comment les entreprises parviennent à innover leur BM tout en préservant une certaine cohérence globale. Nous avons vu que ce dilemme apparaît régulièrement dans la littérature en gestion. Par ailleurs, nous pensons que l'étude du contenu permet de répondre plus directement aux attentes des praticiens. En effet, l'enjeu pour les entreprises n'est pas tant de savoir « *comment changer son BM* » que de déterminer la « *nouvelle configuration permettant d'atteindre ses objectifs* ». Pour ces différentes raisons, nous avons choisi d'étudier le changement sous l'angle contenu.

Dans une dynamique de changement, l'entreprise est amenée à faire évoluer les choix de son BM afin de saisir une opportunité ou de répondre à une menace. La configuration du BM doit néanmoins demeurer relativement cohérente pour préserver le potentiel de création de valeur et la profitabilité de l'entreprise.

Par conséquent, la question de recherche est ainsi formulée : **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 et al. (2006) pour délimiter de manière rigoureuse notre objet d'étude. 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 et Ricart, 2010 ; Demil et 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 et 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 et Poole, 1990). En conséquence, certains de nos résultats relèvent ainsi d'une vision processuelle.

2. L'étude du changement de BM de cinq majors phonographiques dans une perspective historique

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.

Présentation de la première partie de la thèse

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.

Dans une première section, nous proposons de faire retour à la genèse du concept. Ainsi, nous nous apercevons que le BM est apparu dès la fin des années 1950. En s'intéressant à son utilisation dans le discours académique entre 1975 et 2000, Ghaziani et Ventresca (2005) montrent que plusieurs communautés de chercheurs se sont intéressées au BM en y voyant la possibilité de porter un nouveau regard sur leurs problématiques de recherche. Le concept de BM s'est ainsi développé localement, ce qui aboutit à l'émergence de plusieurs représentations rivales. Au-delà des divergences qui apparaissent entre les communautés académiques, Ghaziani et Ventresca (2005) expliquent que le BM fait couramment l'objet d'une utilisation tacite. Les chercheurs ne prennent généralement pas la peine de définir le concept qui est souvent perçu comme appartenant au « *common knowledge* ». A la fin de la période étudiée (2000), les auteurs notent une association de plus en plus fréquente entre le concept de BM et la thématique de l'e-business.

Nous avons voulu poursuivre le travail entrepris par Ghaziani et Ventresca (2005) en étudiant le discours académique produit entre 2000 et 2010. Dans la deuxième section, nous exposons le protocole mis en œuvre pour atteindre cet objectif. Nos recherches ont plus précisément ciblé les 40 « *meilleures* » revues de gestion classées par le Financial Times[13]. 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

[13] Il s'agit du classement publié en 2009 (cf. annexe II).

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). La construction d'une revue de la littérature peut ainsi se révéler délicate lorsque les lignes directrices n'apparaissent pas clairement. A partir de la réflexion proposée par Baden-Fuller et Morgan (2010), nous nous interrogeons sur les implications de la notion de modèle. Nous nous apercevons alors que la diversité des travaux reflète différentes façons d'appréhender un même phénomène. Selon le degré d'abstraction du modèle, les chercheurs peuvent ainsi proposer une représentation plus ou moins détaillée de la réalité. Les représentations les plus sommaires permettent d'utiliser le modèle à des fins pédagogiques en insistant sur quelques idées essentielles. En revanche, les représentations les plus détaillées permettent de bénéficier d'une granularité plus élevée dans le cadre d'une analyse. Par ailleurs, la représentation dépend également de la perspective portée par le chercheur sur l'objet d'étude. Autrement-dit, ce dernier peut choisir de représenter des éléments différents selon ses objectifs.

Dans la présentation de la revue de la littérature, nous avons choisi d'organiser les travaux en fonction des perspectives adoptées par les chercheurs. De cette manière, nous avons ainsi pu comprendre les différents types d'apports soulevés par l'approche BM dans le champ de la stratégie. Certains auteurs, comme Amit et Zott (2001) et Hart et Milstein (2003) se focalisent d'abord sur la dimension organisationnelle. Ils représentent le BM comme un ensemble de transactions qui sont tissées à l'intérieur et à l'extérieur des entreprises. Ces travaux ont permis de préciser la notion de valeur et de s'intéresser aux mécanismes collectifs de création de valeur dans le contexte de l'e-business. Dans une perspective multidimensionnelle, le BM peut être ensuite représenté à l'aide de plusieurs éléments constitutifs (Afuah et Tucci, 2001 ; Hedman et Kalling, 2001). Ces représentations ont conduit les chercheurs à s'intéresser à la relation entre le BM et la performance de l'entreprise. Enfin, une autre démarche consiste à représenter les relations de cause à effets qui prennent forme entre les choix du BM

(Casadesus-Masanell et Ricart, 2007 ; Seelos et Mair, 2007). En mettant en évidence des effets de renforcement positifs entre les choix, ces travaux montrent que le BM peut être à l'origine d'un avantage concurrentiel.

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 et al., 2010 ; Svejenova et al., 2010 ; Tankhiwale, 2009). Cette nouvelle 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**.

Présentation de la deuxième partie de la thèse

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.

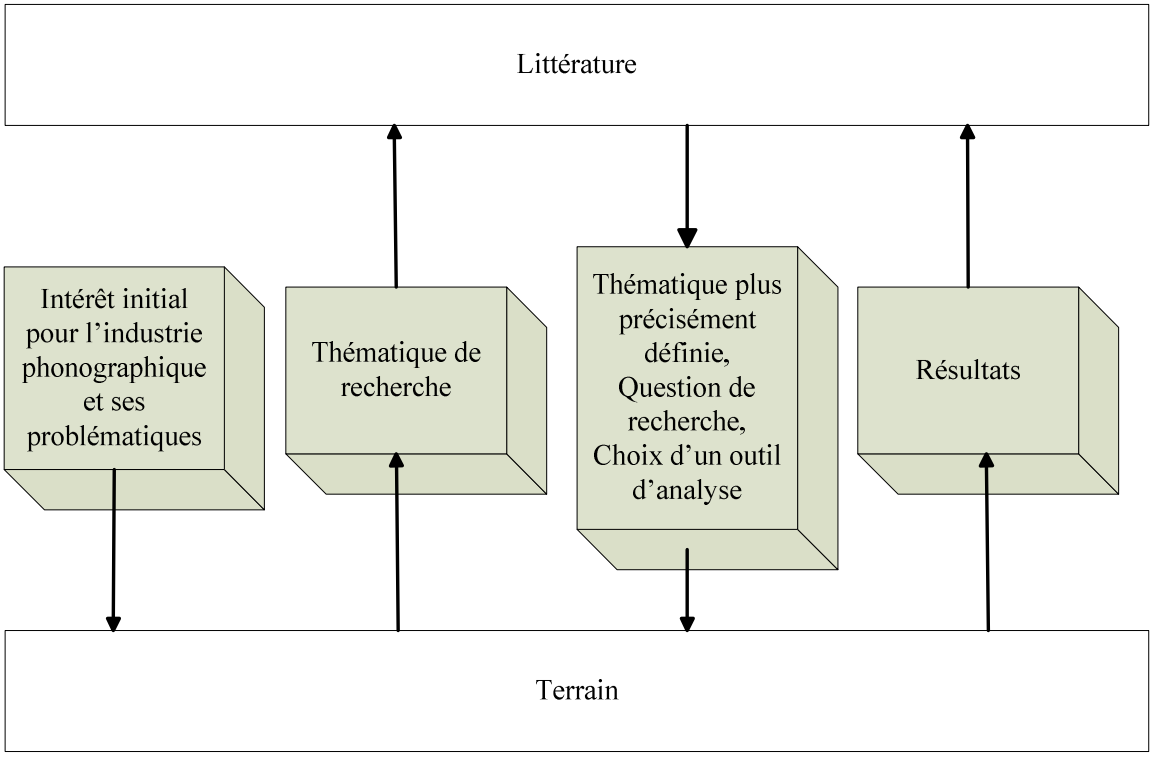
Nous commençons par délimiter le cadre général de notre recherche en insistant sur notre posture. Ce travail de recherche est le résultat de nombreux allers et retours entre la littérature et le terrain. Il nous semble néanmoins essentiel de préciser quel a été notre cheminement.

Depuis de nombreuses années, nous portons un intérêt particulier à l'industrie phonographique. A partir de la fin des années 1990, la crise du disque et les réactions de l'industrie pour contrer l'émergence de nouveaux entrants ont renforcé cet intérêt. Ainsi, nous avons choisi l'industrie phonographique comme terrain empirique dans le cadre du Master Recherche à l'IAE de Lille. Si la question de recherche soulevée était alors toute autre, cette première étude empirique nous a permis de saisir l'enjeu que représente le BM pour les

entreprises. Dans les conférences professionnelles comme le MIDEM[14] ou encore dans les médias, les acteurs de cette industrie définissaient alors la conception d'un nouveau BM comme un objectif prioritaire. Le terrain a ainsi fait naître chez nous une curiosité qui explique le choix de la **thématique de recherche**. Pour satisfaire cette curiosité, nous nous sommes alors rapprochés de la littérature sur le BM en Sciences de Gestion.

En lisant les productions académiques sur le BM, nous avons pu progressivement **affiner notre thématique de recherche** en choisissant de nous intéresser au changement, puis avons identifié une **question de recherche** (cette partie du cheminement a été expliquée préalablement). Les éléments permettant d'éclairer le changement de BM étant peu développés dans la littérature, nous avons adopté un questionnement relativement général dans sa formulation. Par ailleurs, l'analyse de la littérature nous permet de sélectionner un outil d'analyse pour cerner notre objet d'étude (le modèle RCOV, Lecocq et al., 2006). Le changement étant une thématique émergente dans la littérature, nous privilégions par conséquent une approche exploratoire du terrain. Les **résultats** sont alors le fruit d'un mode de réflexion abductif. Les allers-retours entre la littérature et le terrain sont synthétisés dans la figure 2.

Figure 2 : Cheminement de la réflexion du chercheur



[14] Marché International De l'Edition Musicale qui se déroule une fois par an. Un glossaire du jargon et des abréviations utilisés dans cette thèse figure en annexe I.

Etant donné notre posture exploratoire, nous avons choisi une méthodologie qualitative. La stratégie de recherche employée est la méthode des cas qui présente plusieurs atouts.

Premièrement, cette méthode est propice à l'exploration de phénomènes nouveaux (Giroux, 2003). Elle permet éventuellement de faire émerger des résultats qui n'avaient pas été initialement prévus dans le dispositif de recherche (Siggelkow, 2007). L'étude des cas se prête donc particulièrement bien à l'investigation du changement, y compris dans une approche contenu.

Deuxièmement, la méthode des cas permet au chercheur de bénéficier d'une grande finesse analytique pour distinguer précisément l'objet d'étude de son contexte (Yin, 2003). Précédemment, nous avons vu qu'il s'agit de l'une des principales difficultés rencontrées par les chercheurs qui réalisent une étude empirique sur le BM. Nous utilisons, par ailleurs, le modèle RCOV de Lecocq et al. (2006) comme une grille d'analyse permettant de délimiter les contours du BM. Chaque entreprise est ainsi définie en fonction de trois composantes principales : les ressources & compétences, l'organisation et la proposition de valeur. Ce cadre d'analyse nous permet de circonscrire notre objet d'étude de manière rigoureuse et systématique.

Troisièmement, la méthode des cas permet au chercheur de collecter un large ensemble de données relatives à sa question de recherche (Giroux, 2003). Cette stratégie favorise ainsi une lecture transversale de l'entreprise à travers les différentes fonctions organisationnelles. La méthode des cas se révèle ainsi en cohérence avec la perspective multidimensionnelle que nous avons choisie d'adopter dans notre recherche.

Pour mettre en valeur la perspective longitudinale, nous choisissons d'adopter une méthode de recherche historique (Berland et Pezet, 2000 ; Doublet et Fridenson, 1988 ; Zimnovitch, 2002). Cette méthode permet d'étudier un phénomène passé tout en retranscrivant sa temporalité (Pezet, 2002). Elle nécessite, néanmoins, des précautions particulières dans la collecte et l'analyse des données.

Après avoir discuté les grands principes des méthodes qualitatives, 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 et 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. Pour saisir la complexité de l'environnement économique des majors, nous abordons successivement plusieurs niveaux d'analyse. Nous exposons d'abord le secteur de la musique qui regroupe un ensemble varié de métiers : le spectacle vivant, l'industrie phonographique et l'édition. Ensuite, nous décrivons plus précisément le fonctionnement de l'industrie phonographique. Enfin, nous nous intéressons aux majors qui occupent une position centrale dans cette industrie. Pour comprendre la situation organisationnelle des majors, nous nous penchons sur les structures conglomérales auxquelles appartiennent certaines d'entre elles. A l'issue d'un mouvement de concentration, la plupart des majors, à l'exception d'EMI Music, se sont retrouvées intégrées dans des structures multinationales. Ces dernières sont, néanmoins, très

hétérogènes, en termes d'activités : BMG fait partie du groupe Bertelsmann Group, spécialisé dans l'édition ; Sony Music fait partie de Sony Corporation, spécialisé dans le secteur électronique ; Universal Music fait partie de Vivendi-Universal, spécialisé dans la communication et le divertissement et Warner Music fait partie d'AOL-Time Warner, spécialisé dans la communication et le divertissement. Sur ce point, EMI Music fait figure d'exception puisqu'elle demeure indépendante. Après une brève présentation de ces structures conglomérales, nous abordons une description plus précise des majors et de leur BM. Compte tenu des nombreuses similitudes entre les entreprises, nous proposons une représentation générique qui caractérise les BM des cinq majors. Toutefois, nous n'oublions pas de pointer les spécificités de certaines entreprises.

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, 2010). Les majors, pour qui les ventes disques constituent la principale source de revenus, doivent alors remettre en question leur BM.

Présentation de la troisième partie de la thèse

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.

L'analyse et la discussion des résultats sont menées dans le sixième chapitre. En nous référant directement aux composantes du modèle RCOV (Lecocq et al., 2006), nous montrons dans un

premier temps que l'impact du changement sur la configuration du BM est très différent d'une modalité à l'autre. Nous définissons une **logique de changement** *comme un type de modification de la configuration du BM résultant d'une modalité de changement*. Une typologie regroupant quatre logiques du changement est alors présentée.

L'identification de ces quatre logiques de changement contribue à plusieurs égards à la littérature. Alors que les auteurs ont, jusqu'alors, proposé des typologies de BM, en tant que tel (e.g. Mahadevan, 2000 ; Rappa, 2000 ; Timmers, 1998), notre analyse aboutit à la construction d'une typologie de changement de BM. Une telle démarche permet de renforcer une conception dynamique du BM. En adoptant un cadre configurationnel (le modèle ROCV, Lecocq et al., 2006), nous mettons en évidence le caractère systémique du changement qui entraîne généralement des modifications conjointes de plusieurs composantes du BM. Nous soulignons ainsi la nécessité d'intégrer plusieurs dimensions dans l'étude du changement afin d'aboutir à une représentation plus exhaustive du phénomène. Nous proposons alors d'utiliser le modèle RCOV pour caractériser la notion d'amplitude du changement en fonction des variations dont fait l'objet chacune des composantes du BM. Sur le plan managérial, la typologie du changement présente un intérêt majeur puisqu'elle permet aux dirigeants d'envisager des approches très variées pour augmenter le potentiel de création de valeur ou la profitabilité de son entreprise.

Dans un second temps, l'analyse de nos résultats met au jour la dynamique du changement qui contribue à l'approche processuelle.

Tout d'abord, nous nous intéressons à la dynamique de premier ordre en étudiant les trajectoires suivies par les entreprises étudiées (Langley et Denis, 2008). L'étude des majors révèle la complexité des actions des entreprises. D'une part, les entreprises modifient continuellement la structure de leur BM durant la période étudiée et, d'autre part, elles alternent différentes logiques de changement. Nous avons alors voulu comprendre les raisons qui poussent les majors à changer leur approche. Notre analyse permet de souligner plusieurs facteurs internes qui influencent les trajectoires de changement des entreprises : la **nature** et la **gestion des ressources et des compétences** et **la stabilité du management**. Toutefois, la contribution de notre étude se situe principalement dans l'identification de facteurs externes qui ont un impact sur le processus de changement de BM : le **contexte économique**, les **représentations cognitives** et le **réseau inter-organisationnel**. Ainsi, nous réintroduisons des éléments contingents pour aborder la question du changement de BM sous un angle nouveau. Alors que la littérature postule une hyper-rationalité stratégique des acteurs, nous

montrons que l'environnement est un facteur qui influence les décisions de changement de BM des entreprises.

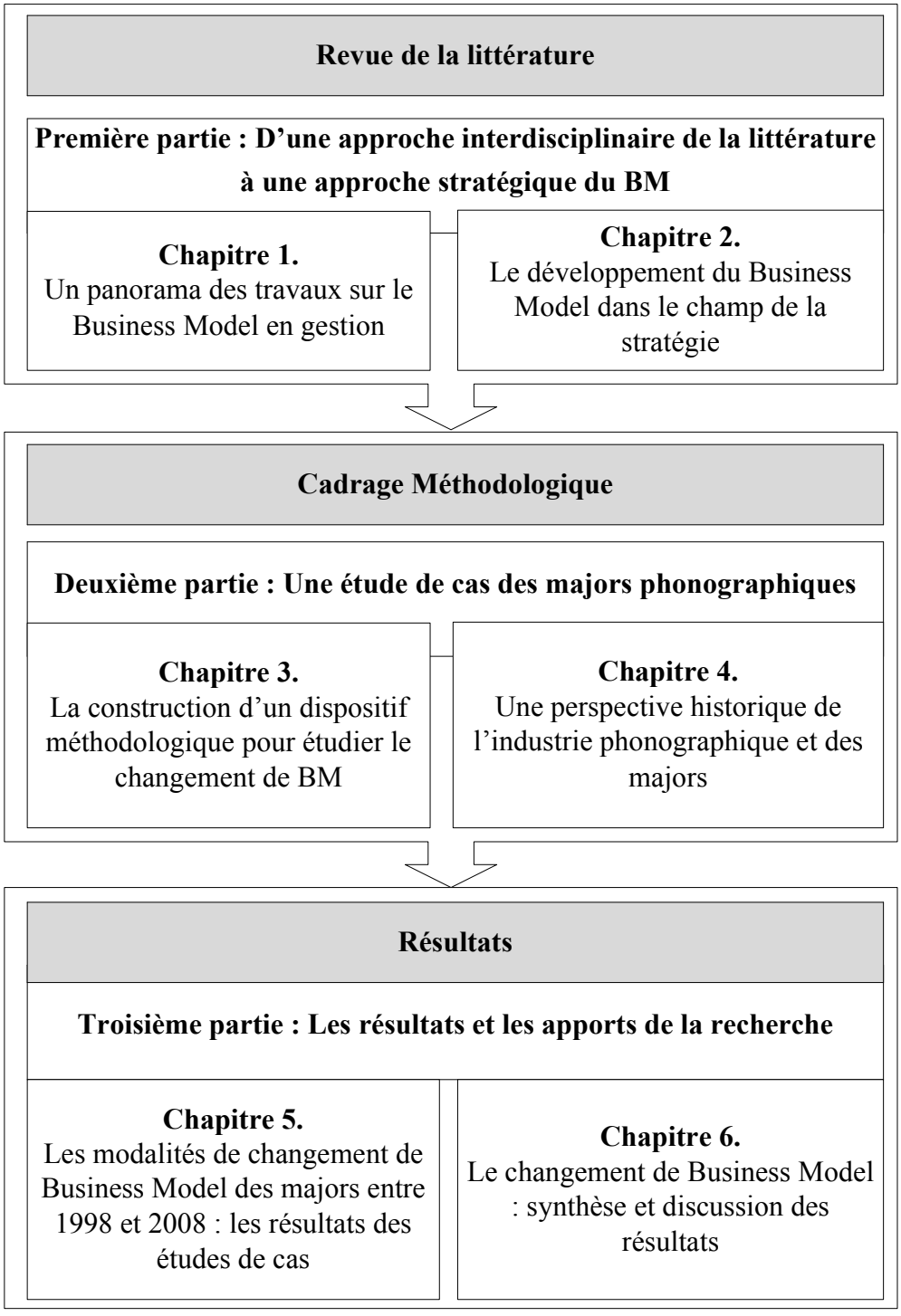
Ensuite, nous nous intéressons à la dynamique de deuxième ordre (Langley et Denis, 2008) en étudiant les interactions entre les éléments constitutifs du BM. Cette démarche permet de comprendre le phénomène d'expérimentation sous l'angle du contenu. Une variation au niveau d'une composante peut entraîner un déséquilibre ou faire apparaître une nouvelle opportunité appelant ainsi une réaction de la part de l'entreprise. Notre analyse révèle que les décisions de changement n'ont pas toutes les mêmes implications. Par exemple, la plupart des décisions relatives à la proposition de valeur n'ont pas eu d'impact sur les autres composantes (ex : modification du modèle de revenu, diversification des formats commerciaux). En revanche, les décisions entraînant une modification de la combinaison de ressources & compétences ont généralement des répercussions beaucoup plus lourdes sur les autres composantes (ex : acquisition ou cession d'actifs). En mettant en évidence les interactions et les interdépendances entre les composantes du BM, nous développons une vision systémique du changement dans une approche contenu.

En outre, notre analyse montre que les choix relatifs aux ressources & compétences peuvent être à l'origine d'effets de renforcement positifs ou négatifs décrits par Casadesus-Masanell et Ricart (2007). Ces choix déterminent la capacité d'une entreprise à développer des sources alternatives de valeur. Nous introduisons alors la notion de **complémentarité inter-sectorielle** qui contribue aux travaux sur la valeur stratégique des ressources. Notre étude montre en effet que les entreprises peuvent créer de nouvelles sources de valeur lorsqu'elles parviennent à valoriser leurs ressources & compétences dans de nouveau secteur. Nous montrons ainsi que l'enjeu du changement de BM pour l'entreprise n'est pas tant d'identifier et d'acquérir de nouvelles ressources & compétences que de savoir redéployer les ressources & compétences dont elle dispose déjà.

Pour terminer, nous n'oublions pas de présenter les limites de ce travail qui doivent être prises en considération pour apprécier sa validité interne, sa fiabilité et sa validité externe. 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.

La figure 3 reprend l'architecture de la thèse.

Figure 3 : Architecture de la thèse



Première partie. D'une approche interdisciplinaire de la littérature à une approche stratégique du BM

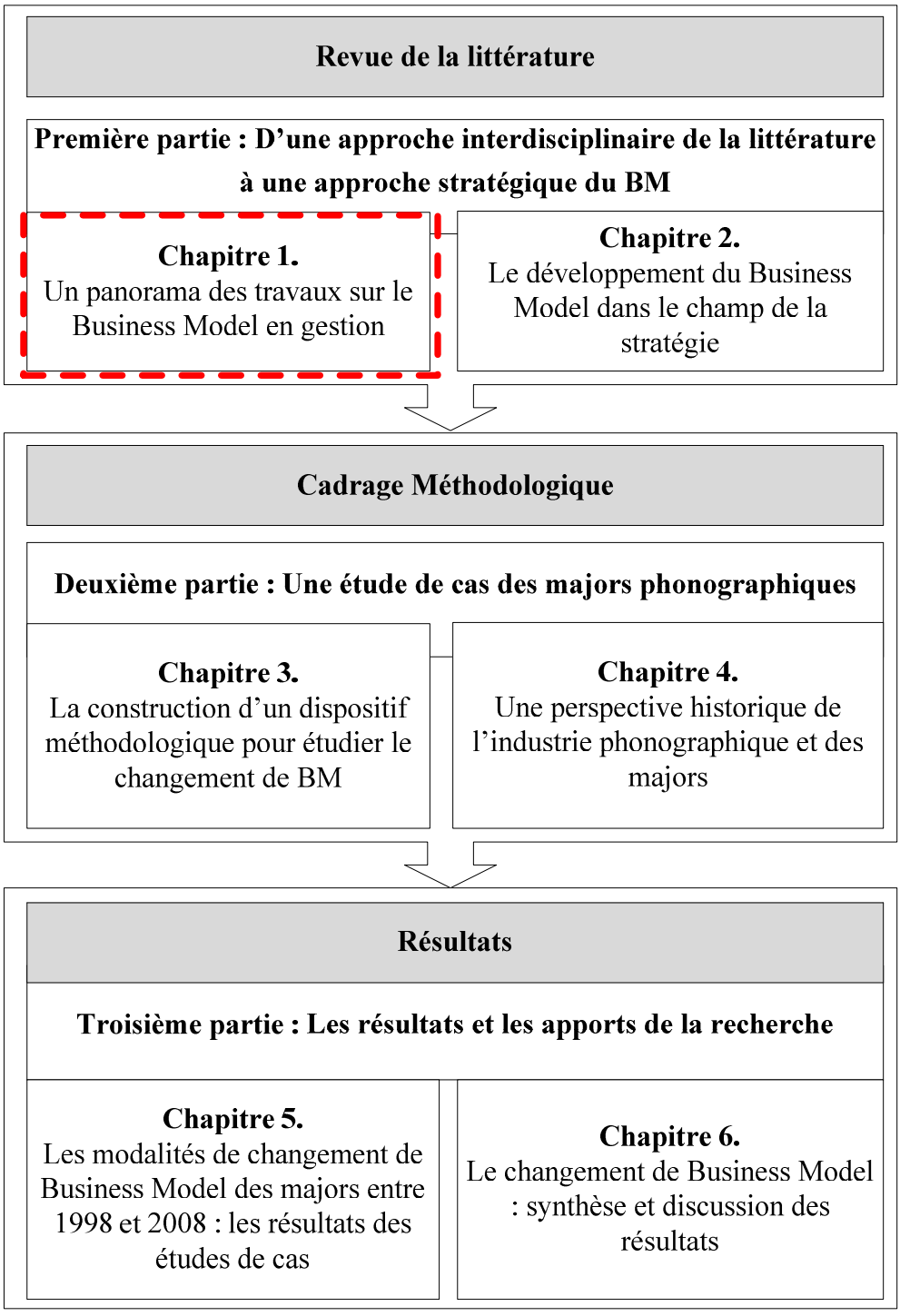
Si elle s'inscrit comme une étape fondamentale d'un travail doctoral, la construction de la revue de la littérature revêt une importance particulière pour le chercheur qui mobilise le concept de BM. Les difficultés auxquelles nous avons été confrontés sont principalement liées à l'hétérogénéité de travaux qui sont dispersés à travers plusieurs disciplines de la gestion (marketing, stratégie, systèmes d'information, entrepreneuriat, etc.). En consultant les thèses qui portent sur le concept de BM (Ammar, 2010 ; Jouison, 2008 ; Osterwalder, 2004), nous nous apercevons que les chercheurs se limitent souvent à un corpus bien délimité. Cette démarche ne permet néanmoins pas de traduire la diversité des approches en gestion. Comme le souligne Teece (2010), le BM est un thème de recherche interdisciplinaire mais les chercheurs oublient souvent de l'étudier comme tel. Pour y parvenir, nous avons mis en place un protocole rigoureux afin de construire une revue de littérature qui dépasse les carcans disciplinaires. Ce protocole est mené en deux temps.

Dans un premier temps, nous adoptons une posture exploratoire pour dresser un panorama de la littérature sur le BM. Après nous être intéressés à l'apparition de l'expression « *business model* » et aux prémices de son utilisation en tant que concept de gestion, nous nous penchons sur les développements récents de la recherche. Pour cela, nous avons effectué une analyse quantitative et qualitative des travaux de recherche publiés entre 2000 et 2010. Nos recherches sont ciblées sur les 40 « *meilleures* » revues de gestion classées par le Financial Times, nous obtenons alors un échantillon composé de 152 articles. Cette façon originale de construire la revue de la littérature nous permet de sortir des sentiers battus afin de mettre en valeur la dimension interdisciplinaire du concept qui constitue, nous en sommes convaincus, l'un de ses principaux atouts (Teece, 2010). Ce travail nous permet d'abord de montrer la diversité des approches aussi bien en ce qui concerne le niveau d'analyse auquel se situe le chercheur, les cadres théoriques qu'il mobilise ou encore les méthodologies empiriques qu'il met en œuvre. Cet échantillon peut apparaître comme un ensemble décousu de travaux, nous avons donc articulé ces approches autour d'axes thématiques qui ont été identifiés dans plusieurs champs disciplinaires : l'e-business, l'entrepreneuriat, l'innovation, la stratégie et la valeur sociale. Ces cinq thèmes nous permettent ainsi d'esquisser une perception du BM

partagée par les différentes communautés de recherche. Enfin, nous observons que l'association entre le BM et la stratégie s'est révélée particulièrement prolifique. En effet, la mobilisation du concept de BM dans une approche stratégique a donné lieu à de nombreux travaux et à des problématiques ambitieuses. Néanmoins, les confusions concernant le positionnement du concept de BM par rapport au champ de la stratégie sont source de controverses.

Dans le deuxième chapitre, nous choisissons par conséquent de porter une attention particulière à la conceptualisation du BM dans le champ de la stratégie. En introduction, nous proposons de délimiter rigoureusement le concept du BM puis de le positionner par rapport au concept de la stratégie. Une discussion sur la relation entre les deux concepts permet alors de mettre en lumière l'apport du BM. Ensuite nous présentons successivement les différentes approches de conceptualisation du BM qui se sont forgées dans le champ de la stratégie. Cette section est alors l'occasion d'inclure des contributions que nous n'avions pu identifier à partir de la méthodologie exploratoire présentée dans le premier chapitre mais qui sont couramment citées dans les revues de littérature plus traditionnelles. De cette présentation des différentes approches découle enfin la formulation d'une question de recherche à laquelle nous tentons de répondre dans la suite de ce travail.

Figure 4 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 1)



Plan du premier chapitre

1. La genèse et le développement du concept de BM
2. Une méthodologie exploratoire pour analyser le développement récent du concept
   - 2.1. Constitution de l'échantillon d'articles
   - 2.2. Analyse qualitative et quantitative de l'échantillon
3. Le BM dans le champ de la gestion entre 2000 et 2010
   - 3.1. Présentation d'un corpus hétéroclite
   - 3.2. Les thématiques de recherche associées au BM
     - 3.2.1. Le thème de l'e-business
     - 3.2.2. Le thème de l'entrepreneuriat
     - 3.2.3. Le thème de l'innovation
     - 3.2.4. Le thème de la stratégie
     - 3.2.5. Le thème de la valeur sociale

Chapitre 1. Un panorama des travaux sur le BM en gestion

Le BM fait l'objet d'un intérêt croissant pour les chercheurs issus de champs disciplinaires variés en gestion. L'engouement qu'il suscite a donné lieu à de multiples représentations du concept pour répondre à des problématiques propres à chaque discipline. Ce premier chapitre propose de dresser un panorama interdisciplinaire de la littérature. En se penchant sur la période allant de 1975 à 2000, nous exposons dans la première section la genèse et les premiers développements du concept qui ont été rythmés par l'avènement de plusieurs innovations technologiques. La description de cette première période s'appuie en partie sur le travail mené par Ghaziani et Ventresca (2005) qui ont effectué une analyse sémantique de l'expression « *business model* » dans le discours académique. En utilisant la base de données ABI Inform, les auteurs parviennent à identifier 1729 articles publiés entre 1975 et 2000 dans les revues académiques. Cette étude est particulièrement intéressante parce qu'elle met en évidence des perspectives divergentes qui se traduisent par la construction de onze cadres sémantiques concurrents. En faisant référence aux travaux de Creed et al. (2002), Ghaziani et Ventresca (2005) définissent ces « *cadres sémantiques* » comme étant : « *underlying structures or organizing principles that bind and give coherence to diverse arrays of symbols and idea elements that make up (…) packages of meaning* » (Creed et al., 2002, p.481). Les tensions entre ces représentations rivales permettent ainsi d'expliquer la dispersion des travaux et les difficultés à aboutir à une vision consensuelle entre les diverses communautés de recherche. Malgré l'intérêt que nous portons au travail de Ghaziani et Ventresca (2005), il nous semble essentiel de poursuivre leurs observations après le crash de la bulle Internet afin de déterminer si le BM s'est affranchi de la connotation e-business qui était jusqu'alors prégnante.

Dans cette optique, nous avons choisi de mener un travail systématique d'analyse des articles académiques publiés dans le domaine de la gestion sur une période allant de 2000 à 2010. Nous présentons le protocole de collecte et d'analyse de la littérature dans la deuxième section de ce chapitre.

Les résultats qui découlent de notre analyse sont présentés dans la troisième section, nous mettons d'abord en lumière plusieurs points de divergence des travaux. L'analyse de la littérature nous permet d'identifier cinq axes thématiques qui sont associés au concept de BM au-delà des spécificités disciplinaires : **e-business, entrepreneuriat, innovation, stratégie** et

valeur sociale. Nous procédons alors à une présentation des travaux publiés entre 2000 et 2010 selon une organisation thématique.

1. La genèse et le développement du concept de BM

On considère souvent que le terme « *business model* » appartient au champ lexical d'Internet alors qu'il est apparu bien avant dans le champ de la gestion. Osterwalder et al. (2005) relèvent ainsi pour la première fois l'expression dans un article de Bellman, Clark, Malcolm, Craft et Ricciardi publié en 1957 dans la revue *Operations Research*. Dans cet article qui porte sur les jeux utilisés pour la formation des managers, les auteurs décrivent alors le BM comme une représentation simplifiée de l'entreprise. En effectuant une recherche complémentaire à l'aide de la base de données EBSCO, nous avons également identifié plusieurs articles académiques publiés dans les années 60 dont le titre ou le résumé contient l'expression complète « *business model* ». Ces publications permettent déjà de mettre en évidence des divergences en ce qui concerne les représentations ou encore le niveau d'analyse du concept. Comme dans l'article de Bellman et al. (1957), Jones (1960) puis Crozier (1969) perçoivent le BM comme une simplification de la réalité en décrivant un ensemble de pratiques générales qui permettent de caractériser le fonctionnement d'une entreprise. Par contre, le niveau d'analyse adopté par Fernow (1966) est différent puisqu'il appréhende le BM comme un moyen de décrire plus généralement le fonctionnement d'un secteur d'activité, en particulier celui de l'industrie pétrolière. Bien qu'on en relève quelques occurrences, l'expression « *business model* » est utilisée de façon sporadique jusqu'au milieu des années 1970.

Il est intéressant de noter par ailleurs que les périodes d'innovation technologique ont généralement été propices à la diffusion du concept et à sa construction sémantique. Ainsi le développement de l'informatique dans les années 1970 apparaît comme une période particulièrement féconde en termes de publications dans des revues académiques telles que *Journal of Systems Management* ou des revues à portée plus managériale comme *Small Business Computers Magazine*. Pendant cette période, Ghaziani et Ventresca (2005) notent alors une relative homogénéité de la littérature sur le BM car le concept est associé qu'à deux cadres sémantiques principaux : *design organisationnel* et *informatique et systèmes d'information.* Ce dernier cadre est dominant puisqu'il est identifié dans 70% des articles académiques relevés entre 1975 et 1979 (p.542). Ces cadres sémantiques mettent en exergue

la capacité de modélisation du BM qui est alors perçu comme un outil offrant la possibilité de représenter la complexité de l'entreprise, de ses pratiques et éventuellement de son environnement (Konczal, 1975b). La citation de Konczal (1975a), retranscrite dans l' encadré 1, est caractéristique de la façon dont le BM est appréhendé pendant cette période.

Encadré 1 : La perspective « *informatique et systèmes d'information* » du BM dans la littérature en gestion

« *It is most important to realize at the beginning of any modeling effort that the sole purpose of computer models, within the corporate realm, is to 'help managers manage better'. Therefore BM should increase productivity by helping managers to (1) minimize the effects of surprise happenings, (2) cope with increased complexity, (3) minimize the impact of bad decisions, (4) capitalize on the value of the systems approach, (5) keep up with rapid change, and (6) avoid the limitations of intuitive reasoning. To achieve this aim, the business computer model must be built upon the subconscious, informal, and non-rigorous 'metal models' that managers have been building for many years. The business environment is becoming increasingly complex and computer models will help to assess this environment. But the guidance, judgment, and intuition of managers will always be ingredients both in formulating decisions and in building models to make better decisions* » (p.46).
Konczal (1975a) dans *Computer Models are for Managers not Mathematiciens.*

Si la perspective de l'informatique et des systèmes d'information est dominante à la fin des années 70, les représentations dans la littérature académique ont ensuite eu tendance à diverger. Entre 1980 et 1994, Ghaziani et Ventresca (2005) notent ainsi l'apparition de neuf cadres sémantiques supplémentaires : *business plan, stratégie, commerce électronique, globalisation, gestion relationnelle, modèle de revenu, conception tacite, conception de valeur* et *autres.* Désormais, les deux cadres apparus initialement (*informatique et systèmes d'information* et *design organisationnel*) ne représentent plus que 19% des articles académiques sur le BM. Le tableau 1 présente l'ensemble des cadres en énonçant les idées principales ainsi que les cadres auxquels ces travaux font référence.

Tableau 1 : Différentes perspectives du BM dans le champ de la gestion entre 1975 et 2000 (Ghaziani et Ventresca, 2005)

Cadres sémantiques	Idées principales	Cadres de références
Business plan	Présentation générale de la façon dont une entreprise fait des affaires Abstraction des éléments qui constituent les affaires	Management et théories des organisations
Stratégie	Stratégie, économie, efficience, marchés Positionnement, segmentation, standards, pénétration, time-to-market	Management stratégique et entrepreneuriat
Informatique/ Systèmes d'information	Modélisation informatique des pratiques d'affaires Modélisation de l'environnement du commerce Logiciels informatiques	Operations/systèmes d'information
Commerce Electronique	E-commerce, problématiques liées à la nouvelle économie Plateformes commerciales (B2B, B2C, clicks-and-mortars)	Management de l'innovation et des technologies
Globalisation	Commerce et pratiques internationales	Théories du commerce international
Design organisationnel	Structure des organisations, des entreprises, des industries Organisation intra-organisationnelle	Théories des organisations
Gestion relationnelle	Types de relations Relation client Build-to-order (BTO)	Management des ressources humaines
Modèle de revenu	Génération de revenus et de profits	Economie, Resource-Based view
Conception tacite	Définition assumée	Aucun
Création de valeur	Valeur créée Contenu des transactions, structure, gouvernance	Analyse de la chaîne de valeur
Autres	Autres thèmes	Aucun

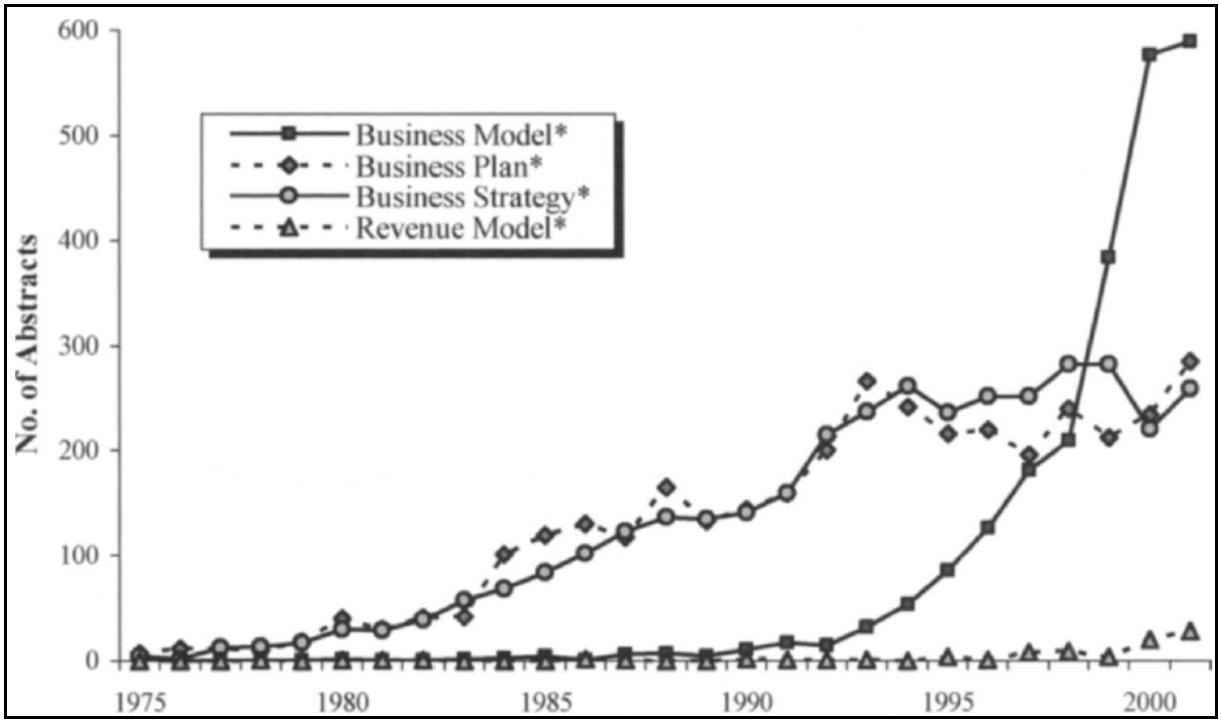
La multiplication des cadres sémantiques, présentés ci-dessus, est le résultat de l'appropriation du concept de BM par différentes communautés disciplinaires. Comme l'affirment Chesbrough et Rosenbloom (2002), chaque communauté s'est alors focalisée sur une facette bien particulière du concept. En l'appliquant à un contexte spécifique, ces communautés ont ainsi participé à la construction de sens en s'éloignant parfois des représentations existantes. Les multiples significations « *locales* » (Ghaziani et Ventresca, 2005), qui sont désormais en concurrence au niveau « *global* » de la gestion, accentuent la cacophonie du discours académique (Morris et al., 2005). De plus, les contributions « *locales* » qui dépendent largement du contexte dans lequel elles ont été produites ne permettent pas la construction de connaissances pouvant ensuite être généralisées (Morris et al., 2005 ; Zott et Amit, 2010). Dans ce contexte, le discours académique laisse percevoir des ambiguïtés récurrentes entre un certain nombre d'expressions connexes telles que « *business plan », « business strategy »* ou encore « *revenue model »* qui ont tendance à se substituer au BM (e.g. Kettinger et Grover, 1995).

La seconde vague d'innovations technologiques correspond à l'apparition d'Internet et des NTIC au milieu des années 1990. Cet élan d'innovation fait ainsi miroiter de nouvelles opportunités pour les entrepreneurs. On voit se multiplier de nouvelles formes organisationnelles, les start-up, qui essaient de tirer parti de ces opportunités naissantes. Pour qualifier cette période d'effervescence à la fois technologique et entrepreneuriale, on parle alors de « *nouvelle économie* » ou d' « *économie numérique* » en opposition à l'économie traditionnelle (Mendelson, 2000). L'évolution opère également sur le plan culturel avec l'apparition d'un vocabulaire spécifique de l'e-business dont le BM fait partie. Certains auteurs emploient même parfois l'expression « *e-business models* » (Bagchie et Tulskie, 2000 ; Klueber, 2000 ; Timmers, 1998). En observant une trajectoire parallèle aux spéculations boursières des start-up, le terme BM se démarque désormais des expressions connexes qui prolifèrent jusqu'alors dans le discours des praticiens comme des chercheurs (Ghaziani et Ventresca, 2005, figure 5).

Mais le développement ne s'observe pas uniquement sur le plan quantitatif, ce contexte particulier participe également à la construction de sens. Entre 1995 et 2000, Ghaziani et Ventresca (2005) notent l'expansion substantielle de trois cadres sémantiques: *le commerce électronique, la création de valeur et enfin le modèle de revenu* (ces cadres sont alors identifiés dans plus de 57% des articles publiés durant cette période). Si aucun de ces cadres

n'est alors dominant, ils incarnent néanmoins une idée centrale forte qui est : « *how to create value in the face of a changing environnement* » (Ghaziani et Ventresca, 2005, p.545).

Figure 5 : Occurences du terme business model et des termes connexes dans le discours académique 1975-2000 (Ghaziani et Ventresca, 2005)



L'apparition d'Internet et les NTIC constituent un événement majeur qui a révolutionné la façon de conduire des affaires : les start-up bénéficient par exemple des nouvelles technologies pour tisser des transactions sur la toile qui leur permettent de réduire considérablement les contraintes géographiques et temporelles (Osterwalder, 2004). Dans le cadre de ces nouvelles pratiques d'affaires, le commerce qui apparaît comme virtuel repose désormais de plus en plus sur un capital immatériel (Montmorillon, 2001). Les chercheurs et les praticiens expriment alors le besoin d'un nouveau cadre pour répondre aux questions de création de valeur et de génération de profits qui sont l'essence même des entreprises (Wirtz, 2011). Le concept permet de traduire concrètement les préoccupations des entrepreneurs. La start-up Magnatune dans le secteur musical décrit ainsi l'approche BM de la façon suivante : « *how we (and our artists) pay the rent* »[15]. Pour les praticiens, le BM représente par ailleurs un outil de communication efficace puisqu'il permet d'exprimer simplement la logique d'une entreprise auprès d'investisseurs potentiels ou de parties prenantes en insistant sur quelques aspects essentiels (encadré 2).

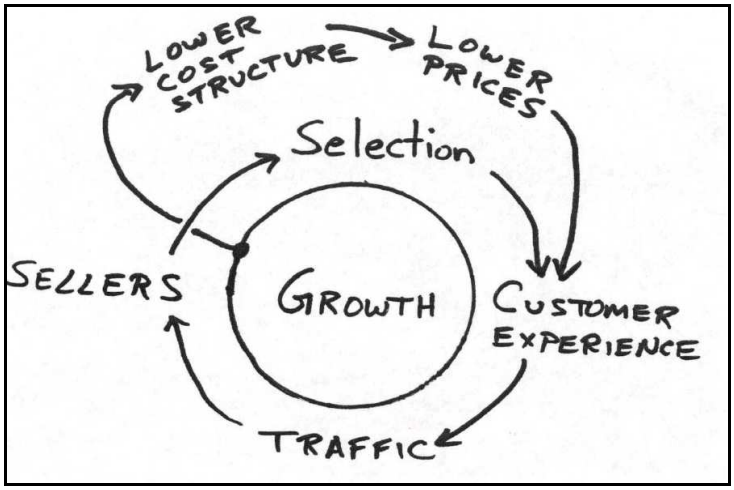
[15] Source : http://magnatune.com/info/model. Consulté le 31/03/2011.

Encadré 2 : La perspective « *e-business* » du BM dans la littérature en gestion

« *A business model is not a description of a complex social system itself with all its actors, relations and processes. Rather, it describes the logic of a 'business system' for creating value that lies behind the actual processes* » (p.2).
Petrovic, Kittl et Teksten, 2001.

La figure 6 montre comment Jeff Bezos, le fondateur de la start-up Amazon, représente le BM de son entreprise en 2001. Cette représentation est bien différente des perspectives dominantes des années 70 qui voyaient le BM comme un moyen de traduire la complexité des organisations (*design organisationnel* et *informatique et systèmes d'information*). Pour les chercheurs, le concept de BM permet désormais d'observer et de comprendre le phénomène de l'e-business. Les travaux menés par plusieurs chercheurs ont ainsi pour vocation d'exposer le fonctionnement des start-up durant les prémices de l'e-business ou de proposer une classification de plusieurs BM typiques (Rappa, 2000 ; Timmers, 1998).

Figure 6 : Représentation du BM d'Amazon par son fondateur Jeff Bezos (2001)



A l'issue de plusieurs années de spéculation, l'effondrement soudain des cotations financières des start-up met un terme aux années fastes de l'e-business. Le crash de la bulle Internet qui entraîne la disparition de nombreuses start-up conduit les chercheurs et les praticiens à s'interroger sur la pertinence du concept de BM auquel il est souvent associé. La principale critique du concept est formulée par Porter (2001) qui considère le BM comme un concept vaseux (« *murky* », p.73) ayant induit en erreur des praticiens aveuglés par les promesses de la soi-disant « *nouvelle économie* ». En se focalisant excessivement sur le critère de création de valeur, Porter (2001) considère que le BM conduit à une réflexion erronée poussant les entreprises à négliger les concepts fondamentaux de la gestion : « *[m]ost often, it seems to*

refer to a loose conception of how a company does business and generates revenue. Yet simply having a business model is an exceedingly low bar to set for building a company. Generating revenue is a far cry from creating economic value, and no business model can be evaluated independently of industry structure. The business model approach to management becomes an invitation for faulty thinking and self-delusion » (p.73).

Magretta (2002) ironise sur ce point en affirmant que les entrepreneurs n'ont parfois pas défini précisément de stratégie : « *a company didn't need a strategy or a special competence, or even any customers – all it needed was a web-based BM that promised wild-profits in some distant, ill-defined future. Many people –investors, entrepreneurs, and executive alike bought the fantasy and got burned* » (p.86). Néanmoins, les échecs de nombreuses start-up ne nous semblent pas justifier une remise en cause du concept de BM, ce qui reviendrait à « *jeter le bébé avec l'eau du bain* ». Au contraire les désillusions de l'année 2000 nous semblent mettre en lumière la pertinence du BM qui, en complément d'une approche stratégique, permet d'évaluer la robustesse d'un projet entrepreneurial. En s'intéressant à des exemples concrets, on peut s'apercevoir que les échecs des start-up sont souvent imputables à un manque de cohérence de leur BM qui ne permet pas de créer suffisamment de valeur ou de profits (Lecocq et al., 2006). L'entreprise Kozmo.com illustre particulièrement bien ce point. Son BM, qui consiste à délivrer à domicile des produits de consommation courante achetés sur Internet, induit en effet des coûts disproportionnés par rapport aux revenus qu'il génère. Yahoo met par ailleurs en évidence une erreur typiquement commise par les pionniers de l'Internet qui créent de la valeur sans toutefois être capables de la convertir en revenus (Rindova et Kotha, 2001). Ces deux exemples sont détaillés dans les encadrés 3 et 4.

Encadré 3 : La faillite du BM de Kozmo.com

Kozmo.com définissait son BM comme un « *"e-mmediate" Internet-to-door delivery service* »[16], c'est-à-dire que l'entreprise proposait la livraison gratuite en moins d'une heure de produits courants achetés sur Internet. Le caractère innovant du concept a suscité un grand intérêt pour les investisseurs (Wu, 2001). Par ailleurs, le BM de Kozmo.com était créateur de valeur pour le consommateur puisque, d'après une enquête menée par le média américain Cent, le site figure parmi les dix innovations les plus regrettées par les consommateurs américains17. Cependant la vente de DVD et de pop-corn n'a jamais permis aux dirigeants d'absorber les coûts importants générés par ce mode de livraison et l'entreprise a fait faillite en 2001.

[16] Source : http://www.internetretailer.com. Consulté le 08/05/2009.
[17] Source : http://www.cnet.com/1990-11136_1-6259955-1.html. Consulté le 10/12/2009.

Encadré 4 : L'évolution du BM de Yahoo : de la création de valeur à la création du profit

Créée en 1994, la société Yahoo devient l'un des sites Internet les plus consultés en proposant des contenus et des services sur Internet (moteur de recherche, messagerie, informations). A ses débuts, Yahoo éprouve de grosses difficultés financières en ne parvenant pas à convertir ce trafic en revenus. Depuis, Yahoo a développé de nouvelles sources de revenus en ajoutant des services complémentaires (musique, jeux vidéos en ligne, etc.) et des contenus publicitaires.

A la fin des années 1990, le BM est de plus en plus utilisé par les chercheurs pour traduire la logique de création de valeur des entreprises de l'e-business. Néanmoins, la fragilité des fondations sur lesquelles repose le concept s'avère problématique et constitue un frein à son développement. Si les critiques de Porter (2001) ne nous semblent pas mettre à mal la pertinence du concept, elles mettent en évidence les ambiguïtés de la littérature. En outre, les onze cadres sémantiques mis en évidence par Ghaziani et Ventresca (2005) sont révélateurs des divergences qui existent au sein de la sphère académique à cette époque.

Les confusions sont par ailleurs nourries par une utilisation tacite du concept. Les auteurs semblent ainsi considérer qu'il appartient au « *common knowledge* » et ne prennent généralement pas la peine de le définir. A l'exception de certains (e.g. Mayo et Brown, 1999 ; Slywotsky, 1996 ; Timmers, 1998, Venkatraman et Henderson, 1998), les chercheurs utilisent souvent le BM sans le définir, ce qui laisse libre cours à des interprétations variées. Enfin, si l'émergence d'Internet a permis son développement, la connotation e-business du concept a conduit les chercheurs à se cantonner à l'étude des start-up de l'Internet (Bagchie et Tulskie, 2000 ; Klueber, 2000). Dès lors, certains auteurs laissent ainsi entendre que le BM est à l'e-business ce que la stratégie représente pour les entreprises traditionnelles dites « *brick-and-mortar* »[18](Magretta, 2002 ; Porter, 2001). Si la multiplicité des perspectives constitue indéniablement une richesse, la littérature se présente néanmoins comme un ensemble fragmenté de contributions qui ne permet pas la construction d'une vision unifiée d'un concept ni même l'émergence d'un champ de recherche homogène (Morris et al., 2005 ; Shafer et al., 2005 ; Zott et al., 2010). Par conséquent, les chercheurs doivent désormais s'affranchir des connotations disciplinaires ou sectorielles pour appréhender de façon homogène le BM.

[18] L'expression « *brick-and-mortar* » (briques et ciment) est utilisée pour désigner les entreprises traditionnelles en opposition aux entreprises de l'e-business.

En résumé de cette première section, nous avons vu que le concept de BM a fait son apparition dans le monde académique à la fin des années 1950. Depuis, plusieurs communautés de chercheurs se sont appropriées le concept en lui donnant des significations variées. Avec l'émergence d'Internet, le BM est désormais perçu comme un outil permettant de décrire simplement la logique de création de valeur d'une entreprise. L'étude de Ghaziani et Ventresca (2005), qui se termine en 2000, décrit un corpus fragmenté d'où peine à se dégager une vision consensuelle du BM.

A présent, nous poursuivons la démarche menée par Ghaziani et Ventresca (2005) afin d'observer l'évolution du BM dans le discours académique à partir de l'année 2000. Dans la deuxième section de ce chapitre, nous présentons le protocole méthodologique qui a été mis en œuvre pour étudier l'utilisation du concept de BM dans la littérature en gestion entre 2000 et 2010.

2. Une méthodologie exploratoire pour analyser le développement récent du concept

Cette deuxième section nous permet d'expliquer le protocole que nous avons mis en œuvre pour construire la revue de la littérature des travaux publiés entre 2000 et 2010. Notre démarche repose sur la constitution puis l'analyse d'un échantillon interdisciplinaire d'articles de recherche. Il est assez peu commun de voir ce type de protocole utilisé pour l'élaboration d'une revue de la littérature qui découle souvent d'une démarche moins normative. Compte tenu de la parcellisation des contributions dans la littérature en gestion, ce type de démarche fondée sur un protocole systématique nous semble pertinent, voire même nécessaire. Au préalable, il convient généralement d'exposer l'éventail d'outils de collecte et d'analyse des données qui s'offrent au chercheur avant de justifier ses choix. Notre travail de thèse nous a conduits à concevoir deux protocoles méthodologiques distincts, le premier permettant de construire la revue de la littérature et le second concernant la recherche empirique. Toutefois, nous avons préféré centraliser la présentation des méthodes dans le troisième chapitre qui introduit la recherche empirique de la thèse. Ainsi, nous procédons ici à une présentation plus succincte des méthodes de recherche utilisées. La sélection des outils ainsi que la conception du protocole repose néanmoins sur une démarche rigoureuse inspirée par plusieurs ouvrages méthodologiques (Allard-Poesi, 2003 ; Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2008 ;

Giordano, 2003 ; Miles et Huberman, 2003 ; Thiétart, 1999; Yin, 2003). Dans une première partie, nous présentons la démarche qui a été adoptée pour collecter les articles composant l'échantillon d'étude. En mobilisant les 40 revues classées par le Financial Times en 2009, nous avons identifié 152 articles sur le BM qui ont été publiés entre 2000 et 2010. Les méthodes employées pour analyser ces articles sont ensuite décrites dans la seconde partie de cette section.

2.1. Constitution de l'échantillon d'articles

La construction de l'échantillon d'articles est basée sur le classement des revues académiques établi par le journal Financial Times en 2009. Ce classement regroupe 40 revues réparties selon onze champs disciplinaires : *comptabilité, économie, entrepreneuriat, finance, management général, ressources humaines, marketing, management opérationnel et technologies de l'information, comportement organisationnel, managériale* et *autres.* Alors que certaines catégories disciplinaires se révèlent explicites comme la *comptabilité*, la *finance* ou le *marketing*, il nous semble utile de présenter celles qui nous semblent plus énigmatiques.

D'abord, dans la catégorie « *management général* », le Financial Times regroupe les revues académiques qui ne sont pas associées à un champ disciplinaire spécifique. On y trouve, d'une part, des revues qui revendiquent une posture généraliste (*The Academy of Management Journal* et *The Academy of Management Review*) et, d'autre part, des revues qui adoptent une perspective internationale (*Journal of International Business Studies* et *Management International Review*) ou stratégique (*Strategic Management Journal*).

Ensuite, la catégorie « *comportement organisationnel* » rassemble un ensemble de revues qui portent sur les phénomènes sociaux, cognitifs, psychologiques, motivationnels et comportementaux (*Journal of Applied Psychology*, *Organization Science* et *Organizational Behavior and Human Decision Processes*).

Par ailleurs, concernant la catégorie « *management opérationnel et technologies de l'information* », on peut distinguer deux thématiques de recherche saillantes : les revues qui s'intéressent aux pratiques organisationnelles (*Journal of Operations Management, Management Science* et *Operations Research*) et les revues qui s'intéressent aux technologies de l'information (*Information Systems Research* et *MIS Quarterly*).

Puis, dans la catégorie « *managériale* », le Financial Times positionne les publications de vulgarisation scientifique qui s'adressent plus particulièrement aux praticiens (*The Academy*

of Management Executive[19]*, California Management Review, Harvard Business Review* et enfin *Sloan Management Review*).

Enfin dans la catégorie « *autres* », le journal américain regroupe des revues qui s'inscrivent dans des thématiques de recherche très hétérogènes (*Administrative Science Quarterly, Journal of American Statistical Association* et *The Journal of Business Ethics*). Le tableau 2 présente la répartition de ces revues à travers les onze champs. Nous avons bien conscience que le caractère arbitraire de ce découpage disciplinaire peut faire l'objet de discussions (notamment sur le fait de considérer les revues managériales comme une discipline à part entière). Toutefois, nous avons retenu cette classification pour être cohérent avec le choix d'utiliser le classement du Financial Times comme source de données.

L'utilisation du classement du Financial Times nous semble justifiée pour trois raisons.

Premièrement, il permet de bénéficier d'un compromis satisfaisant entre la question de faisabilité de la recherche et la question de l'exhaustivité de l'échantillon. Compte tenu de la quantité importante d'articles publiés entre 2000 et 2010, il est essentiel d'opérer au préalable une sélection afin de pouvoir ensuite faciliter l'analyse des données (selon le principe de « *condensation anticipée des données* », Miles et Huberman, 2003, p.6). En se limitant à 40 revues, nous avons pu aboutir à une quantité « *raisonnable* » d'articles (bien que cette quantité ait été difficile à évaluer lorsque nous avons débuté le processus de collecte). Par ailleurs, les caractéristiques du classement du Financial Times nous permettent d'aboutir à un échantillon représentatif des différentes disciplines de la gestion.

Deuxièmement, nous avons choisi ce classement parce qu'il intègre à la fois les revues purement académiques et des revues managériales. L'expression « *business model* » ayant connu un essor à la fois dans le discours des chercheurs mais aussi des praticiens, il nous semble par conséquent important de considérer les deux types de publication afin d'aboutir à un ensemble large de travaux qui s'inscrivent dans des traditions de recherche variées.

Troisièmement, le classement du Financial Times bénéficie d'une grande légitimité auprès des chercheurs et des praticiens au niveau international. Il est, par exemple, utilisé pour l'évaluation de l'activité de recherche pour le classement mondial des programmes MBA.

[19] Depuis février 2006, la revue s'appelle « *The Academy of Management Perspective* ».

Tableau 2 : Répartition des 152 articles à travers les 40 revues du classement du Financial Times

Champ disciplinaire	Nom de la revue	Nb. d'articles
Comptabilité	Accounting Organizations and Society	2
	Journal of Accounting and Economics	0
	Journal of Accounting Research	1
	The Accounting Review	2
Entrepreneuriat	Entrepreneurship Theory and Practice	7
	Journal of Business Venturing	2
Management général	The academy of management journal	0
	The academy of management review	1
	Journal of International Business Studies	1
	Management International Review	0
	Strategic Management Journal	5
Marketing	Journal of Marketing	3
	Journal of Marketing Research	0
	Journal of Consumer Research	0
	Marketing Science	4
Comportement organisationnel	Journal of Applied Psychology	0
	Organization Science	3
	Organizational Behavior and Human Decision Processes	0
Economie	Econometrica	0
	Journal of Political Economy	0
	The American Economic Review	1
	The Rand Journal of Economics	1
Finance	Journal of Finance	0
	Journal of Financial and Quantitative Analysis	0
	Journal of Financial Economics	0
	Review of Financial Studies	0
Ressources humaines	Human Resource Management	4
	International Journal of Human Resource Management	3
Opérationnel et technologies de l'information	Information Systems Research	4
	Journal of Operations Management	1
	MIS Quarterly	0
	Management Science	4
	Operations Research	0
Managériales	the academy of management executive	11
	California Management Review	14
	Harvard Business Review	51
	Sloan Management Review	27
Autres	Administrative Science Quarterly	0
	Journal of American Statistical Association	0
	The Journal of Business Ethics	0

Après avoir sélectionné les sources de données (les 40 journaux classés), l'identification des articles s'est déroulée selon une procédure systématique : nous avons recueilli les articles lorsque l'expression complète « *business model(s) »* apparaissait dans le titre, dans le résumé ou dans les mots-clés. Nous avons commencé par utiliser les bases de données académiques telles qu'EBSCO, JSTOR ou encore Science Direct. Elles nous ont permis d'accéder à la plupart des revues du classement. Pour celles qui ne figurent pas dans ces bases, nous nous sommes rendus sur leurs sites Internet pour effectuer le recueil d'articles. L'utilisation d'Internet a considérablement facilité notre démarche puisque nous avons parfois pu bénéficier des fonctionnalités des moteurs de recherche. La démarche s'est par contre révélée plus fastidieuse pour les revues qui ne permettent pas d'utiliser ce type d'outils. Nous avons, dans ce cas, passé en revue l'ensemble des articles publiés sur la période pour pouvoir identifier les mots-clés. Durant le processus de collecte, nous nous sommes aperçus que certains articles ne présentaient ni résumé ni mots-clés. Dans ce cas, nous avons recueilli les résumés et/ou les mots clés fournis par les auteurs dans les bases de données EBSCO, JSTOR et Science Direct. Enfin, il est important de préciser notre choix délibéré de ne pas intégrer les *notes* ou les *entretiens* inférieurs à quatre pages relevés essentiellement dans la revue Harvard Business Review. Nous pensons que ces documents auraient faussé l'analyse et la lecture des résultats, d'une part, à cause de leurs formes variées (certains documents se limitaient à quelques lignes) et, d'autre part, en raison de leur sur représentativité (ex : 7301 documents de ce type relevés entre 2000 et 2010).

Cette procédure aboutit à l'identification de 152 articles qui constituent notre « *échantillon initial d'articles »* (expression à laquelle nous faisons référence dans la suite de ce travail). La répartition de ces articles en fonction des revues et des champs disciplinaires auxquels ils sont rattachés sont présentés dans le tableau 3. Une présentation plus détaillée de l'échantillon figure en annexe III.

Les articles identifiés ont été publiés dans 18 revues purement académiques ancrées dans huit champs disciplinaires distincts (*comptabilité, économie, entrepreneuriat, management général, ressources humaines, marketing, management opérationnel et technologies de l'information*) et de quatre revues managériales. Par contre nous n'avons identifié aucun article dans les revues appartenant au champ de la *finance* (*Journal of Finance, Journal of Financial and Quantitative Analysis, Journal of Financial Economics et Review of Financial Studies*) ou au champ *autres* (*Administrative Science Quarterly, Journal of American Statistical Association et The Journal of Business Ethics*).

Les choix méthodologiques relatifs à l'étape de collecte des données présentent plusieurs limites. Ces dernières sont d'abord liées à la question d'exhaustivité de l'échantillon que nous évoquions précédemment. En limitant notre étude exploratoire aux 40 revues du classement du Financial Times, la méthodologie ne nous a pas permis d'inclure certains articles qui sont généralement cités dans les revues de littérature sur le concept de BM (e.g. Afuah, 2004 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Yip, 2004). Par ailleurs, certains articles, qui ont pourtant été publiés dans les revues classées par le Financial Time, ne pouvaient être identifiés car l'expression complète business model(s) ne figurait ni dans le titre, ni dans le résumé, ni dans les mots-clés (e.g. Teece, 2007). Le deuxième chapitre de la partie consacrée à la revue de la littérature se penche plus particulièrement sur les différentes approches de conceptualisation du BM développées dans le champ de la stratégie. Il sera l'occasion d'intégrer les références bibliographiques qui n'apparaissent pas dans ce chapitre compte tenu de la relative rigidité du protocole méthodologique que nous avons retenu.

Tableau 3 : Répartition des articles de l'échantillon

Champ disciplinaire	Nombre de revues	Nombre d'articles
Comptabilité	3	5
Entrepreneuriat	2	9
Management général	3	7
Marketing	2	7
Comportement organisationnel	1	3
Economie	2	2
Ressources humaines	2	7
Opérationnel et technologies de l'information	3	9
Managériales	4	103
Totaux	22	152

S'ils nous ont permis de limiter considérablement la subjectivité du processus de collecte de données, nos choix méthodologiques ne nous ont ensuite pas permis de saisir la finesse de la littérature. En effet, la rigidité de notre protocole nous a conduits à collecter des articles pour lesquels la thématique du BM est secondaire. Bien qu'étant présente dans le résumé, le titre ou les mots-clés, il arrive parfois que l'expression BM n'apparaisse plus du tout dans le corps de l'article (e.g. Garfield, Taylor, Dennis et Satzinger, 2001 ; Laffont, Marcus, Rey et Tirole, 2001 ; Sutton, 2001). Nous avons relevé ce phénomène principalement dans les articles

publiés au début des années 2000. Cela nous paraît être en partie révélateur de l'impact de l'e-business et de son champ sémantique sur le discours académique qui s'apparente à un « *effet de mode* ». Nous pensons néanmoins avoir limité la collecte d'articles « *périphériques* » en nous focalisant sur la présence de l'expression « *BM* » dans le titre, le résumé ou les mots-clés. Ces derniers sont, en effet, censés présenter les concepts et les idées fondamentales des travaux de recherche.

Il est important de noter que notre méthodologie nous a permis de collecter uniquement des travaux anglo-saxons. Une des limites de notre recherche est de ne pas intégrer des approches ou des traditions de recherche qui peuvent être propres à certaines zones géographiques (ex : les travaux publiés dans les revues européennes comme M@n@gement qui a consacré un numéro spécial à la thématique du BM en 2010). Après avoir exposé la méthodologie employée pour constituer l'échantillon initial d'articles, nous présentons la façon dont nous l'avons analysé.

2.2. Analyse qualitative et quantitative de l'échantillon

A présent, nous présentons le travail analytique qui a été effectué à l'issue du processus de collecte d'articles. Nous insistons sur deux aspects de l'analyse : la condensation puis la présentation des données (Miles et Huberman, 2003).

En ce qui concerne la condensation des données, nous avons travaillé à l'aide du logiciel Nvivo qui permet une grande rigueur dans le codage et facilite l'organisation des catégories et des sous-catégories thématiques. La condensation s'est alors déroulée en trois temps. Dans un premier temps, nous avons procédé à la qualification des 152 articles, ce qui consiste à relever plusieurs caractéristiques du travail de recherche lors de la lecture intégrale du texte. Les attributs qui ont été utilisés pour la qualification des articles peuvent être regroupés selon quatre classes principales: *informations générales, cadres théoriques, méthodologies employées,* et *contributions de la recherche*.

Les attributs qui concernent les « *informations générales »* ont été définis *a priori* (l'année de publication, le nom de la revue d'origine et le champ disciplinaire en fonction du découpage proposé par le Financial Time).

Concernant la classe « *cadres théoriques* », les attributs ont par contre été créés au fur et à mesure de nos lectures lorsque l'(es) auteur(s) précise(nt) avoir mobilisé des références théoriques spécifiques. Nous avons ainsi identifié seize cadres théoriques qui sont présentés

explicitement par les auteurs. La même démarche a été appliquée pour les attributs relatifs aux classes « *contributions de la recherche* » et « *méthodologies employées* ».

En ce qui concerne l'aspect méthodologique de la recherche, plusieurs attributs nous ont permis de qualifier les travaux qui composent l'échantillon : *qualitative, quantitative, qualitative puis quantitative, quantitative puis qualitative, longitudinale, étude de cas unique, étude de cas multiples, niveau d'analyse*. La question du niveau d'analyse nous a semblé particulièrement intéressante puisqu'elle met en évidence une variété d'approches. En effet, les chercheurs s'intéressent parfois au BM d'un secteur d'activité, au BM d'une entreprise ou encore au BM d'un domaine d'activité stratégique spécifique, ce qui sous-entend qu'une entreprise en aurait plusieurs.

A l'issue de cette première étape de la condensation des données, nous aboutissons ainsi à un ensemble de 50 attributs répartis à travers les quatre classes principales que nous présentons dans l'annexe IV. Notre démarche peut ainsi être qualifiée de construction « *a prio-steriori »* (Allard-Poesi, 2003) ou « *retroductif* » (Ragin, 1994). A l'exception de la catégorie « *informations générales* », les attributs représentent des variables dichotomiques auxquelles nous attribuons la valeur *1* si elles sont observées ou la valeur *0* dans le cas contraire.

Dans un deuxième temps, nous avons effectué un codage thématique en nous basant sur les résumés des articles de l'échantillon initial. Nous nous sommes focalisés sur les résumés qui sont censés mettre en évidence les idées essentielles de l'article. Ils permettent ainsi d'identifier plus facilement les thèmes centraux mis en avant par les auteurs. Ces thèmes auraient été plus difficiles à identifier si nous avions choisi de coder l'intégralité des articles.

Par ailleurs, nous avons fait émerger les catégories de codage dans un mode de réflexion inductif qui se situe dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (1967). Contrairement aux attributs, les catégories de codage ont été identifiées *a posteriori*. Bardin (2007) considère que cette démarche consiste à « *se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations* » (p.127). Nous pensons que la définition *a priori* des catégories de codage, ou de certaines d'entre elles, aurait pu induire un biais. En effet, en nous basant sur les travaux existants, nous aurions pris le risque de ne prendre en considération qu'un ou un ensemble limité de thèmes qui sont caractéristiques d'un champ disciplinaire donné. Allard-Poesi (2003) affirme que la démarche *a posteriori* est particulièrement adaptée pour un chercheur « *ne disposant pas de questions de*

recherche ou de concepts précis à partir desquels définir ses catégories, [le chercheur] va alors les construire au cours du processus même de codage des données » (p.277).

A ce stade, il est important de déterminer l'unité de codage choisie. Allard-Poesi (2003) définit l'unité de codage comme étant « *le plus petit segment de conduite qui puisse être classé dans la catégorie* » ou « *la plus petite unité codable* » (p.256). En l'occurrence, il peut s'agir d'un mot, d'une phrase ou d'un paragraphe (Miles et Huberman, 2003). Dans ce travail, nous avons choisi la phrase comme unité qui permet au chercheur de faire preuve de finesse durant le processus analytique. A l'issue de ce second processus, nous aboutissons ainsi à cinq axes thématiques qui sont associés à l'utilisation du concept de BM : *e-business, entrepreneuriat, innovation, stratégie et valeur sociale*.

Dans un troisième temps, nous avons mesuré la stabilité du codage afin d'augmenter la validité interne de la recherche (Allard-Poesi, 2003 ; Yin, 2003). Pour cela, l'ensemble du processus de codage a été répété une seconde fois. Les deux phases de codage ont été espacées d'un intervalle de plusieurs semaines afin que la seconde ne soit pas effectuée « *de mémoire* » par rapport à la première. La fiabilité intra-codeur atteint un niveau de 90%. Les points de divergence ont donné lieu systématiquement à un retour aux données et à une remise en question de nos choix méthodologiques.

Ensuite, nous avons mené une réflexion sur la manière d'organiser les résultats. Dans son travail de thèse, Lecocq (2003) présente plusieurs méthodes pour organiser une revue de littérature (tableau 4). Cette typologie nous a particulièrement aidés dans notre réflexion. Certaines méthodes proposées ont été écartées car elles ne nous semblaient pas pertinentes compte tenu du caractère émergent du concept de BM (ex : organisation chronologique). Pour présenter le panorama des travaux publiés entre 2000 et 2010, nous avons préféré une organisation thématique à une organisation disciplinaire car les articles managériaux sont surreprésentés.

En résumé, l'originalité de notre revue de littérature réside dans l'approche interdisciplinaire qui nous permet de mettre en évidence la variété des recherches sur le BM en gestion. Nous avons d'abord présenté le processus de collecte qui consiste à recueillir de manière systématique les articles sur le BM publiés dans les 40 revues classées par le Financial Time. Ensuite, nous avons explicité la méthode employée pour analyser les 152 articles recueillis. La troisième section de ce chapitre est l'occasion de présenter les points de divergence identifiés dans la littérature ainsi que plusieurs thèmes centraux dans la littérature sur le BM.

Tableau 4 : Les types d'organisation de la revue de littérature (d'après Lecocq, 2003)

Type d'organisation de la revue de littérature	Principe d'organisation	Principales limites pour traiter les BM
Chronologique	Logique historique dans la présentation des travaux	Caractère émergent du concept qui rend difficile la démarche linéaire
Disciplinaire	Présentation des travaux selon la discipline d'origine des auteurs ou du support de la publication	Publications principalement identifiées dans le champ managérial
Théorique	Organisation par courants théoriques mobilisés dans les contributions	Mobilisation peu courante d'un cadre théorique
Thématique	Présentation des travaux d'après les thèmes traités	Nécessité d'identifier des thématiques principales dans un corpus fragmenté, limite l'articulation des thèmes entre eux (**méthode retenue dans le chapitre 1**)
Problématique	Articulation des contributions selon les questionnements soulevés	Le caractère émergent donne lieu à une grande diversité de problématiques qu'il est difficile d'articuler. (**Méthode retenue dans le chapitre 2**).

3. Le BM dans le champ de la gestion entre 2000 et 2010

Après avoir décrit le protocole méthodologique mis en œuvre, nous exposons dans une troisième section nos résultats. D'abord, nous listons plusieurs aspects sur lesquels divergent les travaux de recherche. Ensuite, nous présentons successivement les cinq axes thématiques qui ont été identifiés dans plusieurs champs disciplinaires. La présentation de ces points de convergence a pour vocation de favoriser l'émergence d'une vision consensuelle du BM en sciences de gestion.

3.1. Présentation d'un corpus hétéroclite

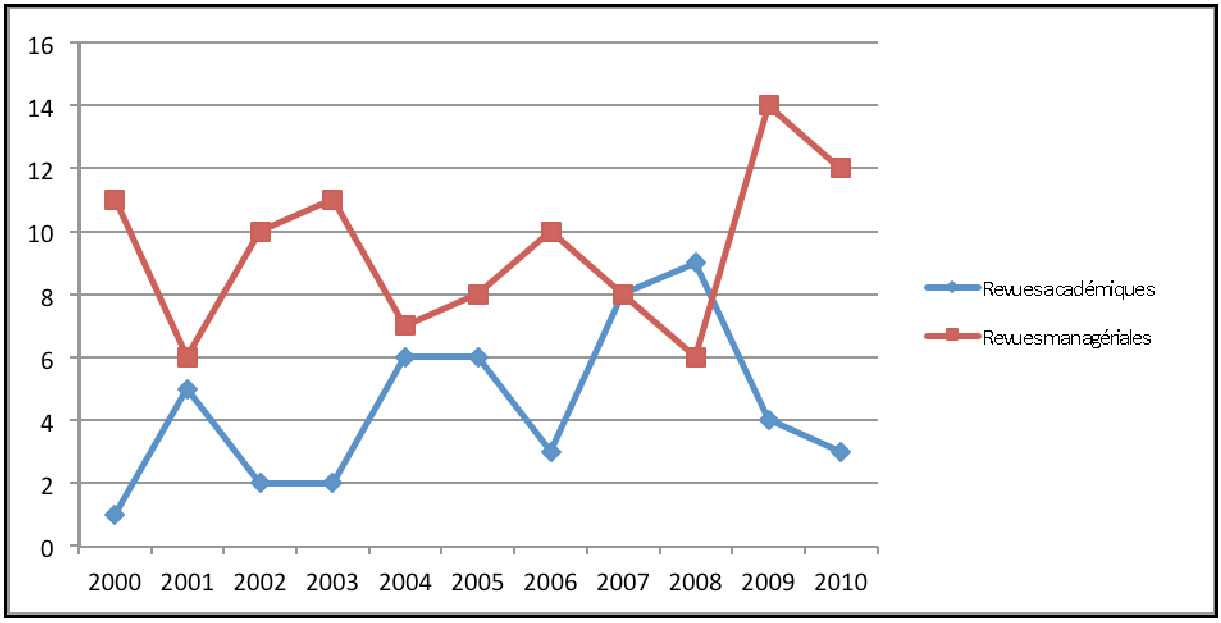
Comme le soulignent Lecocq et al. (2006) ou Osterwalder (2004), les praticiens ont été les premiers à s'intéresser au concept de BM avant que les chercheurs ne se l'approprient comme objet d'étude. Pour cette raison, il nous paraît intéressant d'effectuer une comparaison à la fois quantitative et qualitative des travaux publiés dans les revues académiques et ceux

publiés dans les revues managériales. La démarche comparative est d'ailleurs facilitée par le découpage proposé par le journal Financial Times qui considère les revues managériales comme un champ disciplinaire à part entière. Si le classement du journal regroupe 36 revues académiques contre quatre revues managériales (*Academy of Management Perspectives, California Management Review, Harvard Business Review, Sloan Management Review*), cette répartition disproportionnée est néanmoins compensée par une utilisation plus fréquente du concept dans les revues appartenant à la seconde catégorie. Les articles issus des revues managériales sont d'ailleurs majoritaires puisqu'ils représentent plus de 67% des articles de l'échantillon (103 articles contre 49 issus des revues académiques).

En outre, nous avons voulu savoir comment évolue cette répartition dans le temps. La figure 7 montre ainsi que les deux courbes observent des trajectoires antagonistes. L'interprétation de cette apparente symétrie s'avère délicate puisque l'évolution du nombre de publications d'une année sur l'autre peut être liée à différents facteurs (par exemple les délais qui séparent la soumission de la première version d'un article à la publication de la version définitive). En observant leurs trajectoires, on peut néanmoins noter que le concept de BM est surtout utilisé dans les articles managériaux au début de la période étudiée. En 2000, nous relevons en effet onze articles publiés dans les revues managériales contre un seul dans les revues académiques.

Cependant la répartition entre les deux types d'articles s'est ensuite progressivement équilibrée grâce à une augmentation globale du nombre d'articles académiques. Cette tendance se poursuit jusqu'en 2008, année pendant laquelle le BM est majoritairement utilisé dans des revues académiques, ce qui semble confirmer le constat établi par Lecocq et al. (2006) et Osterwalder (2004). Depuis 2009, les articles managériaux reprennent néanmoins le pas sur les articles académiques. Ce résultat ne nous semble pourtant pas mettre en évidence le recul du concept dans la sphère académique. Il souligne par contre les limites de notre méthodologie. Ainsi, de nombreux articles ont été publiés pendant cette période dans des revues académiques qui ne sont pas classées par le Financial Time. En 2010, 24 articles sur le BM ont, en effet, été publiés dans les numéros spéciaux des revues académiques Long Range Planning et M@n@gement.

Figure 7 : Nombre de publications dans les revues académiques et managériales (2000-2010)



Après avoir effectué une analyse plus qualitative des articles, nous n'avons pas relevé de différences majeures entre les approches mobilisées par les praticiens et celles des chercheurs. La seule différence notable réside dans la mise en œuvre d'une recherche empirique. En effet, nous avons identifié des travaux empiriques dans plus de 53% des articles académiques alors qu'ils caractérisent à peine 18% des articles managériaux. Comme les travaux académiques et managériaux ne semblent pas se distinguer en termes de problématiques ou de cadres théoriques utilisés, nous avons choisi de ne pas distinguer ces deux catégories de recherches dans la suite de cette section.

A l'issue des phases de lecture et d'analyse, le corpus apparaît comme un ensemble relativement hétéroclite. Parfois le concept de BM est utilisé de manière triviale, c'est-à-dire qu'il ne constitue pas l'objet d'étude et que son utilisation ne permet pas d'enrichir la compréhension du phénomène investigué par le chercheur. Par exemple, Rochet et Tirole (2002) emploient le terme « *business model* » uniquement pour différencier les entreprises des organisations à but non lucratif. Toutefois, il est important de noter que l'utilisation triviale du concept caractérise davantage les travaux publiés pendant la première partie de la période étudiée.

Les ambiguïtés sont également renforcées par une utilisation tacite du concept de BM. Comme pour les travaux publiés entre 1975 et 2000, la majorité des articles de l'échantillon ne contiennent pas de définitions (139 articles sur les 152) : « *there has been no attempt to provide a consistent definition for a business model* » (Mahadevan, 2000, p.56). L'absence de

définition a par ailleurs été observée dans les mêmes proportions dans les revues académiques ou les revues managériales. Ce constat est surprenant compte tenu des reproches souvent exprimés par les auteurs soulignant le manque de clarté du corpus théorique (Timmers, 1998). Néanmoins, nous considérons que ce phénomène tend à diminuer puisque le BM est plus souvent défini dans les articles récents : parmi les treize définitions relevées, sept sont issues d'articles publiés entre 2007 et 2010.

Par ailleurs, nous notons que les auteurs ont plutôt tendance à proposer de nouvelles définitions qu'à citer des définitions préexistantes. Parmi les treize définitions relevées, seulement deux sont des citations de travaux précédents. Ce résultat montre qu'aucune définition ne semble pour l'instant bénéficier d'une légitimité suffisante lui permettant de se diffuser au sein de la communauté académique. L'absence d'une définition stable est particulièrement problématique puisqu'elle laisse la possibilité au lecteur d'interpréter le concept de multiples façons, ce qui encourage les divergences entre plusieurs représentations. Ainsi nous avons relevé dans l'échantillon plusieurs approches que nous distinguons selon trois critères : *le niveau d'analyse, la mobilisation d'un cadre théorique et les protocoles méthodologiques*. Alors que nous présentons les deux premiers points dans ce chapitre, le troisième sera discuté au cours du troisième chapitre qui porte sur le protocole méthodologique employé pour appréhender empiriquement le BM.

Nous avons pu constater que la question du niveau d'analyse est rarement discutée par les chercheurs mobilisant le concept de BM. Pourtant, la variété des postures peut parfois prêter à confusion mettant ainsi en évidence l'absence de fondements théoriques. A un niveau micro-analytique, Ulrich, Younger et Brockbank (2008) s'intéressent au BM du département des ressources humaines d'une entreprise qui joue un rôle fondamental dans la création de valeur de l'entreprise : « *[t]he HR organization is positioned to create value and deliver strategically relevant organization capabilities when it reflects the structure of the business* » (p.835). En adoptant une posture diamétralement opposée, certains chercheurs mobilisent le concept de BM à un niveau macro-analytique pour décrire les modes de fonctionnement qui caractérisent une zone géographique donnée. Cette perspective a surtout été relevée dans les revues internationales appartenant à la catégorie « *management général* ». En mobilisant les travaux de Dunning (1988), Wöcke, Bendixen, et Rijamampianina (2007) s'interrogent ainsi sur la façon dont les spécificités de chaque pays façonnent les BM de leurs entreprises. Ricart, Enright, Ghemawat, Hart et Khanna (2004) défendent par contre l'idée selon laquelle les entreprises qui sont amenées à s'implanter à l'étranger doivent adapter leur BM au contexte

local. Cette perspective est également partagée par Cappelli, Singh, Singh et Useem (2010) et Moore, Tetlock, Tanlu et Bazerman (2006) qui ont cherché à mettre en exergue certaines caractéristiques des BM des entreprises américaines. Plus généralement nous nous sommes aperçus que les chercheurs privilégient un niveau d'analyse intermédiaire. Ces derniers caractérisent le BM au niveau d'une entreprise.

Les choix relatifs au cadre théorique apparaissent aussi comme un critère pertinent pour mettre en évidence les différentes approches. Si les articles mobilisant un cadre théorique sont peu courants (18% de l'échantillon initial), nous avons relevé à ce niveau une grande hétérogénéité. Les cadres théoriques les plus souvent utilisés sont la *resource-based view* (10 occurrences), la *théorie des coûts de transaction* (5) et la *théorie institutionnelle* (5). Par ailleurs, d'autres cadres ont été utilisés dans une moindre mesure : la *théorie de l'innovation* (3), la *théorie des réseaux* (3), la *théorie de la contingence* (2), *l'approche porterienne de la chaîne de valeur* (2) et la *théorie des jeux* (2). A un moment donné, nous avons envisagé de présenter les articles en les catégorisant selon le cadre théorique mobilisé. Cette idée a cependant été abandonnée lorsque nous nous sommes aperçus que les approches et les problématiques n'étaient pas homogènes au sein des différentes catégories. Nous notons par ailleurs que certains auteurs ont parfois une utilisation « *contre-nature* » de certains cadres. Amit et Zott (2001) mobilisent par exemple la théorie des coûts de transaction pour identifier les mécanismes de création de valeur des entreprises de l'e-business. Par ailleurs, l'organisation par cadres théoriques semblait délicate compte tenu de l'utilisation anecdotique de certains cadres qui n'ont été identifiés qu'une seule fois : *théorie évolutionniste, écologie des populations, cohérence stratégique, apprentissage organisationnel, théorie de la structuration, entrepreneuriat culturel, évaluation de la performance et théories économiques*. Pour ces différentes raisons, nous avons privilégié une présentation fondée sur l'articulation des axes thématiques qui résultent de l'analyse des données.

Contrairement à l'étude de Ghaziani et Ventresca (2005) et à ce qu'affirment Zott et al. (2010), la diversité des travaux ne nous semble pas être le résultat d'un cloisonnement disciplinaire, car elle se manifeste également à l'intérieur des différentes communautés de recherche. Cela nous semble donc être davantage lié aux caractéristiques intrinsèques du concept. Le BM est en effet un concept permettant d'intégrer les différentes disciplines académiques ou les différentes fonctions de l'entreprise qui sont habituellement déconnectées dans la recherche. Plusieurs approches révèlent l'intérêt de la dimension transversale du concept.

D'abord, le BM est appréhendé comme une nouvelle unité d'analyse qui se distingue des unités plus traditionnelles comme l'entreprise, le réseau et l'industrie (Zott et al., 2010). Dans le champ de la comptabilité, les chercheurs mobilisent le BM dans le cadre des activités de contrôle et d'audit des entreprises. Comme le soulignent Bell, Doogar et Solomon (2008), les contrôleurs et les auditeurs sont souvent confrontés à des difficultés lorsqu'il s'agit d'évaluer des entreprises évoluant dans un environnement complexe ou turbulent comme les start-up. Pour faire face à une réalité de nature complexe, ils choisissent par conséquent d'intégrer le BM comme critère d'évaluation des entreprises. Cette démarche leur permet ainsi d'avoir une perspective holiste dépassant les frontières de l'entreprise (Bell et al., 2008 ; O'Donnell et Schultz, 2005, Peecher et al., 2007). Peecher et al. (2007) affirment en effet : « *[i]t is now generally recognized that the auditor's expectations and evidence acquisition strategies need to be conditioned on a rich understanding of the client's business model. Indeed, the auditor's understanding of the client's business model and of changing industry conditions is generally recognized as a critical part of the understanding on which the auditor's opinion ultimately rests* » (p.466).

Les professionnels de l'audit soulignent également la pertinence du BM comme un outil d'évaluation de la performance d'une entreprise, comme le souligne Serge Villepelet, le président français de Pricewaterhouse Coopers : « *de plus, outre la complexité des principes (notamment sur les instruments financiers) et certaines insuffisances (sur les entités ad hoc), le grand reproche fait aux IFRS est probablement l'utilisation trop généralisée de la juste valeur, sans tenir compte du business model des entreprises et de leurs perspectives à long terme* »[20]. Depuis plusieurs années, les grands cabinets de comptabilité se penchent sur le concept de BM afin de faire évoluer leurs pratiques de reporting : « *the role of business models is therefore pervasive in financial reporting as we know it. None the less, there seems to be a view in some quarters that business models' importance for financial reporting has perhaps been overlooked and needs to be debated and recognized. The context for this is the dispute over the proper limits of market prices – or fair value – in financial reporting. It is hoped that thinking about business models will help provide an answer to this problem* »[21].

De plus, le concept de BM permet aux chercheurs de tisser des liens entre plusieurs disciplines pour aborder différemment leurs thématiques de recherche. Les exemples des

[20] Source : Extrait du discours du 5 juillet 2009 donné lors des Rencontres Economiques d'Aix-en-Provence.
[21] Source : « *Business Models in Accounting : The Theory of the Firm and Financial Reporting Information for Better Markets Innitiative* », p.3, Financial Reporting Faculty, ICAEW. http://www.icaew.com. Consulté le 01/04/2011.

articles appartenant au champ de la comptabilité cités précédemment illustrent également cet aspect puisque les chercheurs en comptabilité sont amenés à se pencher sur des questions stratégiques auxquelles sont confrontées les entreprises. Mais nous avons pu également relever l'intérêt d'une perspective transversale dans plusieurs champs disciplinaires. En marketing, le concept de BM permet à plusieurs auteurs comme Pauwels et Weiss (2008), Kannan, Pope et Jain (2009) ou encore Kind, Nilssen et Sorgard (2009) de dépasser les questions liées au modèle de revenu ou aux choix de tarification de l'offre qui sont caractéristiques de leur champ disciplinaire. Pauwels et Weiss (2008) s'intéressent par exemple aux entreprises de services Internet qui décident de passer d'une offre gratuite à une offre payante. En mobilisant le concept de BM, les chercheurs s'intéressent alors aux implications que peut avoir l'évolution de la source de revenus sur les relations inter-organisationnelles ou sur la perception de l'offre par les consommateurs. Comme les offres gratuites considérées étaient financées principalement par les contenus publicitaires, le passage à un modèle payant permet de minimiser l'importance des relations avec les annonceurs. En revanche, l'entreprise doit désormais se préoccuper de la différenciation du contenu de son offre par rapport aux concurrents gratuits.

Ainsi l'approche BM permet aux chercheurs en marketing de soulever les enjeux stratégiques et les questions de performance ou de profitabilité de l'entreprise. En s'intéressant au secteur de la presse, Kannan et al. (2009) réfléchissent par ailleurs à la pertinence de la distribution sur Internet pour les entreprises traditionnelles. L'approche BM permet alors de s'intéresser aux complémentarités entre des offres distribuées sur plusieurs canaux et aux conséquences organisationnelles que pourraient impliquer les stratégies multicanales.

Les publications dans le champ de l'entrepreneuriat soulignent également l'intérêt soulevé par la transversalité du concept de BM. Ainsi Bell et Winn (2003), Fiet et Patel (2008) ou encore d'Olson, Zuiker, Danes, Stafford, Heck et Duncan (2003) montrent que l'approche BM conduit les entrepreneurs à intégrer des préoccupations marketing et stratégiques au processus de création d'entreprise. Enfin nous avons fait le même constat dans les articles issus des revues appartenant au champ des ressources humaines. Les chercheurs sont ainsi amenés à adopter une réflexion stratégique de la fonction ressources humaines. Hayton et Kelley (2006) s'interrogent par exemple sur les compétences nécessaires à la conception d'un BM innovant.

Un autre signe révélateur de l'effacement des barrières interdisciplinaires est la diffusion d'idées entre les champs. Dans notre échantillon, nous avons pu constater que les contributions sur le BM sont dorénavant citées par des auteurs issus d'autres disciplines.

Parmi les plus cités, nous notons Amit et Zott (2001), Chesbrough et Rosenbloom (2002), Osterwalder (2004), Rappa (2000) et Timmers (1998). Ce phénomène laisse ainsi présager l'émergence d'une vision unifiée du concept qui est présentée comme une étape nécessaire à la structuration du corpus théorique (Brink et Holmen, 2009 ; Morris et al.,2005 ; Shafer et al., 2005) . Pour contribuer à un rapprochement entre les différentes perspectives, nous présentons à présent cinq axes thématiques qui sont généralement associés au BM à travers les différents champs disciplinaires : *e-business, entrepreneuriat, innovation, stratégie* et *valeur sociale*.

3.2. Les thématiques de recherche associées au BM

3.2.1. Le thème de l'e-business

Au début des années 2000, la préoccupation des chercheurs n'était pas tant de définir ou de comprendre le concept de BM que de trouver les « *mots justes* » pour décrire un phénomène nouveau. L'expression « *e-business* » est utilisée pour qualifier les entreprises qui ont fondé leurs activités sur Internet : des vendeurs de biens ou de services, des portails proposant divers services web ou encore des intermédiaires de marché comme Ebay (Mahadevan, 2000). Au-delà des start-up qui sont considérées comme des « *pure players* », certaines entreprises traditionnelles choisissent également de tirer parti des possibilités d'Internet pour augmenter leur marché ou pour développer des sources de revenus complémentaires. Ainsi l'e-business regroupe un ensemble très diversifié d'entreprises et de BM. Dans ce contexte particulier, de nombreuses recherches ont pour but d'observer et d'expliquer le fonctionnement de ces nouvelles formes d'entreprises qui se multiplient sur la toile. Par conséquent, les travaux ont une portée à la fois heuristique et pédagogique. Il n'est donc pas étonnant de constater que la thématique de l'e-business a principalement été relevée dans les champs du *marketing*, du *management opérationnel et des technologies de l'information* et surtout au sein des différentes revues *managériales* (tableau 5).

Entre 2000 et 2005, nous notons d'abord que la thématique de l'e-business apparaît principalement dans les articles managériaux. En observant l'impact qu'a pu avoir Internet sur différents secteurs d'activités dits *« traditionnels »*, les chercheurs identifient et étudient les BM innovants qui sont adoptés par des nouveaux entrants. C'est dans cette optique que Christensen et Tedlow (2000) établissent une comparaison entre les BM des distributeurs

« *brick & mortar* » comme Sears, Marshall Field ou Macy's et les BM des distributeurs sur Internet comme Amazon, Autobytel ou Travelocity. Kopczak et Johnson (2003) s'intéresse quant à lui aux conséquences des technologies de l'information sur la gestion de la supply-chain. Alors que les travaux ont une portée essentiellement descriptive, certains chercheurs choisissent d'adopter une démarche plus analytique qui aboutit à la construction de typologies de BM (Allmendinger et Lombreglia, 2005 ; Kaplan et Sawhney, 2000 ; Mahadevan, 2000). Il s'agit alors de classer des exemples d'entreprises observées sur le terrain en fonction d'un ensemble limité de critères. La simplification de la réalité permet alors de favoriser la compréhension. Nous présentons plus en détail ce type de contributions dans le second chapitre de cette partie. Alors qu'ils privilégient la dimension descriptive ou explicative, les articles publiés dans les revues managériales ne mobilisent souvent aucun cadre théorique pour mener à bien la recherche.

Tableau 5 : Répartition des articles sur le thème de l'e-business par champs disciplinaires

Champs disciplinaires	Nombre d'articles
Managérial	13
Marketing	5
Opérationnel et technologies de l'information	5
Entrepreneuriat	2
Management général	2
Economie	1
Total	28

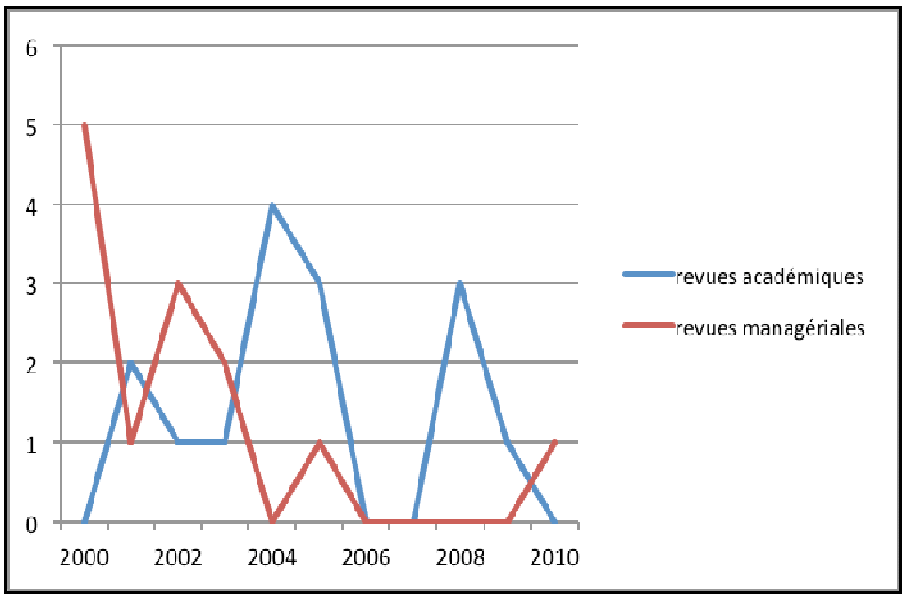
La thématique de l'e-business apparaît également souvent dans les revues appartenant au champ du « *management opérationnel et des technologies de l'information* ». Les chercheurs se focalisent alors davantage sur l'étude des transactions qui prennent forme entre les parties prenantes du BM. Cette question est particulièrement intéressante puisque l'apparition d'Internet a considérablement modifié le contenu et la structure des transactions entre entreprises ou entre les entreprises et leurs clients (Mendelson, 2000). En évoquant l'évolution du contenu, nous faisons par exemple référence aux transactions virtuelles qui consistent à échanger des données numériques. En ce qui concerne l'évolution structurelle, les nouvelles technologies facilitent dorénavant les échanges économiques et permettent ainsi d'éliminer certains intermédiaires qui étaient nécessaires dans le monde physique. Dans le même ordre d'idée, Hinz et Spann (2008) se sont penchés sur les transactions qui se dessinent dans le cadre d'enchères effectuées sur Internet (ex : Ebay). Ils montrent alors que la

possibilité pour les enchérisseurs d'interagir et de communiquer sur Internet modifie substantiellement leur comportement. Un autre BM innovant a suscité beaucoup d'intérêt chez les chercheurs en systèmes d'information: les enchères inversées. Il s'agit pour une entreprise comme Priceline.com de rassembler un maximum de consommateurs intéressés par un produit ou un service donné afin de pouvoir négocier un prix compétitif auprès des entreprises qui les produisent. Ding, Eliashberg, Huber et Saini (2005) montrent ainsi que ces BM innovants sont à l'origine d'une redistribution du pouvoir de négociations entre les fournisseurs et les consommateurs. Dans la même veine, Kuruzovich, Viswanathan, Agarwal, Gosain et Weitzman (2008) s'intéressent à la diffusion de l'information au sein du réseau constitué par les concessionnaires et les consommateurs dans le secteur automobile. Enfin Parker et Van Alstyne (2005) étudient les effets d'externalités de réseau dont peuvent bénéficier les entreprises qui proposent des contenus ou des services gratuits sur Internet (ex : Google ou Yahoo). En se focalisant sur la dimension transactionnelle du BM, ces articles présentent une certaine homogénéité en ce qui concerne les problématiques étudiées ainsi que les cadres théoriques mobilisés (principalement la théorie des coûts de transaction). Parker et Van Alstyne (2005) et Kuruzovich et al. (2008) expliquent ainsi comment le commerce sur Internet offre la possibilité aux entreprises de réduire substantiellement les coûts de transaction. Par ailleurs, la théorie des jeux a également été mobilisée afin de modéliser les comportements et les interactions des acteurs dans le cadre d'enchères sur Internet (Hu, Lin, Whinston et Zhang, 2004).

Enfin, les travaux de recherche dans le domaine du marketing ont également été l'occasion d'explorer un éventail de BM innovants introduits par les entreprises de l'e-business. La problématique posée par Fay (2004) est assez similaire aux questions que nous avons relevées dans le champ du management opérationnel et des technologies de l'information. En effet, l'auteur mobilise la théorie des coûts de transaction pour étudier comment les entreprises qui organisent les enchères inversées parviennent à optimiser la structure des transactions entre les différentes parties prenantes. Les travaux en marketing utilisent également la théorie des jeux. Katona et Sarvary (2008) représentent ainsi les interactions entre les annonceurs publicitaires et les sites de services sur Internet comme Google ou Yahoo (Rindova et Kotha, 2001). D'autres travaux ont eu pour objectif de comprendre les BM de la presse en ligne (Kannan et al., 2009) ou encore les BM des entreprises de self-services en ligne (Meuter, Bitner, Ostrom et Brown, 2005).

Dans la thématique de l'e-business, il est intéressant de noter que le concept de BM est rarement défini. Lorsque c'est le cas, les définitions sont néanmoins porteuses d'une « *connotation e-business* » (Mahadevan, 2000) qui limite considérablement les possibilités de généralisation à d'autres secteurs d'activité (Shafer et al., 2005). Nous avons pu observer ce phénomène au-delà des articles qui composent l'échantillon (e.g. Afuah et Tucci, 2001 ; Dubosson-Torbay, Osterwalder et Pigneur, 2001 ; Gordijn, Akkermans et Van Vliet, 2000 ; Rayport et Jaworski, 2002 ; Weill et Vitale, 2001). Par exemple Gordijn et al. (2000) définissent le BM comme étant : « *the business essentials of the e-commerce business case to be developed. It can be seen as a first step in requirements engineering for e-commerce information systems* » (p.40).

Figure 8 : Articles sur la thématique de l'e-business publiés entre 2000 et 2010



Pour conclure, la thématique de l'e-business caractérise particulièrement les travaux de recherche publiés pendant la première moitié des années 2000. Cette thématique est d'abord apparue dans les revues managériales puis s'est ensuite diffusée dans les revues académiques (figure 8). Quel que soit le champ disciplinaire, le thème de l'e-business est néanmoins beaucoup moins présent dans les articles publiés durant la seconde moitié des années 2000. Ce résultat est particulièrement intéressant puisqu'il montre que l'expression « *business model* » n'est plus seulement appliquée au contexte de l'e-business mais qu'elle est désormais mobilisée pour étudier un ensemble de secteurs variés. Si certains articles s'appuient sur la théorie des coûts de transaction ou la théorie des jeux, l'utilisation d'un cadre théorique est une démarche peu courante dans les articles qui relèvent de la thématique de l'e-business.

Cela s'explique par la dimension exploratoire des travaux de recherche qui visent à décrire et comprendre ces phénomènes nouveaux et l'émergence de nouvelles formes d'entreprises. Les contributions qui ressortent de ces travaux permettent de mieux comprendre la structure des réseaux d'acteurs qui se forment sur la toile et la nature des transactions ainsi tissées. Les travaux publiés dans les revues à portée managériale aboutissent quant à eux à la construction de typologies permettant de classer les formes nouvelles d'entreprises. Par contre, nous n'avons pas relevé de travaux visant à expliquer des relations causales ou à effectuer des tests empiriques.

3.2.2. Le thème de l'entrepreneuriat

La deuxième thématique que nous avons relevée est celle de l'entrepreneuriat. Il s'agit alors de mobiliser le BM comme un cadre permettant à l'entrepreneur de réfléchir au design et à la conception d'une nouvelle entreprise. Comme pour les articles sur la thématique de l'e-business, nous observons que le concept de BM est rarement défini. Nous avons cependant relevé quelques définitions. Ainsi Downing (2005) définit le BM comme : « *a set of expectations about how the business will be successful in its environment* » (p.186). Dans la même veine, Fiet et Patel (2008) conçoivent que le BM « *explains how a venture is expected to create a profit* » (p.751). Ainsi l'idée sous-jacente de planification semble prégnante dans les travaux qui se situent dans la thématique de l'entrepreneuriat. Ce constat permet par conséquent d'expliquer les confusions fréquentes qui existent entre le concept de BM et celui de « *business plan* » (Christensen, Johnson et Rigby, 2002 ; Govindarajan et Trimble, 2005, Hayton et Kelley, 2006, Hudnut et DeTienne, 2010, Kambil et al., 2000 ; Kambil et al., 2006 ; Kuratko et Mathews, 2004). La répartition des articles sur la thématique de l'entrepreneuriat entre les différents champs disciplinaires est exposée dans le tableau 6 ci-dessous.

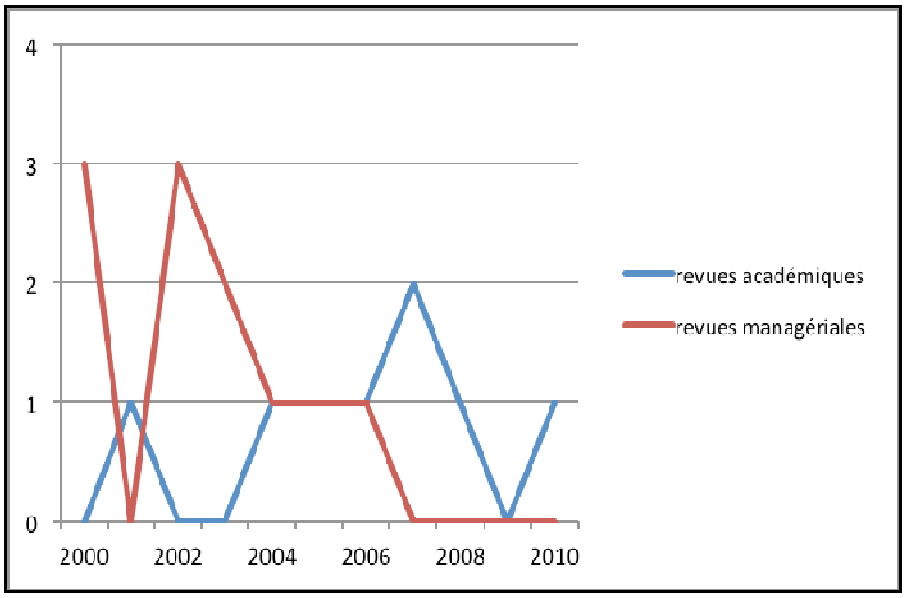
Tableau 6 : Répartition des articles sur le thème de l'entrepreneuriat par champs disciplinaires

Champs disciplinaires	Nombre d'articles
Managérial	11
Entrepreneuriat	6
Management général	1
Ressources humaines	1
Total	19

Pour aborder la thématique de l'entrepreneuriat, les chercheurs ne mobilisent que très rarement des cadres théoriques. L'aspect descriptif du BM est encore une fois mis en avant, ce qui permet d'étudier un ensemble de choix qui caractérisent le BM de l'entreprise. Une grande partie des articles reposent ainsi sur des études de cas unique (Bell et Winn, 2003 ; Hudnut et DeTienne, 2010 ; Kuratko et Mathews, 2004 ; Murphy et Crockett, 2007 ; Shuk-Ching Poon et Waring, 2010).

Les travaux sur le BM dans la thématique entrepreneuriale ne représentent qu'un ensemble limité de contributions. Au-delà de la portée descriptive des études de cas, les chercheurs ont proposé une série de recommandations managériales, une « *feuille de route* » (Zeng et Reinartz, 2003) qui permet d'aider l'entrepreneur à construire le BM de son entreprise (Govindarajan et Trimble, 2004 ; Kambil et al., 2000 ; Kambil et al., 2006). Le BM revêt ainsi une fonction pratique puisqu'il est utilisé comme un outil de planification visant à aider les dirigeants durant le processus de création d'une entreprise. En abordant la thématique entrepreneuriale, les chercheurs soulignent par ailleurs la complexité de cette tâche. Comme le précisent Lord, Mandel et Wager (2002), la profitabilité de l'entreprise dépend essentiellement de la robustesse de son BM.

Figure 9 : Articles sur la thématique de l'entrepreneuriat publiés entre 2000 et 2010



L'utilisation du concept de BM permet aux chercheurs d'insister sur la dimension inter-organisationnelle du processus entrepreneurial (Cohen et Winn, 2007 ; Downing, 2005 ; Fiet et Patel, 2008). En adoptant une perspective sociologique, Downing (2005) s'intéresse aux interactions qui prennent forme entre l'entrepreneur et les parties prenantes. L'auteur

considère alors que la conception du BM est le fruit d'un phénomène de « *co-production* » entre un ensemble varié d'acteurs. L'auteur illustre alors ce phénomène à l'aide du modèle SENSE (« *Storylines, Emplotment, Narrative Structuring Enactment* », p. 196) qui permet de distinguer plusieurs modes d'interaction.

Comme nous pouvons le voir à l'aide de la figure 9, nous avons principalement relevé les articles ancrés dans la thématique de l'entrepreneuriat sur le début de la période étudiée (68% des articles ont été publiés entre 2000 et 2005). Nous avons expliqué précédemment que la « *connotation e-business* » n'était pas propice à la généralisation du concept de BM. Nous pensons de la même manière que la « *connotation entrepreneuriat* » conduit à une perception limitée du concept. Les travaux ancrés dans cette thématique sont l'occasion pour les chercheurs de montrer l'intérêt de l'approche BM durant la phase de création d'entreprise. S'il s'agit d'une démarche complexe, l'approche BM invite ainsi les entrepreneurs à réfléchir à la cohérence de la logique de création de valeur de l'entreprise qui permettra d'assurer sa profitabilité. Les contributions de certains travaux visent d'ailleurs à aider les entrepreneurs dans cette démarche. Néanmoins ces travaux sous-entendent que l'intérêt du concept de BM ne réside que durant la phase de création des entreprises. Or il paraît essentiel pour une entreprise de remettre régulièrement en question sa logique de profitabilité afin de rester compétitive. En effet, cette logique peut être amenée à évoluer en fonction par exemple des opportunités et des menaces qui sont induites par l'environnement. Le retrait progressif de la thématique de l'entrepreneuriat nous paraît être pour cette raison un signe encourageant. En effet, l'analyse des publications plus récentes montre que les chercheurs n'appliquent plus seulement l'approche BM durant les premières étapes de l'entreprise mais tout au long du cycle de vie des entreprises. Ces préoccupations majeures sont cependant abordées dans les articles qui portent sur la thématique de l'innovation ; nous en discutons à présent.

3.2.3. Le thème de l'innovation

L'analyse de l'échantillon d'articles montre que le BM est fréquemment associé au thème de l'innovation. Ce dernier apparaît principalement dans les revues managériales (tableau 7). Dans cette thématique, les travaux de recherche peuvent être regroupés en deux catégories : « *l'approche BM dans le processus d'innovation* » et « *le BM comme source d'innovation* ». Cette répartition dichotomique nous permet de montrer la diversité des problématiques que nous avons relevées parmi les 71 articles de cette thématique.

Tableau 7 : Répartition des articles sur le thème de l'innovation par champs disciplinaires

Champs disciplinaires	Nombre d'articles
Managériales	59
Entrepreneuriat	4
Ressources Humaines	3
Opérationnel et technologies de l'information	3
Marketing	2
Total	71

Dans la première catégorie, les chercheurs invitent les managers à ne pas se focaliser seulement sur l'étape de développement d'un produit (Berggren et Nacher, 2001) ou d'un service innovant (Allmendinger et Lombreglia, 2005). Pour réussir, les produits ou les services innovants doivent également reposer sur un BM robuste (Kim et Mauborgne, 2000). Or les praticiens ont souvent tendance à négliger cet enjeu. Toutefois, l'introduction d'une innovation de rupture nécessite souvent l'implémentation d'une nouvelle logique (Christensen et al., 2000) : l'arrivée de la technologie numérique a par exemple profondément modifié la structure de l'industrie de la photographie et entraîné d'importantes modifications du BM de ses acteurs (Bell et Winn, 2003).

Au-delà de la question de valorisation des innovations développées par l'entreprise, l'intérêt de l'approche BM est de s'interroger sur la possibilité d'exploiter les innovations développées à l'extérieur des entreprises (Boudreau et Lakhani, 2009 ; Downing, 2005 ; Grönlund, Sjödin et Frishammar, 2010 ; Hart et Sharma, 2004). En introduisant le modèle d' « *open innovation* », Chesbrough (2007b) encourage les entreprises à adopter un mode d'innovation fondé sur la création, le partage et la sérendipité. De nombreuses entreprises telles que Sony, Intel et Microsoft ont ainsi créé de la valeur en exploitant des technologies dont elles ne sont pas à l'origine (Loilier et Tellier, 2011). Cette vision permet, par exemple, à une entreprise de diminuer les risques et les coûts en externalisant les activités liées à l'innovation.

En outre, une approche « *ouverte* » permet aux entreprises de développer des sources de revenus supplémentaires en accordant des licences technologiques à des prestataires extérieurs. Alors qu'IBM avait tendance à protéger ses innovations vis-à-vis des entreprises extérieures afin de pouvoir les exploiter pleinement, elle choisit aujourd'hui d'accorder de nombreux contrats de licence qui lui permettent désormais de générer des revenus supplémentaires. Par ailleurs, les entreprises ne parviennent pas toujours à exploiter

commercialement les innovations qu'elles ont si difficilement produites. La démarche d'innovation ouverte permet alors de remédier à ce problème en tirant parti de la créativité d'entreprises extérieures. Dans le même ordre d'idée, Thomke et Von Hipple (2002) montrent que les clients peuvent également participer au processus d'innovation ce qui permet à l'entreprise d'être en phase avec les tendances du marché. Ainsi le choix de développement de logiciels en open-source a permis à l'entreprise Red Hat de faire preuve de créativité au milieu des années 1990 (Martin, 2007).

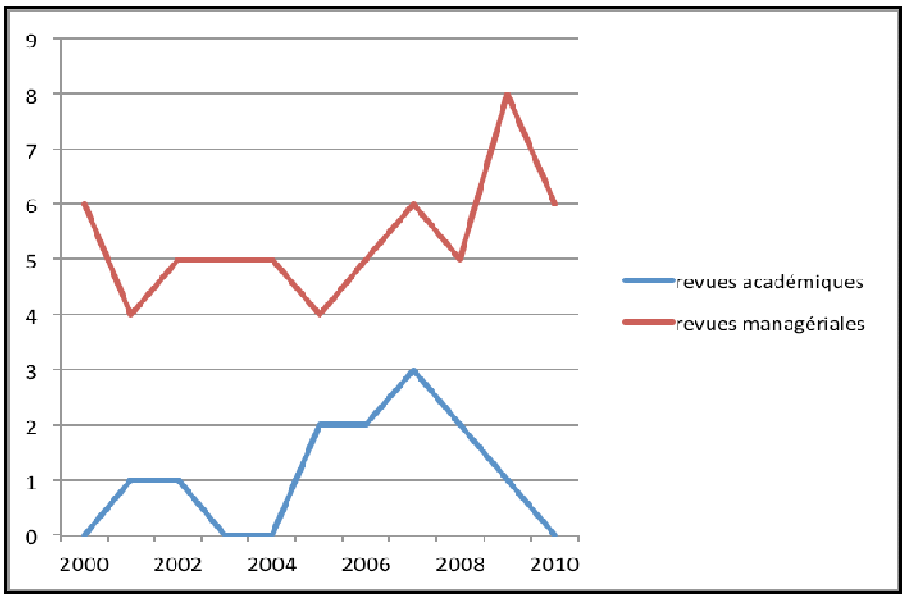
Dans la seconde catégorie, les chercheurs appréhendent le BM comme un facteur d'innovation à part entière. Ainsi les auteurs montrent que l'introduction d'un BM innovant permet à un nouvel entrant de surmonter les barrières à l'entrée ou encore de redéfinir en profondeur les règles du jeu d'un secteur d'activité (Campbell, Birkinshaw, Morrison et Van Basten Batenburg, 2003 ; Govindarajan et Trimble, 2005 ; Hayton et Kelley, 2006; Murphy et Crockett, 2007). Dans le secteur des crèches pour enfants, Brown (2001) explique comment le BM innovant développé par Bright Horizons a permis à l'entreprise de se tailler une part de marché conséquente et de réaliser des marges importantes dans un secteur d'activité qui en générait très peu. Ainsi le concept de BM est décrit comme un outil de créativité permettant aux praticiens d'imaginer de nouvelles logiques de création de valeur et de nouvelles façons de générer des revenus (Leonard et Swap, 2000).

Mais les chercheurs soulignent également les difficultés que rencontrent les dirigeants à imaginer un BM innovant et à changer le BM de leur entreprise (Herzlinger, 2006). En mettant en avant la dimension cognitive, les chercheurs expliquent que les secteurs d'activité stables sont généralement caractérisés par un BM dominant qui est perçu comme la « *bonne façon de faire des affaires* ». Cette « *logique* » qui ne peut alors que difficilement être remise en question par les acteurs aura tendance à être adoptée par les nouveaux entrants et reproduite par mimétisme. Dans la lignée du concept de logique dominante (Prahalad et Bettis, 1986), le BM est alors décrit comme un paradigme (Garfield et al., 2001) ou un modèle mental (Hayton et Kelley, 2006 ; Pfeffer, 2005) qui s'impose aux dirigeants, les empêchant ainsi parfois d'imaginer des logiques alternatives (Sabatier, 2011).

Dans les travaux positionnés sur la thématique de l'innovation, nous avons pu constater que les chercheurs ont souvent recours à la théorie néo-institutionnelle (Chung et Luo, 2008 ; Downing, 2005 ; Srinivasan, Lilien et Rangaswamy, 2002). Cette théorie est utilisée pour expliquer les phénomènes isomorphiques. Par exemple, Chung et Luo (2008) comparent ainsi le BM à un « *template* » (p.125) qui contribue à la structuration d'un champ et permet

d'expliquer l'homogénéité des entreprises taïwanaises. La théorie néo-institutionnelle permet également d'étudier les pressions cognitives qui constituent un frein au changement (Downing, 2005 reprend ainsi le concept d' « *iron cage* » enoncé par DiMaggio et Powell, 1983, dans la théorie néo-institutionnelle). Pour cette raison, l'arrivée d'un BM innovant (dans la lignée du concept d'entrepreneur institutionnel, DiMaggio, 1998, Fligstein et McAdam, 1995, Holm, 1995), peut avoir des conséquences majeures sur la structure concurrentielle du champ ainsi que sur les pratiques des acteurs. Au-delà de la dimension cognitive, plusieurs auteurs mettent en évidence la complexité à laquelle est confronté le dirigeant lorsqu'il change le BM de son entreprise (Berggren et Nacher, 2001). Par ailleurs plusieurs auteurs proposent un ensemble de préconisations pour aider les dirigeants à innover le BM de leur entreprise (Govindarajan et Trimble, 2005, Sutton, 2001). On invite en outre les entreprises à scruter leur environnement afin d'identifier des opportunités émergentes leur permettant de créer de nouveaux marchés (Berry, Shankar, Parish, Cadwallader et Dotzel, 2006 ; Christensen et al., 2002 ; Feeny, 2001; Kim et Mauborgne, 2000). Pour aider les entreprises à faire preuve de créativité, d'autres auteurs mettent en évidence les caractéristiques saillantes d'entreprises étrangères qui ont conçu un BM innovant (Prahalad et Mashelkar, 2010).

Figure 10 Articles sur la thématique de l'innovation publiés entre 2000 et 2010



Même si elles ont été distinguées dans la présentation, les problématiques soulevées par ces deux catégories de travaux apparaissent en réalité complémentaires. Une démarche d'innovation conduit en effet les entreprises à remettre simultanément en question les offres et

le BM qui permet de valoriser ces dernières (Doganova et Eyquem-Renault, 2009). Le succès de l'innovation dépend ainsi de la cohérence entre ces deux aspects. La figure 10 montre que la thématique de l'innovation est davantage abordée dans les revues managériales que dans les revues académiques. Si elle a suscité un engouement fort de la part des chercheurs entre 2005 et 2008, la thématique de l'innovation apparaît de moins en moins dans les articles issus des revues académiques ces dernières années.

3.2.4. Le thème de la stratégie

A l'issue de l'analyse de l'échantillon, la thématique de la stratégie est celle qui est le plus fréquemment associée au concept de BM puisqu'elle a été relevée dans plus de la moitié des articles (86 articles sur les 152 qui composent l'échantillon initial). De plus, il est intéressant de noter que la stratégie apparaît comme une thématique interdisciplinaire puisqu'elle est mobilisée par la plupart des communautés de recherche (à l'exception du domaine de l'économie, tableau 8). En effectuant une comparaison inter-thématiques des caractéristiques de la recherche, nous notons que la thématique de la stratégie donne plus souvent lieu à la mobilisation d'un cadre théorique (33% des articles identifiés) et à l'utilisation d'une recherche empirique (21%). Enfin, nous notons que le BM est plus régulièrement défini par les chercheurs qui emploient le concept dans une dimension stratégique (Amit et Zott, 2001 ; Johnson et al., 2008b ; Magretta, 2002 ; Möller, Rajala et Westerlund, 2008 ; Peecher, Schwartz et Solomon, 2007 ; Seelos et Mair, 2007 ; Winter et Szulanski, 2001).

Tableau 8 : Répartition des articles sur le thème de la stratégie par champs disciplinaires

Champs disciplinaires	Nombre d'articles
Managériales	63
Management général	6
Ressources humaines	5
Entrepreneuriat	3
Opérationnel et technologies de l'information	3
Comptabilité	2
Marketing	2
Comportement organisationnel	2
Total	86

Comme nous l'avons vu précédemment, les articles sur la thématique de l'innovation montrent qu'il existe des logiques dominantes qui, par des processus isomorphiques, aboutissent à une uniformisation des BM des entreprises. Si les secteurs d'activité structurés révèlent en effet une certaine forme d'homogénéité (ex : les établissements de santé, Christensen et al., 2000), les secteurs émergents sont quant à eux caractérisés par une grande diversité de BM (ex : les entreprises de logiciels open-source, Bonaccorsi, Giannangeli et Rossi, 2006). Dans une perspective stratégique, les chercheurs se sont alors intéressés aux jeux concurrentiels sous l'angle de la rivalité entre des BM différents. Par conséquent les articles de recherche ont été l'occasion de comparer les BM d'entreprises concurrentes dans le secteur de la distribution (Cascio, 2006 ; Christensen et Tedlow, 2000), de la mode (Ferdows, Lewis et Machuca, 2004), des librairies (Raff, 2000) ou encore des médias (Kind et al., 2009). Typiquement ces travaux permettent de montrer que des entreprises occupant des positions stratégiques similaires peuvent reposer sur des BM très différents (Zott et Amit, 2008). Raff (2000) montre ainsi que les BM de Barnes & Nobles et de Borders se distinguent sur bien des points alors qu'ils partagent le même positionnement stratégique. Dans une démarche similaire, Cascio (2006) procède à une comparaison des BM de Costco et Sam's club dans le secteur distribution en gros aux Etats-Unis. Pour dépasser cette approche comparative, Bonaccorsi et al. (2006) se penchent plus généralement sur les jeux concurrentiels qui opèrent entre les entreprises du secteur des logiciels open-source. En étudiant les BM qui sont adoptés par les nouveaux entrants du secteur, les auteurs se penchent sur les implications que peuvent avoir les choix du BM sur la stratégie de propriété intellectuelle des entreprises.

Au-delà des ces approches qui demeurent relativement descriptives, nous avons relevé deux questions qui sont régulièrement posées dans les articles associant les thèmes de BM et de stratégie : *quels sont les mécanismes de création de valeur ? Comment le BM permet d'expliquer la performance de l'entreprise ou la construction d'un avantage concurrentiel ?* Précédemment lorsque nous avons présenté la thématique de l'e-business, nous avons affirmé que le BM était utilisé pour observer et pour comprendre les nouvelles formes organisationnelles qui ont accompagné le développement d'Internet depuis le milieu des années 90. Nous notons par contre que les travaux ancrés dans une réflexion stratégique s'intéressent plus particulièrement aux mécanismes de création de valeur des entreprises de l'e-business qui paraissent parfois abstraits. Cette question est particulièrement intéressante car les valorisations boursières des entreprises de l'e-business semblent parfois complètement déconnectées des revenus qu'elles génèrent effectivement. Dans leur introduction d'un

numéro spécial de *Strategic Management Review* sur le sujet de la création de valeur dans le cadre de l'entrepreneuriat, Hitt, Ireland, Camp et Sexton (2001) s'interrogent ainsi sur le réel potentiel de création de valeur de ces entreprises. Nous abordons cette question plus en détail dans le deuxième chapitre.

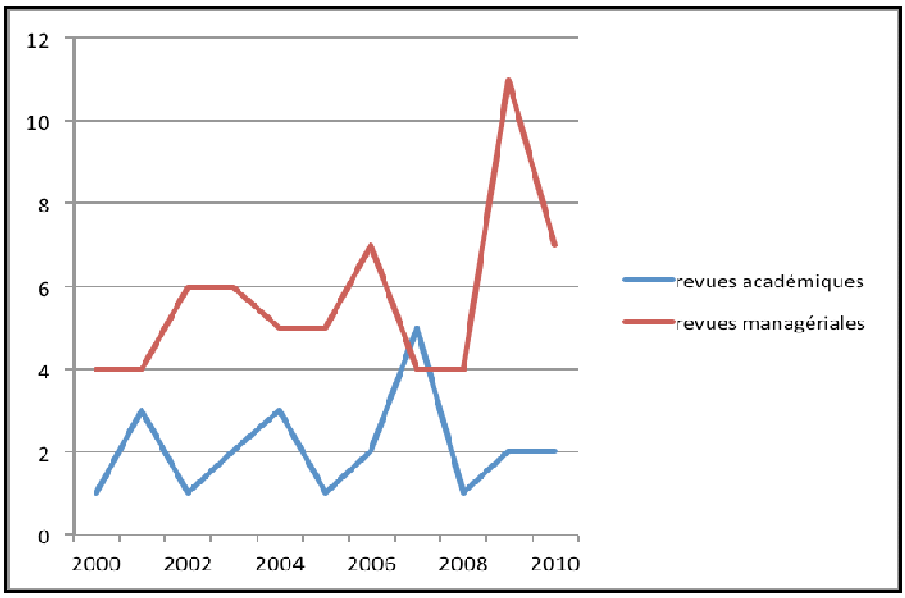
En outre, les travaux ancrés dans une réflexion stratégique soulèvent les notions de performance et d'avantage concurrentiel (Bryce et Dyer, 2007 ; Chesbrough, 2006 ; Christensen, 2001 ; Gottfredson, Puryear et Phillips, 2005 ; Govindarajan et Trimble, 2005 ; Johnson et Suskewicz, 2009 ; Rappaport, 2006 ; Winter et Szulanski, 2001 ; Zott et Amit, 2008). Certains articles mettent en avant la dimension organisationnelle en montrant que la performance d'une entreprise focale s'explique par son positionnement au niveau du système d'activité ou par la manière d'opérer les activités et les processus organisationnels (Beinhocker, Davis et Mendonca, 2009 ; Kopczak et Johnson, 2003). Christensen (2001) affirme ainsi que la performance des entreprises Cisco Systems et Dell est surtout liée à l'externalisation d'activités qui sont généralement intégrées par leurs concurrents. En insistant de façon excessive sur les facteurs organisationnels pour expliquer l'avantage concurrentiel, nous pensons qu'il est cependant délicat de justifier l'apport du BM par rapport au concept système d'activités présenté par Porter (1996). Selon nous, l'intérêt de l'approche BM est justement d'intégrer un ensemble plus large de facteurs de performance au niveau des différentes fonctions de l'entreprise. Sur ce point, les facteurs énoncés par Christensen (2001) se révèlent plus variés : les économies d'échelle, les économies d'envergure, l'internalisation ou l'externalisation d'activités et la détention de compétences clés (p.106).

Par ailleurs l'auteur pose également une question fondamentale : « *what are the circumstances that cause each factor to be a competitive advantage?* » (p.106). L'auteur apporte une réponse à cette question quelques années plus tard. Christensen (2001) affirme que la proposition de valeur, la formule de profits, les ressources et de processus organisationnels sont autant de facteurs permettant à une entreprise de construire un avantage concurrentiel. Dans une perspective transversale, on considère ainsi qu'un ensemble de choix cohérents aux niveaux des différentes fonctions de l'entreprise pourrait être à l'origine d'un avantage concurrentiel. En reprenant l'exemple du secteur aérien, Markides et Charitou (2004) montrent qu'il est particulièrement délicat pour des entreprises traditionnelles (British Airways ou KLM) de vouloir reproduire le BM employé par les compagnies low-cost (Easyjet, Ryanair, Southwest). Bien qu'il soit envisageable pour les compagnies traditionnelles de s'aligner sur le positionnement stratégique de Ryanair en proposant une

offre basique à prix réduit, il est, par contre, plus délicat de reproduire le BM de la compagnie aérienne irlandaise. Celui-ci repose en effet sur une combinaison de ressources spécifiques (flotte uniforme composée uniquement d'avions Boeing) et un fonctionnement organisationnel particulier (aéroports secondaires desservis, fréquence élevée des rotations). Autrement dit, il est difficile pour les entreprises en place de suivre le positionnement stratégique des nouveaux entrants tout en préservant la stabilité de leur BM.

Ces contributions montrent ainsi l'intérêt que représente le concept de BM dans une réflexion stratégique. Généralement, les chercheurs en stratégie se focalisent essentiellement sur les ressources et compétences de l'entreprise pour expliquer l'origine de l'avantage concurrentiel (Warnier, Demil et Lecocq, 2010). Ils montrent alors que la détention et la combinaison de certaines ressources ou compétences dites « *distinctives* » permettent d'expliquer l'avantage détenu par une entreprise. L'approche BM introduit alors une conception plus transversale des facteurs explicatifs de l'avantage concurrentiel d'une entreprise.

Figure 11 : Articles sur la thématique de la stratégie publiés entre 2000 et 2010



En mobilisant la théorie de la contingence, Zott et Amit (2008) considèrent le BM comme une variable médiatrice de la relation entre le positionnement stratégique d'une entreprise et sa performance. Les auteurs parviennent ainsi à appréhender le BM et la stratégie comme deux construits distincts. Si d'autres chercheurs soulignent les complémentarités qui existent entre la stratégie et le BM, ils n'expliquent cependant pas clairement ce qui distingue les deux concepts ni même la nature de leur relation. On note par ailleurs que les expressions BM et stratégie ont parfois tendance à se substituer dans le discours des chercheurs (e.g. Bonaccorsi

et al., 2006 ; Markides et Charitou, 2004). Ces confusions se révèlent alors problématiques puisqu'elles ne permettent pas de démontrer le réel apport de l'approche BM dans le champ de la stratégie qui regroupe déjà de nombreux outils d'analyse (ex : chaîne et réseau de valeur). Malgré les confusions, nous notons une association courante entre le BM et la stratégie dans les revues académiques et managériales (figure 11).

3.2.5. Le thème de la valeur sociale

L'analyse de l'échantillon montre que le concept de BM est également utilisé pour aborder la notion de valeur sociale. Nous avons principalement identifié ce thème dans les revues managériales (tableau 9), à l'exception de l'article de Hudnut et DeTienne (2010) publié récemment dans la revue *Entrepreneurship Theory & Practice*. Dans les articles ancrés dans une thématique stratégique, nous avons vu précédemment que les chercheurs se sont penchés sur les questions de performance et de viabilité du BM sous un angle essentiellement économique (revenus, profits). Cependant, certains auteurs considèrent que le concept de BM n'a pas pour simple vocation d'étudier la création de valeur économique (Nidumolu, Prahalad et Rangaswami 2009). Hart et Milstein (2003) définissent alors trois axes déterminant la viabilité de l'entreprise : « *a sustainable enterprise is one that contributes to sustainable development by delivering simultaneously economic, social, and environmental benefits—the so-called triple bottom line* » (p.56). Cependant on considère parfois que les objectifs économiques et sociaux peuvent être antinomiques. Il peut ainsi se révéler difficile de bâtir un BM permettant de poursuivre simultanément ces objectifs. En citant l'exemple d'Envirofit qui est à l'origine d'une innovation technologique permettant de réduire les émissions de gaz d'échappements, Hudnut et DeTienne (2010) montrent que l'entreprise ne parvient pas à convertir la valeur sociale en valeur économique.

Tableau 9 : Répartition des articles sur le thème de la valeur sociale par champs disciplinaires

Champs disciplinaires	Nombre d'articles
Managérial	12
Entrepreneuriat	1
Total	13

Ces travaux sont d'abord l'occasion de mettre en exergue les relations qui peuvent exister entre les sources de valeurs économiques, sociales et environnementales. Hart et Milstein (2003) proposent ainsi une conception multidimensionnelle de la notion de valeur qui met en

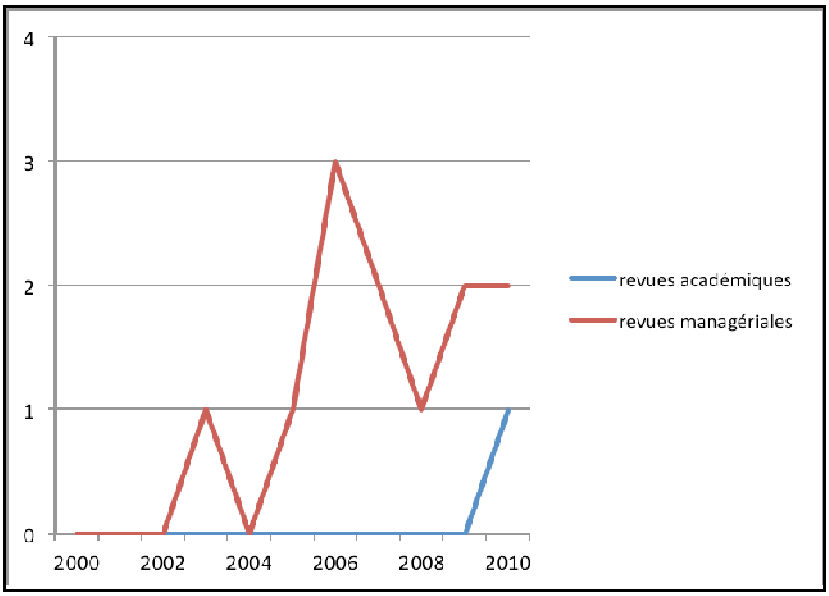
relation ces différents objectifs. Les auteurs montrent, par exemple, comment la contribution sociale d'Hewlett-Packard en Inde lui permet de pérenniser les relations avec les parties prenantes. Simanis et Hart (2009) expliquent, par ailleurs, que le développement de la banque Grameen n'aurait pas été possible sans la construction d'un lien fort avec les clients, ce qui leur a permis de surmonter les menaces concurrentielles. En s'intéressant également à la banque Grameen, Seelos et Mair (2007) mettent en évidence l'impact que peut avoir la dimension sociale sur la construction de relations à long terme avec les partenaires organisationnels (ex : Telenor). A partir de plusieurs exemples, Thompson et MacMillan (2010b) proposent enfin un ensemble de recommandations permettant aux entrepreneurs de poursuivre des objectifs sociaux tout en assurant la viabilité économique de l'entreprise.

Les chercheurs mettent ensuite en avant les complémentarités qui existent entre les BM des entreprises et ceux des organisations non-gouvernementales (ONG désormais). Les entreprises peuvent en effet bénéficier de la légitimité dont disposent les ONG auprès des acteurs et des consommateurs pour s'implanter dans les pays émergents (Chesbrough, Ahern, Finn et Guerraz, 2006). Chesbrough (2006) souligne également que ces dernières ont intérêt à confier aux ONG certaines activités délicates comme la distribution ou la formation qui nécessitent une connaissance de l'environnement. Inversement, les ONG peuvent avoir intérêt à s'associer à une entreprise, dont le principal objectif est de créer de la valeur économique, afin d'assurer leur pérennité. Chesbrough (2006) cite ainsi les exemples des projets de développement menés par Pfizer en Afrique qui sont fondés sur ce type d'interdépendances entre les entreprises et les ONG. L'approche BM offre alors l'opportunité d'explorer ces interdépendances et d'étudier les complémentarités entre la valeur économique et la valeur sociale. Les travaux de Vogel (2005) ou encore ceux menés par Seelos et Mair (2007) poursuivent les mêmes finalités. En mobilisant l'approche « *resource-based view* », Seelos et Mair (2007) montrent qu'un ensemble de ressources et de compétences peut être utilisé et combiné à travers plusieurs entités organisationnelles pour optimiser leur potentiel de création valeur.

Sur l'ensemble de la période étudiée, le thème de la valeur sociale est certes sous-représenté par rapport aux autres thématiques (seulement treize articles publiés entre 2000 et 2010). Par ailleurs, le corpus apparaît comme peu structuré compte tenu de la diversité des problématiques poursuivies par les chercheurs. Ces dernières années, la valeur sociale du BM suscite néanmoins un intérêt croissant puisqu'elle a donné lieu à autant d'articles que les thématiques de l'e-business et de l'entrepreneuriat réunies (onze articles sur la valeur sociale,

cinq articles sur l'e-business et six articles sur l'entrepreneuriat). En considérant l'augmentation du nombre de travaux et également la richesse des questions qui sont posées, nous pensons qu'il s'agit d'un axe de recherche émergeant dans la littérature. Le concept de BM permet de mettre en valeur les mécanismes de création de valeur sociale et de comprendre la relation qu'elle entretient avec la valeur économique qui est typiquement le centre d'attention des travaux sur le BM. Le caractère émergent de la thématique explique peut-être pourquoi les articles sur la valeur sociale ont principalement été relevés dans les revues managériales (figure 12). Nous notons cependant que les thématiques de l'*e-business*, de l'*entrepreneuriat*, de l'*innovation* et de la *stratégie* ont été abordées au préalable dans les revues managériales avant que la sphère académique ne s'y intéresse. On peut ainsi imaginer que le thème de la valeur sociale observe une trajectoire similaire. C'est ce que semble montrer le contenu éditorial du numéro spécial sur les BM publié par la revue *Long Range Planning* en 2010. En effet, les articles proposés par Dahan, Doh, Oetzel et Yaziji (2010), par Thompson et MacMillan (2010a), par Yunus, Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) ou encore par Williamson (2010) confirment l'intérêt croissant que représentent les thématiques de la valeur sociale et des marchés émergents aux yeux du monde académique.

Figure 12 : Articles sur la thématique de la valeur sociale publiés entre 2000 et 2010



Pour conclure, l'échantillon constitué à partir des revues figurant dans le classement du Financial Times révèle une variété d'approches du BM en gestion. Si cette variété est source de richesse, le corpus peut apparaître comme un ensemble décousu de travaux qui s'explique en partie par la délimitation approximative du concept.

Nous avons choisi de présenter ce panorama interdisciplinaire en articulant les travaux autour de cinq axes thématiques majeurs qui ont été identifiés à l'aide d'une démarche inductive. D'un point de vue quantitatif, nous constatons que la thématique de la stratégie est celle qui suscite l'intérêt le plus fort. Au-delà du nombre d'articles, l'association entre les thèmes du BM et de la stratégie s'est révélée particulièrement féconde. En mobilisant divers cadres théoriques, l'approche BM permet d'étudier sous un angle nouveau les phénomènes de création de valeur, de performance et d'avantage concurrentiel. Nous avons vu que l'approche BM s'avère être d'une grande pertinence. Elle permet en effet d'enrichir les conceptions classiques de la stratégie en offrant une perspective transversale et en insistant sur des questions pratiques : *comment mon entreprise crée-t elle de la valeur ? Le BM permet-il d'assurer la viabilité de mon entreprise* ? Les exemples récents des start-up comme Yahoo montrent que la création de la valeur n'est pas une condition suffisante pour assurer la pérennité d'une entreprise (Rindova et Kotha, 2001). Par conséquent, des problématiques ambitieuses découlent de la mobilisation du concept de BM dans le champ de la stratégie. Cependant ces travaux révèlent également des ambiguïtés en ce qui concerne le positionnement du concept de BM par rapport à celui de la stratégie. Compte tenu des apports mais aussi des ambiguïtés qui résultent de l'association entre les deux thématiques, nous avons choisi de consacrer le second chapitre de cette revue de littérature à l'utilisation du concept de BM dans le champ de la stratégie en ne nous limitant plus à l'échantillon constitué. Nous intégrons cette fois un ensemble plus large de références bibliographiques qui nous permettent de distinguer plusieurs approches majeures.

Dans cette troisième section, nous avons exposé les résultats de notre analyse de la littérature sur le BM entre 2000 et 2010. Après avoir mis en lumière le caractère hétéroclite des recherches, nous articulons les travaux autour de cinq axes thématiques qui ont suscité l'intérêt de plusieurs communautés de chercheurs. En se limitant à l'étude des 40 revues de gestion classées par les Financial Times en 2009, cette analyse porte sur une échantillon relativement réduit d'articles. Conscients que cela puisse être considéré comme une limite de notre travail, le deuxième chapitre, qui porte plus particulièrement sur l'utilisation du BM dans le domaine de la stratégie, est l'occasion pour nous d'intégrer un ensemble de travaux de recherche issus d'ouvrages, de conférences et de journaux plus variés.

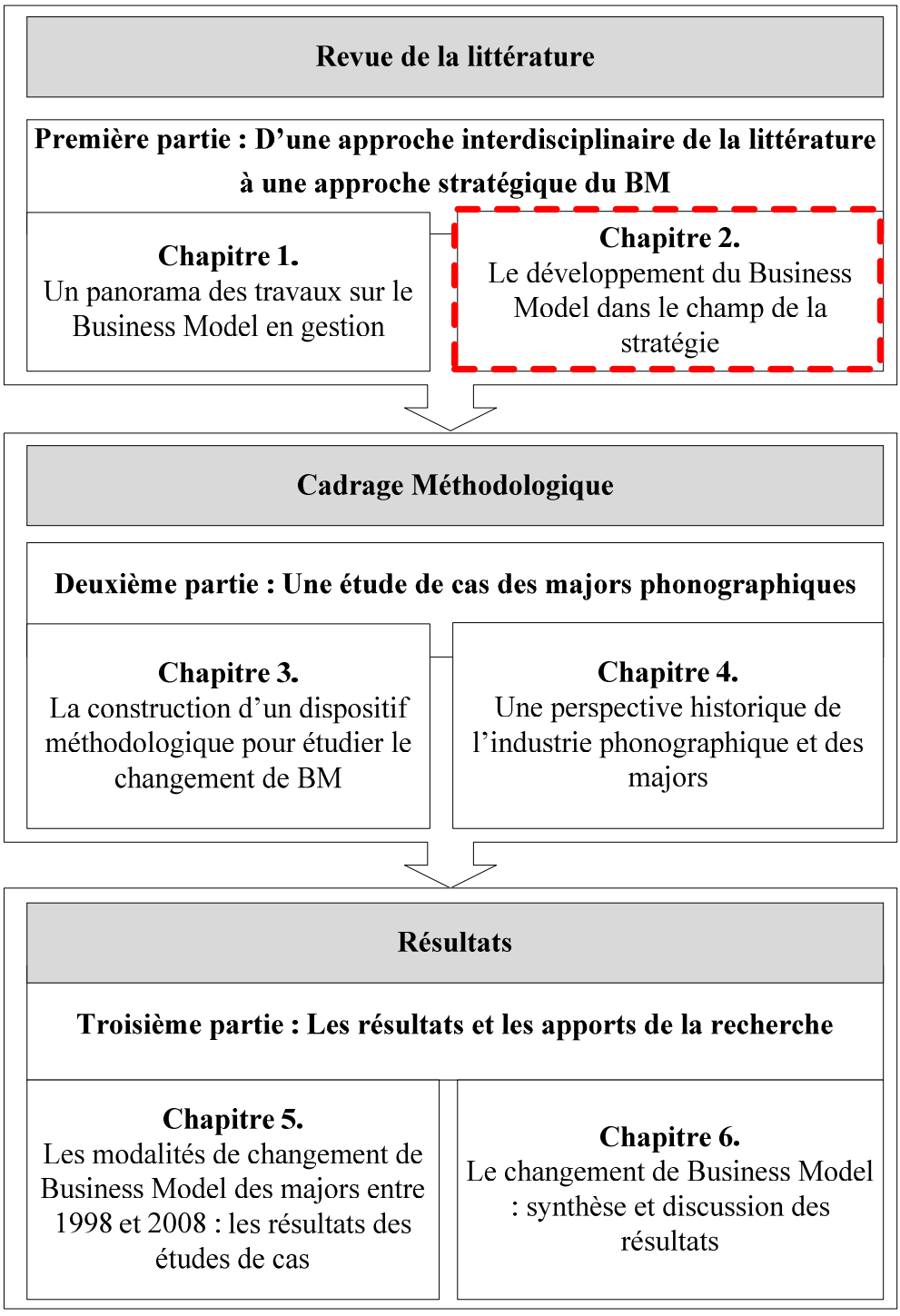
Synthèse du chapitre I

Le premier chapitre est une analyse exploratoire de la littérature sur le BM en Sciences de Gestion. Dans un premier temps, nous mobilisons les travaux de Ghaziani et Ventresca (2005) pour décrire la genèse du concept. Les auteurs montrent que plusieurs communautés de chercheurs se sont intéressées au BM en y voyant la possibilité de porter un nouveau regard sur leurs problématiques de recherche. Le BM s'est ainsi construit localement, ce qui explique son caractère polysémique. Plus récemment, le BM a pris un essor considérable avec le développement de l'e-business. Il est désormais utilisé par les entrepreneurs de l'Internet pour exprimer simplement la logique de création de valeur de leur entreprise. Alors que les observations de Ghaziani et Ventresca (2005) se terminent à la fin des années 1990, il nous semble important de poursuivre leur démarche afin de comprendre les développements récents du BM.

Dans un deuxième temps, nous décrivons le protocole mis en œuvre pour dresser un panorama interdisciplinaire de la littérature publiée entre 2000 et 2010. Nos recherches sont ciblées sur les 40 « *meilleures* » revues de gestions classées par le Financial Times. Nous parvenons ainsi à identifier 152 articles qui portent de près ou de loin sur le BM. Par ailleurs, nous décrivons le processus d'analyse de ces productions académiques et notamment la méthode utilisée pour faire émerger les thématiques de recherche qui sont couramment associées au BM.

Dans un troisième temps, nous présentons les résultats de l'analyse de la littérature. Si le monde académique porte un intérêt croissant pour le BM, les contributions relevées ont principalement été publiées dans des revues managériales. Cependant, cette tendance semble s'atténuer à la fin des années 2000. En outre, le BM est généralement associé à cinq thématiques principales de recherche : l'e-business, l'entrepreneuriat, l'innovation, la stratégie et la valeur sociale. Dans le champ de la stratégie, l'analyse révèle que les recherches sur le BM ont été particulièrement nombreuses donnant lieu à des problématiques ambitieuses. Nous notons également qu'une vision consensuelle du BM semble se former entre les chercheurs en stratégie. Pour ces raisons, nous choisissons d'effectuer une revue de littérature plus précisément axée sur le champ de la stratégie dans le chapitre suivant.

Figure 13 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 2)



Plan du deuxième chapitre

1. Le positionnement du concept de BM en stratégie
   - 1.1. Le degré d'abstraction de la modélisation
   - 1.2. La classification typologique des BM
   - 1.3. Les définitions du concept de BM
   - 1.4. Les différences et les relations entre le BM et la stratégie
2. Les principales perspectives mobilisées pour la représentation du BM
   - 2.1. Représentation du BM selon la dimension organisationnelle
     - 2.1.1. Préciser le concept de valeur
     - 2.1.2. Les facteurs de création de la valeur
   - 2.2. Représentation multidimensionnelle du BM
     - 2.2.1. Décomposer le BM à partir de plusieurs éléments constitutifs
     - 2.2.2. La dimension ressources & compétences
     - 2.2.3. La dimension proposition de valeur
   - 2.3. Représentation des interactions entre les choix du BM
     - 2.3.1. Les interactions entre les éléments constitutifs au niveau de l'entreprise focale
     - 2.3.2. Les interactions au niveau inter-organisationnel
3. Quelle place pour la dynamique temporelle dans la recherche sur le BM ?
   - 3.1. Les travaux privilégiant l'approche processus
   - 3.2. Les travaux privilégiant l'approche contenu
   - 3.3. L'émergence d'une problématique

Chapitre 2. Le développement du BM dans le champ de la stratégie

Ce chapitre porte plus précisément sur le BM dans les recherches en stratégie. Alors que notre travail exploratoire souligne les ambiguïtés qui entourent le BM, nous choisissons d'en délimiter clairement les contours en se penchant sur les travaux ayant contribué à la conceptualisation du BM (§1). Pour commencer, nous abordons la question de « *degré d'abstraction* » qui est inhérente à toute tentative de modalisation. On s'aperçoit ainsi que les représentations du BM peuvent être très différentes selon les objectifs poursuivis par le chercheur. Ensuite, nous nous intéressons aux définitions du BM en analysant 43 propositions qui ont été relevées dans la littérature. Alors que l'hétérogénéité des définitions met en évidence plusieurs façons d'appréhender un modèle dans le cadre d'un travail de recherche, nous montrons qu'aucune ne favorise la formation d'une vision consensuelle. Pour cette raison, nous choisissons de proposer une définition du BM. Enfin, nous discutons les différences et les relations qui existent entre le BM et la stratégie. Il s'agit là d'une démarche essentielle pour justifier la pertinence du BM dans le champ de la stratégie et pour comprendre en quoi il constitue un apport.

Après avoir défini notre objet d'étude, nous présentons les principales contributions des recherches sur le BM en stratégie. Les travaux que nous évoquons ont été l'occasion d'établir des liens entre le BM et plusieurs concepts de la stratégie (valeur, performance, système d'activité, etc.). Nous répartissons ces développement selon trois principaux axes de recherche (§2). Le premier axe consiste à représenter le BM comme un ensemble de transactions pour éclairer les mécanismes de création et de répartition de la valeur. Le deuxième axe a pour vocation de représenter le BM à partir de plusieurs éléments constitutifs, les chercheurs mettent ainsi en exergue la transversalité du concept en faisant référence aux différentes fonctions organisationnelles. Ils montrent ainsi qu'un BM cohérent (constitué par un ensemble de choix alignés) a un impact positif sur la performance de l'entreprise. Le troisième axe s'intéresse aux interactions pouvant exister entre les éléments constitutifs du BM, cette approche permet de comprendre les écarts de performance entre les entreprises.

Cette présentation des principaux axes de recherche montre que les chercheurs ont tendance à éluder la dynamique temporelle. Le BM est souvent utilisé pour représenter l'état d'une entreprise à un moment donné. Après avoir présenté les quelques travaux qui ont récemment

tenté d'intégrer la dimension temporelle (§3), nous proposons une problématique de recherche concernant le changement de BM d'une entreprise.

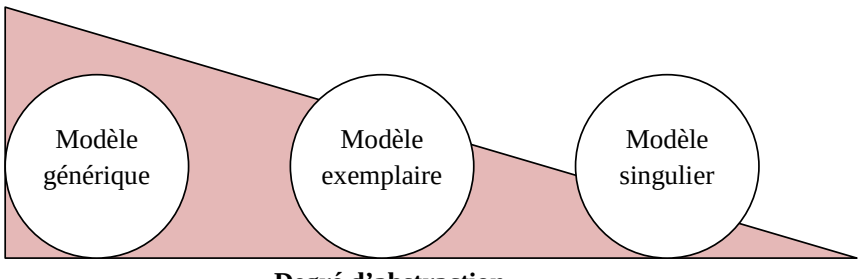
1. Le positionnement du concept de BM en stratégie

1.1. Le degré d'abstraction de la modélisation

Avant toute chose, il est essentiel d'établir des fondations solides sur lesquelles nous nous appuyons dans la suite de ce travail doctoral. Pour commencer, nous nous penchons sur la notion de modèle. S'il s'agit d'une caractéristique prégnante, les chercheurs oublient souvent d'appréhender le BM comme tel et d'en évoquer les implications. Par définition, un modèle est une représentation simplifiée de la réalité (Blaha et Rumbaugh, 2005 ; Morgan, 2001) qui soulève deux questions fondamentales: *Quel degré de précision ou d'exhaustivité doit retranscrire le modèle ? Quels éléments doit représenter le modèle ?* Dans cette sous-partie, nous tentons de répondre à la première question en abordant la notion de « *degré d'abstraction* » du BM. En ce qui concerne la seconde question, nous avons relevé dans la littérature plusieurs perspectives qui traduisent différents points de vue d'une même réalité. Ces multiples perspectives permettent d'expliquer la diversité des contributions qui résultent de l'utilisation du BM dans le champ de la stratégie, nous aurons l'occasion de les détailler dans la suite de ce chapitre (§2 et §3).

La modélisation implique un arbitrage entre détail et simplification qui dépend principalement de la finalité de la recherche. Alors que le niveau de granularité des représentations les plus exhaustives permet d'étudier et d'analyser avec finesse des phénomènes complexes, les représentations simplifiées favorisent davantage la compréhension et la communication. Dans la littérature sur le BM, nous avons identifié trois niveaux principaux d'abstraction : le modèle *générique*, le modèle *exemplaire* et enfin le modèle *singulier* (Figure 14).

Figure 14 : Les niveaux d'abstraction du BM relevés dans la littérature



Premièrement, les **modèles génériques** favorisent la simplification en ne représentant qu'un ensemble réduit d'informations. Baden-Fuller et Morgan (2010) définissent les modèles génériques comme des idéaux-types, c'est-à-dire qu'ils ne sont pas spécifiques à une seule entreprise. Dans cette optique, Baden-Fuller et Morgan (2010) utilisent l'analogie de la recette de cuisine : « *such models often display or instantiate matters of principle (how joists are to be joined to support a roof) as well as details of style and content (exact arrangements, decorations, and so forth). They are used to demonstrate or give advice about how to do something so that the results will come out right* » (p.165-166).

Dans l'échantillon initial d'articles, nous avons relevé plusieurs appellations génériques telles que le BM *open-source* (Bonaccorsi et al., 2006), le BM *NYOP*[22] (Fay, 2004), le BM *service de paiement en ligne* (Hu et al., 2004), le BM *biens de grande consommation* (Markides et Charitou, 2004) ou encore le BM *vente directe* (Markides et Charitou, 2004). Certaines appellations génériques appartiennent aujourd'hui au langage courant : le BM *low-cost* (72 millions d'occurrences sur Google), le BM *gratuit* (McGrath, 2010), le BM *lame de rasoir* (Teece, 2010), etc. En se limitant à l'essentiel, elles peuvent caractériser des entreprises issues de secteurs différents. Bien qu'étant souvent associée au secteur de transport aérien, l'appellation *low-cost* est également utilisée pour qualifier le BM de Dacia[23] dans le secteur automobile, de Simplicime[24] dans le secteur de la téléphonie mobile ou encore Tchip[25] dans le secteur de la coiffure. Ainsi les BM génériques sont particulièrement adaptés à un usage pédagogique pour exprimer une idée essentielle permettant de caractériser une entreprise (Sabatier, Mangematin et Rousselle, 2010). Compte tenu du fort degré d'abstraction, la représentation générique ne permet pas de retranscrire la complexité de la réalité.

Par rapport au modèle générique, le **modèle exemplaire** ou « *scale model »* (Baden-Fuller et Morgan, 2010) offre une représentation plus détaillée de la réalité qui le rend spécifique à un secteur. Dès les années 60, Fernow (1966) fait ainsi référence au BM de l'industrie pétrolière en représentant un ensemble de caractéristiques communes aux entreprises du secteur. D'autres secteurs ont également fait l'objet de ce type de représentation : l'industrie pharmaceutique (Aspinall et Hamermesh, 2007), les biotechnologies (Pisano, 2006), ou

[22] "*Name-Your-Own-Price* » est un système d'enchère inversée où le client définit le prix qu'il veut payer pour un bien ou un service.
[23] Source : http://www.20minutes.fr/article/385938/Automobile-Le-Dacia-Duster-le-premier-4x4-low-cost.php. Consulté le 09 juin 2010.
[24] Source : http://www.simplicime.com. Consulté le 09 juin 2010.
[25] Source : http://www.journaldunet.com/economie/les-dix/plus-grands-low-cost-de-france/6-tchip-coiffure.shtml. Consulté le 09 juin 2010.

encore de la grande distribution (Enders et Jelassi, 2000 ; Volle, Dion, Heliès-Hassid et Sabbah, 2008). Par ailleurs, le BM exemplaire est également utilisé pour saisir les caractéristiques communes d'entreprises appartenant à une zone géographique donnée. Certains auteurs font ainsi référence au BM des entreprises américaines (Chung et Luo, 2008 ; Moore et al., 2006), chinoises (Kambil et al., 2006), françaises (Hurt et Hurt, 2005) ou sud-africaines (Wöcke et al., 2007).

Enfin le **modèle singulier** aboutit à une représentation détaillée de la réalité. De par son exhaustivité, le modèle singulier offre une représentation spécifique à une entreprise. Le modèle singulier permet un niveau de granularité pour comprendre et analyser des phénomènes complexes. Par exemple, Ferdows et al. (2004) utilisent ce niveau d'abstraction pour mettre en lumière les spécificités du BM de Zara dans le secteur textile.

A quelques exceptions près (Baden-Fuller et Morgan, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Sabatier et al., 2010), les chercheurs ne se posent généralement pas la question du degré d'abstraction auquel ils se situent. Le degré d'abstraction a néanmoins d'importantes implications sur le travail de recherche et les contributions qui en découlent. Dans une démarche rigoureuse, il paraît donc important de préciser le niveau d'abstraction retenu par le chercheur et de justifier sa pertinence en fonction des objectifs de la recherche. Dans ce travail de thèse, nous choisissons de nous positionner à un niveau exemplaire qui nous semble proposer un compromis intéressant entre détail et simplification. Il permet de faire émerger la logique sur laquelle repose une entreprise tout en valorisant la transversalité du concept. En se limitant à l'essentiel, le BM exemplaire permet également de faciliter la compréhension et de favoriser le développement conceptuel. Certains travaux de recherche privilégient néanmoins une représentation générique du BM, c'est le cas des classifications typologiques que nous abordons à présent.

1.2. La classification typologique des BM

Comme l'affirment Baden-Fuller et Morgan (2010), la construction de typologies est une démarche couramment utilisée par les chercheurs pour explorer des phénomènes nouveaux en mettant en évidence des caractéristiques communes, des différences et des relations entre des classes : « *[t]axonomy is one of the classic means of acquiring scientific knowledge* » (Baden-Fuller et Morgan, 2010, p.161). Sur la base d'observations, les chercheurs constituent des catégories en se limitant à une ou quelques caractéristiques saillantes. Les typologies sont

ainsi une classification de modèles génériques. Compte tenu de la multiplicité des travaux, il ne nous a pas semblé pertinent de dresser un panorama exhaustif des typologies proposées dans la littérature. Par contre, une synthèse permettant de comparer les travaux nous semblait être une démarche plus constructive. Nous avons ainsi relevé de manière systématique les typologies présentées dans les articles et ouvrages sur le BM. Plusieurs revues de littérature consacrées aux typologies (Lambert, 2006 ; Osterwalder, 2004 ; Pateli et Giaglis, 2004) ont ensuite été recoupées afin de compléter notre base. Cette méthode nous a ainsi permis d'identifier 17 typologies de BM. Pour chacune de ces typologies, nous avons relevé le contexte empirique de l'article, le nombre de types identifiés ainsi que le(s) critère(s) choisi(s) par le chercheur (tableau 10).

Nous notons que les typologies ont été relevées principalement dans les revues managériales *California Management Review* et *Harvard Business Review* (Allmendinger et Lombreglia, 2005 ; Kaplan et Sawhney, 2000 ; Mahadevan, 2000 ; Zeng et Reinartz, 2003). L'analyse montre ensuite un surcroît d'intérêt au début des années 2000. En effet, nous avons identifié 14 typologies sur la période allant de 1998 à 2003 et seulement 3 sur la période équivalente allant de 2004 à 2009. Cette démarche de classification des BM soulève néanmoins plusieurs limites.

Premièrement, l'intérêt de ces typologies est limité, compte tenu de leurs applications systématiques au contexte de l'e-business. Pendant la première partie des années 2000, ces typologies font figure de grilles analytiques permettant de comprendre le phénomène de l'e-business et de regrouper les start-up à partir de certaines caractéristiques communes. Mais l'application systématique du BM au contexte de l'e-business (parmi les 17 typologies analysées, 13 se limitent exclusivement au contexte de l'Internet) constitue un frein à la généralisation et à la diffusion du concept. Au cours de nos lectures, nous nous sommes ainsi aperçus que les typologies sont rarement citées à l'exception de celles proposées par Rappa (2000) et par Timmers (1998).

Tableau 10 : Synthèse de 17 typologies de BM relevées dans la littérature

Auteur(s)	Contexte	Nombre de types	Critère(s)
Timmers (1998)	Web	11	Degré d'innovation, degré d'intégration
Bambury (1998)	Web	15	Pas de critère explicité
Mahadevan (2000)	Web	X	Flux de valeur, flux de revenus, flux logistique
Kaplan et Sawhney (2000)	Web	4	Inputs, outputs
Linder et Cantrell (2000)	Général	8	Activité, rapport prix/valeur
Rappa (2000)	Web	9	Revenus et position dans la chaîne de valeur
Tapscott, Lowi et Ticoll (2000)	Web	5	Degré de contrôle économique, degré d'intégration
Applegate (2001)	Web	4	Concept, capacité, valeurs
Bartelt et Lamersdorf (2001)	Web	5	Rôle du fournisseur, du client
Weill et Vitale (2001)	Web	8	Compétences centrales, stratégie, sources de création de valeur
Eisenmann (2002)	Web	8	Activité
Betz (2002)	Général	6	Inputs, outputs (ressources, ventes, profit et capital)
Zeng et Reinartz (2003)	Web	5	Produit, compétences
Laudon et Traver (2003)	Web	7	Proposition de valeur
Allmendinger et Lombreglia (2005)	Services	4	Proposition de valeur
Cohen, Agrawal et Agrawal (2006)	Services	7	Proposition de valeur
Wirtz, Schilke et Ullrich (2010)	Web	4	Activité

Deuxièmement, ces typologies sont construites à partir d'un ensemble très limité de critères alors que les auteurs définissent généralement le BM comme un concept multidimensionnel (Morris et al., 2005). Dans le tableau 11, nous présentons 7 types qui ont été relevés de manière aléatoire parmi les 17 typologies étudiées. Pour chaque type, nous présentons plusieurs illustrations que nous avons relevées dans les articles académiques, dans les journaux économiques ou dans la presse. On s'aperçoit d'abord que chaque type peut être illustré par un ensemble très varié d'entreprises (secteur d'activité, taille, stratégies) qui ne partagent bien souvent qu'une seule caractéristique commune. On utilise souvent les

exemples de Gillette, Lexmark ou Nespresso pour présenter le BM *lames de rasoir* qui consiste à vendre un produit d'appel à un prix attractif (un rasoir, une imprimante ou une machine à café) pour ensuite réaliser des marges importantes sur la vente de produits complémentaires indispensables à l'utilisation du produit d'appel. Dans le domaine de l'aviation, le BM de Rolls Royce peut également être qualifié de « *lame de rasoir* » puisque les revenus sont principalement issus des activités de maintenance ou de vente de pièces de rechange (Teece, 2010). Néanmoins le seul point commun qui caractérise les BM de Rolls Royce, Gillette, Lexmark et Nespresso est le modèle de revenu. Par conséquent les typologies aboutissent à des représentations relativement stéréotypées qui ne mettent en lumière qu'une seule dimension du concept.

Tableau 11 : Exemples de types de BM issus de la littérature et illustrations

Type	Exemples illustratifs	Point(s) commun(s)
Lames de rasoir (Linder et Cantrell, 2000)	Gillette (hygiène)	Modèle de revenu
	Nespresso (machines à café en dosettes)	
	Lexmark (imprimante)	
	Rolls Royce (moteurs d'avions)	
	Standard Oil (énergie/pétrole)	
	Comcast (location de vidéos)	
Enchères (Timmers,1998)	Ebay (ventes en ligne)	Organisation du réseau de valeur
	Google (services de l'Internet)	
Gratuit financé par la publicité (Rappa, 2000)	Google (Services de l'Internet)	Source de revenu
	Chaînes de télévision publiques françaises	
	Metro (presse)	
Abonnement (Bambury, 1998)	Périodiques (presses)	Modèle de revenu
	SFR (Téléphonie mobile)	
	Free (Fournisseur d'accès Internet)	
	Moving (salles de sport)	
	UGC (cinéma)	

Troisièmement, les chercheurs se sont focalisés sur des critères variés, ce qui aboutit à des perspectives différentes de la réalité. Pour le BM *lame de rasoir* que nous venons d'évoquer, le critère retenu est le modèle de revenu. Par contre le BM *low-cost* fait référence à une proposition de valeur minimaliste et à une stratégie de tarification ; le BM *enchères* (Ding et

al., 2005) ou *enchères inversées* (Fay, 2004) souligne le positionnement dans le réseau de valeur, le type *gratuit financé par la publicité* (Pauwels et Weiss, 2008) met en évidence les sources de revenus et enfin le type *open-source* (Bonaccorsi et al., 2006) correspond à une stratégie de gestion des droits de propriété. Par conséquent, la diversité des représentations ne favorise pas l'émergence d'une perception unifiée du concept de BM, elles attisent au contraire les ambiguïtés dont il est l'objet.

En conclusion, les typologies des BM se prêtent particulièrement à une utilisation pédagogique ou managériale. En effet, elles permettent d'adopter une démarche analytique pour appréhender des secteurs naissants ou en mouvance qui sont caractérisés par une diversité de formes organisationnelles. Compte tenu de la pluralité des méthodes employées pour classifier les BM, les typologies ne contribuent ni à une meilleure compréhension du concept de BM ni à une homogénéisation des perceptions. Pour y parvenir, nous proposons à présent une discussion sur la définition du BM qui s'appuie sur les propositions formulées dans la littérature.

1.3. Les définitions du concept de BM

La définition du concept de BM est l'un des sujets de discussions les plus fréquemment abordés dans la littérature (Pateli et Giaglis, 2004). Depuis l'article publié dans la *Harvard Business Review* dans lequel Porter (2001) affirme que la définition du BM était « *vaseuse* » (p.73), les auteurs ont exprimé à plusieurs reprises la nécessité d'aboutir à une définition consensuelle en vue d'améliorer la visibilité et la compréhension du concept (Magretta, 2002 ; Mahadevan, 2000 ; Morris et al., 2005 ; Seppanen et Makinen, 2005 ; Shafer et al., 2005 ; Timmers, 1998). Depuis de nombreuses définitions ont été proposées par des auteurs issus de champs disciplinaires variés mais aucune n'a pour l'instant fait l'objet d'une diffusion importante (Brink et Holmen, 2009).

Pour analyser les nombreuses définitions existantes, nous avons choisi d'effectuer une analyse lexicale à l'aide du logiciel Nvivo. Cette analyse repose sur les 43 définitions que nous avons pu relever dans la littérature. Onze d'entre elles ont été identifiées dans les articles de l'échantillon initial (issus des journaux classés par le Financial Times en 2009) et 32 proviennent d'un corpus plus large composé d'articles et d'ouvrages académiques relevés tout au long de notre travail doctoral (les 43 définitions sont présentées en annexe V). S'il n'a pas

la prétention d'être exhaustif, cet échantillon nous semble, en revanche, être représentatif de la littérature en gestion.

En évoquant la question du degré d'abstraction du BM, nous avons souligné le caractère subjectif de la modélisation. Au-delà du degré de précision du modèle, la subjectivité de la modélisation réside également dans le choix d'une perspective. Lorsqu'on demande à une personne de représenter une maison, elle peut ainsi privilégier différents angles d'approche. D'abord un enfant pourrait choisir de représenter de manière simplifiée la façade de la maison en insistant sur quelques éléments qu'il juge importants (la fumée qui sort de la cheminée ou son père qui tond le gazon). Par ailleurs la mère pourrait représenter la maison en fonction de sa situation géographique ou de son positionnement dans la ville, dans le lotissement ou dans la rue. Le père de l'enfant pourrait quant à lui adopter une autre méthode qui consiste à représenter schématiquement l'ensemble des pièces qui composent la maison et la façon dont ces pièces sont agencées. Enfin, un architecte pourrait insister sur la conception en expliquant l'ensemble des étapes qui permettent d'aboutir à une maison solide et confortable. Bien entendu, pour chacune de ces perspectives, l'auteur peut ensuite être plus ou moins précis dans la représentation et donc adopter plusieurs niveaux d'abstraction.

Dans un premier temps, l'analyse des 43 définitions nous permet de mettre en évidence quatre perspectives principales qui constituent différentes façons d'appréhender un modèle dans le cadre d'un travail de recherche. Si elle permet de faire émerger différents points de vue différents, cette démarche s'est révélée délicate puisque certaines définitions traduisent à la fois plusieurs perspectives (e.g. Chesbrough et Rosenbloom, 2002. Osterwalder, 2004). Pour simplifier les choses, nous avons cherché à isoler l'idée centrale pour chaque définition. Nous présentons à présent ces quatre perspectives.

La **perspective descriptive** est le plus souvent relevée dans la littérature. Nous regroupons sous cet intitulé les définitions qui présentent le BM comme un outil de représentation. En se penchant sur les définitions qui privilégient la perspective descriptive, on peut alors remarquer les différents niveaux d'abstraction que nous avons présentés précédemment. Certains auteurs insistent sur la capacité du BM à simplifier la réalité en ne représentant qu'un ensemble limité de caractéristiques saillantes : « *abstraction* » (Betz, 2002, p.1), « *essential* » (Gordijn et al., 2000, p.40), « *logic* » (Chesbrough et Rosenbloom, 2002, p.529 ; Klueber, 2000, p.2 ; Linder et Cantrell, 2000, p.1 ; Mangematin et al., 2003, p.622, etc.), « *statement* », (Stewart et Zhao, 2000, p.290) ou encore « *stories* » (Magretta, 2002, p.4). Par contre, d'autres auteurs revendiquent une plus grande granularité en présentant le BM comme une

représentation détaillée de la réalité: « *architecture* » (Dubosson-Torbay et al., 2001, p.7 ; Klueber, 2000, p.2, Tapscott, 2001, p.5 ; Timmers, 1998, p.4), « *blueprint* » (Osterwalder et al., 2005, p.2), « *set* » (Seelos et Mair, 2007, p.53 ; Winter et Szulanski, 2001, p.731), « *structural template* » (Amit et Zott, 2001, p.511) ou « *system* » (Zott et Amit, 2010, p.216). Dans l'encadré 5, nous proposons quelques définitions représentatives de la perspective descriptive.

Encadré 5 : Exemples de définitions soulevant la perspective descriptive du BM

Certaines définitions privilégient un fort degré d'abstraction…

« *an abstraction of a business identifying how that business profitably makes money* ».
Betz (2002), p.1

« *stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?* ».
Magretta (2002), p.4

…tandis que d'autres se situent à un degré plus faible :

« *business model is nothing else that an architecture of a firm and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationships capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams* ».
Dubosson-Torbay et al. (2001), p.7

« *the core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources (not just those within its corporate boundaries) to create differentiated value for customers* ».
Tapscott (2001), p.5

Dans une moindre mesure, plusieurs auteurs définissent le BM comme un outil opérationnel. Autrement-dit, ils présentent le BM comme une façon de mettre en œuvre une série d'actions ou de pratiques en entreprise (nous avons regroupé ces définitions sous l'intitulé **perspective opérationnelle**). Des expressions différentes sont alors utilisées pour traduire l'idée essentielle véhiculée par le concept : « *méthode* » (Afuah et Tucci, 2001, p.3 ; Rappa, 2000 ; Turban, King, Lee, Warkentin et Chung, 2002, p.6), une « *approche* » (Gambardella et

McGahan, 2010, p.263) ou un « *design* ». Dans cette perspective, les auteurs mettent en valeur la portée opérationnelle et pratique du BM. Dans l'encadré 6, nous proposons quelques définitions représentatives de la perspective opérationnelle.

Encadré 6 : Exemples de définitions soulevant la perspective opérationnelle du BM

« *The method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and to make money doing so* ».
Afuah et Tucci (2001), p.3

« *[A] method of doing business by which a company generate revenue to sustain itself. The model spells out how the company is positioned in the value chain* ».
Turban et al. (2002), p.6

Alors qu'on distingue généralement la planification de l'opérationnalisation de la stratégie (Desreumaux, 1993), nous avons, par ailleurs, relevé une définition qui privilégie la **perspective de planification** (Venkatraman et Henderson, 1998). Ces définitions présentent le BM comme un outil guidant le raisonnement des entrepreneurs et des dirigeants (encadré 7). Ces définitions sont cependant moins nombreuses que celles qui favorisent la dimension opérationnelle. La perspective de planification nous semble traduire assez bien la façon dont est mobilisé le BM dans les revues entrepreneuriales (nous avons discuté cet aspect dans le chapitre précédent).

Encadré 7 : Exemples de définitions soulevant la perspective planification du BM

« *BM is a coordinated plan to design strategy along all three vectors : (…) customer interaction, asset sourcing, and knowledge leverage* ».
Venkatraman et Henderson (1998), p.12

Enfin la définition proposée par Krishnamurthy (2003) est particulièrement originale puisqu'elle met en lumière la perspective processuelle du BM. L'auteur décrit le BM comme « *a path* » (p.14) mettant ainsi en perspective la dimension temporelle (encadré 8, ci-dessous).

Encadré 8 : Exemples de définitions soulevant la perspective processuelle du BM

« *A business model is a path to a company's profitability, an integrated application of diverse concepts to ensure the business objectives are met. A business model consists of business objectives, a value delivery system, and a revenue model* ».
Krishnamurthy (2003), p.14

Pour conclure, nous proposons dans le tableau 12 une synthèse des quatre perspectives identifiées dans la littérature sur le BM. Pour chaque perspective, nous faisons figurer l'expression qui nous semble traduire l'idée principale ainsi que les références bibliographiques.

Tableau 12 : Les différentes perspectives présentes dans les définitions du BM

Perspectives	Expression relevée	Auteurs
Descriptive	Description	Applegate (2001) ; Hawkins (2002), KMLab Inc ; Weill et Vitale, (2001)
	Manifestation	Möller et al., (2008)
	Pattern	Brousseau et Penard (2007)
	Reflection	Casadesus-Masanell et Ricart (2010)
	Representation	Morris et al. (2005) 2005, Shafer et al. (2005)
	Way	Demil et Lecocq (2010)
	Blend	Mahadevan (2000)
	* Fort degré d'abstraction de la réalité	
	Abstraction	Betz (2002)
	Essential	Gordijn et al. (2000)
	Logic	Chesbrough et Rosenbloom (2002), Klueber (2000), Linder et Cantrell (2000), Mangematin et al. (2003), Petrovic et al. (2001), Shafer et al.(2005), Teece (2010)
	Statement	Stewart et Zhao (2000)
	Stories	Magretta (2002)
	* Faible degré d'abstraction de la réalité	
	Architecture	Dubosson-Torbay et al. (2001), Klueber (2000), Tapscott (2001), Timmers (1998)
	Blueprint	Osterwalder et al. (2005)
	Set	Seelos et Mair (2007), Winter et Szulanki (2001)
	Structural template	Amit et Zott (2001)
	System	Zott et Amit (2010)
Opérationnelle	Approach	Gambardella et McGahan (2010)
	Design	Mayo et Brown (1999)
	Method	Afuah et Tucci (2001), Rappa (2000) Turban et al. (2002)
Planification	Plan	Venkatraman et Henderson (1998)
Processuelle	Path	Krishnamurthy (2003)

Dans un deuxième temps, nous remarquons que certaines définitions sont imprégnées d'une connotation thématique. Le thème de l'e-business apparaît ainsi dans plusieurs définitions publiées au début des années 2000. Par exemple, Gordijn et al. (2000) considèrent que le concept de BM : « *shows the business essentials of the e-commerce business case to be developed. It can be seen as a first step in requirements engineering for e-commerce information systems* » (p.40). Dans la même veine, McGann et Lyytinen (2002) emploient l'expression d' « *e-business models* » (p.37). La thématique de l'entrepreneuriat a également été relevée. Elle est par exemple sous-jacente dans la définition de Venkatraman et Henderson (1998) que nous avons évoquée à l'instant. Cette thématique est également apparente dans les

définitions proposées par Stewart et Zhao (2000) ou encore par Downing (2005). Ce dernier définit le BM comme étant : « *a set of expectations about how the business will be successful in its environment* » (p.186). Mais la thématique que nous avons le plus souvent identifiée est la stratégie (elle est présente dans 12 définitions sur 43). Plusieurs auteurs introduisent la notion d'avantage concurrentiel en considérant le BM comme un facteur permettant d'y parvenir (Afuah et Tucci, 2001 ; Elliot, 2002 ; Mayo et Brown, 1999 ; Tapscott, 2001 ; Teece, 2007). Dans d'autres définitions, le BM est décrit comme une représentation de la stratégie (Osterwalder et al., 2005 ; Shafer et al., 2005). Casadesus-Masanell et Ricart (2010) perçoivent ainsi le BM comme : « *a reflection of the firm's realized strategy* » (p.195). Enfin la notion de valeur sociale qui est une thématique émergente est présente dans la définition de Seelos et Mair (2007) : « *as a set of capabilities that is configured to enable value creation consistent with either economic or social strategic objectives* » (p.53).

Au-delà des connotations thématiques, les chercheurs introduisent parfois une connotation sectorielle à la définition du concept. La proposition formulée par Möller et al. (2008) se rapporte par exemple au secteur des services :« *[b]usiness models in the service context should be seen as the manifestation of the respective mindsets of the service provider and the client to value creation, which is based on the understanding of one another's value-creation logic and the goals and activities that make both parties more competitive* » (p.46). Les définitions qui sont associées à un contexte thématique ou sectoriel se révèlent problématiques puisqu'elles induisent une perception biaisée du concept. Par exemple l'association entre le BM et la stratégie ne permet pas de différencier clairement les deux concepts. L'application récurrente du concept à un contexte spécifique ne favorise ainsi pas l'émergence d'une perception unifiée (Pateli et Giaglis, 2005).

Troisièmement, l'analyse des définitions permet d'identifier deux points vers lesquels convergent les chercheurs. La notion de « *valeur* » apparaît d'abord comme fondamentale puisqu'elle est présente dans 20 définitions. Les auteurs considèrent que le BM explique comment une entreprise crée de la valeur pour des clients et pour un ensemble de parties prenantes. Dans une vision plus pragmatique, le BM traduit également la façon dont l'entreprise réalise des « *profits* ». Dans la même idée, les définitions font souvent référence à la notion de « *revenu* » ou encore de « *source de revenus* » (identifiés dans 16 définitions). La notion corollaire de « *coûts* » est par contre généralement négligée puisqu'elle n'apparaît que dans 5 définitions (Elliot, 2002 ; Fiet et Patel, 2008 ; Gambardella et McGahan, 2010 ; Magretta, 2002 ; Teece, 2010).

Nous pensons ainsi qu'une définition satisfaisante du BM doit remplir deux critères principaux. La définition doit, d'une part, insister indifféremment sur la notion de revenus et sur celle de coûts pour ne pas offrir une vision tronquée du concept et, d'autre part, elle doit être simple et détachée de toutes connotations contextuelles pour pouvoir être appliquée à de multiples entreprises et secteurs d'activité. Ces deux conditions nous semblent essentielles à la généralisation du concept et à la formation d'un consensus. Malgré les nombreuses propositions qui ont déjà été formulées, aucune ne nous semble remplir simultanément ces deux conditions. Pour cette raison, nous proposons une définition qui permet d'établir les fondations conceptuelles nécessaires à la suite de notre travail de recherche. Nous avons ainsi favorisé la perspective descriptive qui est aujourd'hui dominante dans la littérature. Par ailleurs, nous introduisons la notion de « *choix* » qui permet de mettre en évidence la dimension volontariste des entreprises dans une approche stratégique. Ainsi nous définissons le BM comme :

> **Une configuration de choix qui déterminent la façon dont une entreprise crée de la valeur et réalise du profit.**

1.4. Les différences et les relations entre le BM et la stratégie

Dans l'échantillon d'articles étudié dans le premier chapitre, nous constatons que le terme BM se substitue souvent à celui de stratégie dans le discours académique (e.g. Allmendinger et Lombreglia, 2005 ; Bonaccorsi et al., 2006 ; Markides et Charitou, 2004, Slywotzky, 1996). Mansfield et Fourie (2004) relèvent également des confusions dans le discours des praticiens qu'ils attribuent à de la « *naïveté* » (p.40). Comme le souligne Magretta (2002) : « *[t]oday, "business model" and "strategy" are among the most sloppily used terms in business; they are often stretched to mean everything - and end up meaning nothing* » (p.92).

Après avoir tenté de délimiter plus précisément les contours du BM dans les premières parties de cette section, nous cherchons à présent à le positionner dans le champ de la stratégie. Pour y parvenir, il convient d'abord de montrer que BM et stratégie sont des construits distincts puis de déterminer avec exactitude la nature de leur relation. Dans ce travail de thèse, un effort de clarification de notre objet d'étude apparaît comme une étape préliminaire fondamentale. Pour aboutir à une discussion constructive, nous avons par conséquent choisi de nous focaliser sur les approches classiques de la stratégie. Notre réflexion est fondée sur

les discussions proposées par Ammar (2010), Casadesus-Masanell et Ricart (2007, 2010), Demil et Lecocq (2008), Mansfield et Fourie (2004), Morris et al., (2005), Richardson (2008), Seddon et Lewis (2003), Shafer et al. (2005) et Zott et al. (2010).

Distinguer le BM de la stratégie n'est pas une tâche facile. D'abord, la difficulté est liée au fait que les deux construits n'ont pas atteint le même niveau de maturité. La stratégie est un champ disciplinaire à part entière qui est aujourd'hui clairement institutionnalisé (comme le prouve l'existence de revues spécialisées telle que *Strategic Management Journal*). La stratégie constitue par ailleurs un champ particulièrement riche regroupant plusieurs approches comme la Resource Based View ou encore la vision porterienne. Au contraire, le BM repose sur une littérature émergente et parcellisée (« *the literature is developping largely in silos* », Amit et al., 2011, p.2). Ensuite, la distinction entre le BM et la stratégie est délicate parce qu'ils reposent sur un ensemble de concepts communs : la valeur, les ressources, les compétences, le système d'activité, la proposition de valeur, etc. Ainsi, Lecocq et al. (2006) considèrent que le BM n'est pas tant un phénomène nouveau qu'une réarticulation de concepts existants.

Les auteurs s'accordent à dire que le BM et la stratégie sont des construits distincts (Zott et Amit, 2008). Mais, ils ont souvent des difficultés à exprimer clairement ce qui les distingue. Certains auteurs ont, par exemple, effectué des comparaisons entre le BM et les concepts appartenant au champ de la stratégie (e.g. Ammar, 2010). Toutefois, cette démarche qui consiste à dire que le BM n'est qu'un concept ne nous semble pas satisfaisante. Nous pensons en effet que le BM constitue une façon nouvelle de mener une réflexion stratégique à l'instar de l'argumentaire construit par Lecocq et al. (2010) qui présentent le BM comme un « *programme de recherche* ».

En se référant à la vision de Lakatos, Lecocq et al. (2010) mobilisent le concept de programme de recherche pour expliquer le développement de la pensée scientifique. Un programme de recherche est composé, d'une part, d'un ensemble de suppositions fondamentales qui sont généralement acceptée par la communauté académique, et d'autre part, d'hypothèses annexes qui seront testées, discutées et parfois abandonnées. En décrivant l'approche « *BM* », Lecocq et al. (2010) relèvent cinq suppositions principales qui constituent le cœur du programme de recherche. Les organisations ont pour objectif de créer de la valeur pour un ensemble de parties prenantes (« *stakeholders* » regroupant les clients au sens large du terme, les fournisseurs ou encore les actionnaires, p.217) **(1)**. Les organisations cherchent à capter une partie de cette valeur en développant plusieurs sources de revenus **(2)**. La

compréhension des mécanismes de création de valeur nécessitent de s'intéresser à l'organisation mais aussi à l'ensemble des liens inter-organisationnels qui prennent forme au niveau du système d'activité **(3)**. Les produits ou les services délivrés ne peuvent être dissociées de l'organisation interne de l'entreprise **(4)**. Enfin, les dirigeants et les managers jouent un rôle actif dans le fonctionnement de l'entreprise **(5)**. Les hypothèses annexes ne sont pas acceptées par la majorité des chercheurs. Les chercheurs ont, par exemple, formulé des hypothèses variées concernant les mécanismes de création de valeur ou les écarts de performance entre les BM des entreprises. La suite de ce chapitre sera l'occasion pour nous d'exposer les différents points de vue sur ces sujets.

Les suppositions qui sont au cœur du programme de recherche « *BM* » sont relativement générales. Elles permettent néanmoins de le distinguer des autres programmes de recherches en stratégie.

Premièrement, le BM et la stratégie n'ont pas la même finalité. La question fondamentale des travaux en stratégie est d'étudier comment les entreprises parviennent à atteindre et surtout préserver un avantage concurrentiel (Rumelt, Schendel et Teece, 1994 ; Teece, Pisano et Shuen, 1997). Les chercheurs ont par conséquent tenté de déterminer les sources de cet avantage concurrentiel. Plusieurs hypothèses ont alors été soutenues (Desreumaux, Lecocq et Warnier, 2009) : les rentes monopolistiques qui sont liées à la position de l'entreprise dans l'industrie, les rentes ricardiennes qui découlent de ressources ayant une productivité supérieure aux coûts qu'elles induisent (Wernerfelt, 1984) ou encore les rentes schumpétériennes qui sont liées à la capacité de l'entreprise à combiner puis à recombiner leur ressources (Teece et al., 1997). Comme le soulignent Desreumaux et al. (2009), le concept d'avantage concurrentiel apparaît néanmoins comme une notion abstraite et difficile à opérationnaliser pour les praticiens. En effet, l'avantage concurrentiel repose essentiellement sur une analyse de l'environnement concurrentiel de l'entreprise: « *competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value (…) strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities* » (Porter, 1996, p. 64-68). Or la détention d'un avantage concurrentiel ne suffit pas à garantir la survie de l'entreprise. Prenons l'exemple des start-up de l'e-business qui ont foisonné à la fin des années 90, la question d'avantage concurrentiel semble dérisoire pour des entreprises qui ne parviennent pas à convertir la valeur créée sur la toile en profits.

Nous avons vu dans le premier chapitre que le BM insiste essentiellement sur la notion de profit qui est le différentiel entre les revenus que l'entreprise réalise et les coûts qu'elle supporte : « *a business model is an abstraction of a business identifying how the business profitably makes money* » (Betz, 2002, p.1). Le BM soulève ainsi une réalité pratique des entreprises en répondant à la question générale : « *comment faire de l'argent ?*». Toutefois cette différence fondamentale entre le BM et la stratégie n'apparaît pas toujours clairement dans les travaux de recherche. Afuah et Tucci (2001) décrivent par exemple le BM comme étant : « *the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and to make money doing so* » (p.3). En introduisant la dimension concurrentielle dans la définition, les auteurs ont parfois tendance à accentuer les confusions entre le BM et la stratégie. Pour cette raison, nous pensons qu'il est préférable d'insister sur la notion de création de valeur qui constitue la pierre angulaire du BM. Cela ne signifie pas pour autant que la notion d'avantage concurrentielle soit complètement étrangère à l'approche BM (e.g. Teece, 2007).

Le BM et la stratégie se distingue aussi quant à la façon d'appréhender les ressources ? Dans une approche stratégique, la réflexion sur les ressources revient à se demander : *quelle combinaison de ressources peut me permettre de construire un avantage concurrentiel ?* L'approche BM permet d'aborder la question des ressources sous un angle différent : *comment exploiter mes ressources pour optimiser les profits de l'entreprise ?* Cette deuxième question paraît beaucoup plus concrète pour les dirigeants et les managers (Demil et Lecocq, 2008).

Deuxièmement, le BM et la stratégie se distinguent quant à la façon d'appréhender la dimension temporelle. L'enjeu de la stratégie est d'atteindre un objectif désiré (Mansfield et Fourie, 2004), éventuellement la construction d'un avantage concurrentiel, qui conduit l'entreprise à fixer un ensemble d'objectifs à long terme: « *determinant of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals* » (Chandler, 1962, p.13). A l'exception des travaux se situant dans le champ de l'entrepreneuriat qui l'utilisent comme un outil de planification (ce point est évoqué dans le chapitre précédent), le BM est surtout mobilisé pour appréhender la réalité de l'entreprise à un moment donné.

Troisièmement, le BM et la stratégie se distinguent au niveau du contenu. Selon les approches classiques en stratégie, la phase de diagnostic permet de déterminer quel est le positionnement optimal en fonction des caractéristiques de l'entreprise (ses forces et faiblesses) et de son

environnement (opportunités et menaces) : la stratégie pose la question du « *quoi ?*». Par sa transversalité, le BM conduit le chercheur ou le praticien à considérer un ensemble de paramètres de l'entreprise caractérisant la logique de création de valeur et du profit (Dauchy, 2010). Il convient par exemple de définir la façon dont sont combinées les compétences, de déterminer le type de relations entretenues avec les parties prenantes, de formuler une proposition de valeur ou encore de définir le modèle de revenu qui sera privilégié. Dans ce sens, le BM est porteur d'une dimension opérationnelle et intégrative des différentes fonctions de l'entreprise qui n'apparaît pas ou très peu dans la stratégie : « *a business concept that has been put into practice* » (Hamel, 2000, p.66). L'approche BM s'intéresse ainsi davantage au « *comment ?* » et permet de soulever les questions d'efficience de l'entreprise. De ce fait, elle est particulièrement utile aux entreprises mono-activités ou aux PME pour lesquelles les concepts de la stratégie classique peuvent difficilement être mis en œuvre (Demil et Lecocq, 2008).

Compte tenu de la distinction que nous venons d'évoquer, les approches BM et stratégiques n'accordent pas la même importance à l'environnement de l'entreprise. Les travaux classiques en stratégie sont ancrés dans une perspective contingente dans laquelle la pertinence des décisions stratégiques est largement conditionnée par le contexte concurrentiel (par exemple dans l'approche porterienne ou l'écologie des populations). Par contre, l'approche BM s'appuie moins sur une analyse de l'environnement de l'entreprise (Richardson, 2008). Comme le soulignent Lecocq et al. (2010), l'approche BM propose une vision plus « *entrepreneuriale* » (p.218) dans laquelle les entreprises sont en mesure d'influencer leur environnement. Par exemple, l'adoption d'un BM innovant peut permet à une entreprise de baisser les barrières à l'entrée (Brown, 2001).

Quatrièmement, le BM se distingue des autres programmes de recherche en stratégie en ce qui concerne la question du niveau d'analyse. Dans les travaux qui relèvent de la « *resource-based view* », les chercheurs privilégient le niveau intra-organisationnel en s'intéressant essentiellement aux ressources stratégiques de l'entreprise. Dans l'économie industrielle, les chercheurs favorisent, au contraire, à un niveau inter-organisationnel. L'intérêt de l'approche BM est de ne pas spécifier un niveau d'analyse en particulier mais de permettre une articulation entre le niveau intra-organisationnel et le niveau inter-organisationnel pour étudier les mécanismes de création de valeur. Une telle possibilité permet de montrer que la capacité d'une entreprise à créer et capter de la valeur est fonction de plusieurs facteurs internes (les ressources détenues ou encore l'organisation de ses activités) mais également des

relations qu'elle entretient avec les parties prenantes. La BM se situe ainsi à un niveau « *méso* » d'analyse de l'entreprise qui répond davantage aux attentes des dirigeants et des managers (Rousseau et House, 1994).

Alors que la vision porterienne de la stratégie se focalise essentiellement sur la dimension concurrentielle (Porter, 1980), l'approche BM prône une conception plus riche des relations inter-organisationnelles. Elle permet de montrer que les parties prenantes jouent un rôle prépondérant dans le processus de création de valeur (Dahan et al., 2010 ; Mason et Leek, 2008 ; Möller et al., 2008 ; Plé, Lecocq et Angot, 2009 ; Volle et al., 2008 ; Yunus et al., 2010). Le BM permet ainsi de décrire avec une plus grande finesse les interactions qui peuvent prendre forme au sein des réseaux d'entreprises (Mansfield et Fourie, 2004).

Cinquièmement, l'approche BM est centrée sur le client alors que ce dernier occupe une position secondaire dans l'approche classique de la stratégie (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Mansfield et Fournie, 2004, McGrath, 2010). La proposition de valeur qui est axée autour du client est présentée comme un aspect fondamental de l'approche BM, (Linder et Cantrell, 2000 ; Klueber, 2000 ; Slywotzky, 1996). Dans la formulation de la proposition de valeur, l'entreprise doit répondre à une série de questions : *quels sont mes clients ? Quelles sont les caractéristiques des produits ou des services ? Comment ces derniers doivent-ils être délivrés aux clients ? Quel modèle de revenu choisir ?* Les articles de Pauwels et Weiss (2008) ou de McGrath (2010) montrent que plusieurs entreprises ont conçu des BM innovants en apportant des réponses originales à ces questions. Le tableau 13, ci-dessous, synthétise les différences entre la stratégie et le BM.

En soulignant ces différences, nous montrons que le BM n'a pas pour vocation de se substituer à celui de la stratégie. Parmi les chercheurs qui les distinguent, nous avons néanmoins pu constater que le BM et la stratégie sont parfois mis en opposition. Nous avons vu précédemment que Porter (2001) privilégie l'approche stratégique à l'approche BM qu'il considère comme « *un raisonnement défectueux* »[26] (p.73). Inversement, certains auteurs défendent l'idée selon laquelle les conceptions classiques de la stratégie ne sont pas propices aux secteurs caractérisés par une forte instabilité ou encore que la conception d'un BM robuste suffit à assurer la viabilité d'une entreprise (Bertsch, Busbin et Wright, 2002). Pourtant, la débâcle récente de nombreux pionniers de l'Internet a montré que la soi-disant « *nouvelle économie* » ne permettait aucunement de balayer du revers de la main les apports

[26] « *faulty thinking* », en anglais dans le texte.

de la stratégie (Afuah et Tucci, 2001). Plutôt que de les présenter comme rivales, nous considérons les approches BM et stratégie comme complémentaires et indissociables dans l'optique de la performance. Dès lors, il paraît important de comprendre précisément la relation entre le BM et la stratégie pour pouvoir l'utiliser conjointement avec les outils et les techniques de la stratégie. Cette relation n'a pourtant pas été souvent discutée par les chercheurs.

Tableau 13 : Comparaison entre l'approche stratégique et l'approche BM

Approche	Stratégie	BM
Finalité	Compétitivité de l'entreprise	Création de valeur
	Construction d'un avantage concurrentiel	Génération de profits
Dimension temporelle	Objectifs à « *long-terme* »	Etat à un moment donné
Contenu	« *Quoi ?* » Analyse d'un positionnement Forte influence de l'environnement	« *Comment ?* » Analyse opérationnelle Faible influence de l'environnement
Niveau d'analyse	« *Micro* » ou « *macro* »	« *Méso* »
Rôle du client	Faible	Fort

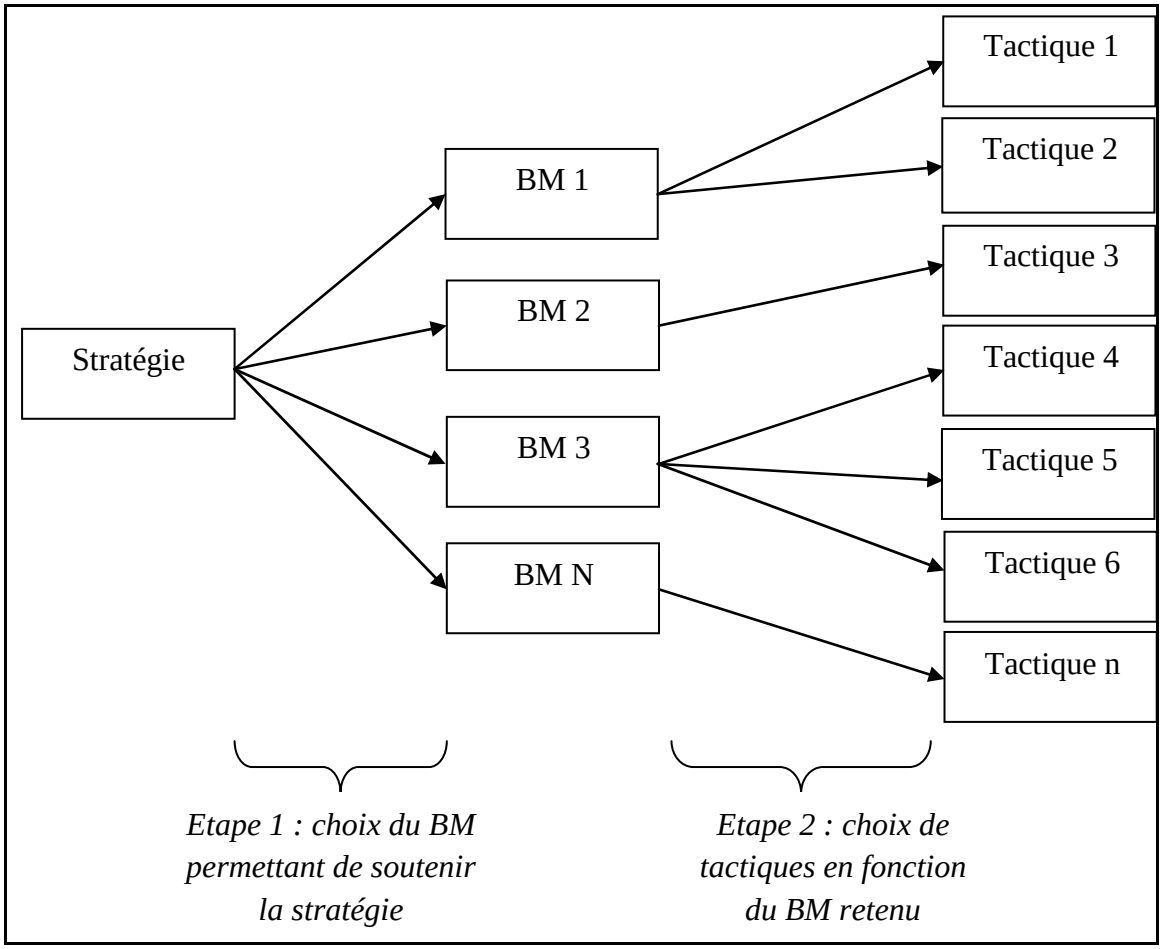
Seddon et Lewis (2003) défendent l'idée selon laquelle le BM est une abstraction de la stratégie. Seddon et Lewis (2003) considèrent que le BM et la stratégie traduisent différents degrés d'abstraction d'une même réalité : « *[b]usiness model is an abstract representation of some aspect of a firm's strategy; it outlines the essential details one needs to know to understand how a firm can successfully deliver value to its customers* » (p.246). Ils expliquent ainsi pourquoi des entreprises qui reposent sur le même BM peuvent en réalité déployer des stratégies différentes. La vision défendue par Seddon et Lewis (2003) nous paraît caricaturale car le lien entre BM et la stratégie ne se limite pas seulement à une question d'abstraction de la réalité. Par exemple, nous avons vu que l'approche BM intégrait des éléments qui sont habituellement éludés dans la stratégie (la dimension opérationnelle, la notion de profits, le rôle du client, etc.).

En considérant le BM comme un programme de recherche, nous avons vu que Lecocq et al. (2010) voient le BM comme un regard nouveau porté sur les concepts de la stratégie. Une autre démarche intéressante consiste à dire que le BM occupe une position intermédiaire entre le niveau « *corporate* » et le niveau « *fonctionnel* » de la stratégie (Osterwalder et Pigneur, 2003 ; Richardson, 2008. Shafer et al., 2005). Alors que les dirigeants déterminent les grands axes stratégiques au niveau global (« *corporate* »), les managers sont chargés de les mettre en œuvre au niveau « *fonctionnel* ». Toutefois, Desreumaux et al. (2009) soulignent les difficultés rencontrées par les managers lorsqu'il s'agit d'opérationnaliser les décisions stratégiques globales (domination par les coûts, différenciation, concentration, Porter, 1980), ces dernières peuvent en effet se traduire par de multiples actions au niveau « *fonctionnel* ». Or l'approche BM offre la possibilité d'articuler ces deux niveaux en mettant au jour la façon dont les entreprises opérationnalisent leur stratégie globale. Cette vision est partagée par Richardson (2008) qui présente le BM comme : « *a conceptual framework that helps to link the firm's strategy, or theory of how to compete, to its activities, or execution of the strategy* » (p.135). Si cette perspective est particulièrement ambitieuse sur le plan théorique, elle ne l'est pas moins sur le plan managérial.

Dans la même veine, Casadesus-Masanell et Ricart (2007) considèrent que le BM se situe entre la stratégie d'entreprise et les tactiques qui ont une portée plus opérationnelle (figure 15). Les chercheurs proposent un cadre de réflexion en deux étapes qui permet de comprendre l'articulation entre les choix qui relèvent du BM et ceux qui relèvent de la stratégie au sens classique du terme. La première étape consiste à sélectionner le BM qui permet de supporter le positionnement stratégique choisi par l'entreprise, autrement dit de définir quelle logique de création de valeur et du profit pour être compétitif. Ainsi plusieurs BM peuvent permettre à une entreprise d'atteindre ses objectifs stratégiques conformément à ce qu'avancent Zott et Amit (2007). Dans l'exécution de la stratégie au niveau de différentes activités, les dirigeants peuvent par ailleurs opter pour différentes tactiques qui sont néanmoins conditionnées par le choix du BM. Après avoir décidé d'adopter un « *open BM* » qui consiste à externaliser les activités de recherche et développement, l'entreprise peut choisir de confier ces activités à des entreprises du secteur (ex : IBM) ou bien de s'appuyer sur des communautés d'utilisateurs ou de (Chesbrough, 2006) clients (notion de « *crowd-sourcing* », Jeff Howe, cité par Chanal et Caron-Fasan, 2008). Dans certains cas, la sélection d'un BM peut limiter considérablement les options tactiques qui s'offrent à l'entreprise. Les BM « *low-cost* » qui reposent souvent sur un fort degré de standardisation ne permettent pas aux entreprises de proposer une offre

customisée aux différents segments de clientèle. Après avoir tenté de délimiter rigoureusement le BM, nous nous intéressons aux contributions des travaux publiés dans le champ de la stratégie.

Figure 15 : Stratégie, BM et tactiques inspiré de Casadesus-Masanell et Ricart (2007, 2010)



En résumé, plusieurs auteurs ont manifesté la nécessité de mieux définir le BM et d'éclairer la relation qu'il entretient à la stratégie. Nous avons donc pris soin d'apporter des réponses à ces questions afin d'établir des fondations solides sur lesquelles reposent notre recherche. Nous avons d'abord mis en évidence la subjectivité de la modélisation. Les chercheurs aboutissent à des représentations hétérogènes d'une même réalité selon le degré d'abstraction et la perspective qu'ils adoptent. Une analyse des typologies de BM et des nombreuses définitions nous ont ainsi permis de faire émerger des perspectives variées. Enfin nous montrons que le BM et la stratégie sont des construits distincts et interdépendants. L'intérêt de l'approche BM réside dans sa portée opérationnelle. Il permet en effet de mettre en relation la planification stratégique de son exécution.

2. Les principales perspectives mobilisées pour la représentation du BM

L'un des principaux objectifs des travaux de recherche est de formaliser la représentation du BM (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007, Lecocq et al., 2006 ; Osterwalder, 2004 ; Weill et Vitale, 2001). Comme pour les typologies et les définitions, nous avons pu relever des représentations hétérogènes qui traduisent différents points de vue de la réalité. Par conséquent, nous avons choisi d'organiser les contributions selon la perspective adoptée par les chercheurs. Nous abordons dans un premier temps les représentations qui s'appuient sur la détermination *ex ante* d'éléments constitutifs. Certains chercheurs privilégient une représentation unidimensionnelle en se penchant essentiellement sur la facette organisationnelle du BM (§2.1), tandis que d'autres favorisent une vision multidimensionnelle du BM (§2.2). Dans un second temps, nous présentons les contributions qui consistent à identifier de façon *ex post* les éléments permettant de caractériser le BM d'une entreprise (§2.3). Si ces différentes perspectives aboutissent à des représentations différentes de l'objet d'étude, il est intéressant de mettre en relation les contributions qui en découlent.

2.1. Représentation du BM selon la dimension organisationnelle

Pour les entreprises, l'émergence d'Internet et de son réseau de télécommunications a considérablement élargi les possibilités d'organiser les activités et de développer des échanges économiques avec des parties prenantes (Mendelson, 2000). Dans ce contexte, plusieurs chercheurs choisissent de conceptualiser le BM en se focalisant sur la dimension organisationnelle. Cette approche est caractéristique des nombreuses contributions d'Amit et de Zott qui ont été les premiers chercheurs à publier un article sur le BM dans une revue académique renommée (*Strategic Management Journal*, 2001). Les auteurs ont étudié le BM sous l'angle des transactions qui le composent : « *the design of transaction content, structure, and governance so as to create value through the exploitation of business opportunities* » (Amit et Zott, 2001, p.493). Si cette définition englobe des éléments qui dépassent la dimension organisationnelle, les travaux portent néanmoins essentiellement sur des questions d'exécution des activités à l'intérieur et à l'extérieur des frontières de l'entreprise. Les auteurs ont plus récemment conceptualisé le BM comme un système d'activité : « *as a system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries* » (Zott et

Amit, 2010, p.216). Les auteurs soulignent néanmoins la complémentarité de ces deux perspectives qu'ils considèrent comme les « *two sides of the same coin* » (p.219).

Généralement, les travaux qui relèvent de la dimension organisationnelle ont d'abord été l'occasion d'éclairer la notion de valeur qui n'est que rarement discutée dans la littérature sur le BM. Puisqu'il s'agit d'une notion centrale de l'approche BM, nous délimitons les contours du concept de valeur en nous appuyant sur la vision défendue par Brandenburger et Stuart (1996) et Bowman et Ambrosini (2000) qui sont le plus souvent cités dans la littérature sur le BM (e.g. Afuah, 2004 ; Amit et Zott, 2001 ; Gambardella et McGahan, 2010 ; Jacobides, Knudsen & Augier, 2006 ; Osterwalder et Pigneur, 2003 ; Shi et Manning, 2009 ; Stähler, 2002). Cette démarche nous permet de définir les phénomènes de *création de la valeur* et de *captation de la valeur* qui sont couramment présentés dans la littérature sans toutefois faire l'objet de discussions. Ensuite, nous décrivons une série de recherches qui s'intéressent plus particulièrement aux mécanismes de création de la valeur. Ils permettent ainsi de souligner une série de facteurs déterminant le potentiel de création de valeur d'une entreprise.

2.1.1. Préciser le concept de valeur

À travers l'analyse des définitions, nous avons vu que la création de valeur reste la question centrale à laquelle tout BM tente de répondre. Elle apparaît néanmoins comme une notion polysémique si l'on en croît Desreumaux et Bréchet (1998). En lisant les travaux sur le BM, nous avons ainsi noté un ensemble d'expressions qui renforcent cette idée : *création de valeur*, *captation de valeur* (traduction choisie de l'expression anglaise de *value capture*), *proposition de valeur*, *source de valeur*, *valeur perçue*, etc. Par ailleurs, les notions de revenus et de profits qui sont également souvent associées au concept de BM peuvent être sources de confusion. Comme le soulignent Seppännen et Mäkinen (2005), l'utilisation elliptique de la notion de valeur est souvent source d'ambiguïtés dans les travaux de recherche sur le BM.

La notion valeur est une notion fondamentale dans le champ de l'économie et le champ des sciences de gestion puisqu'elle est souvent présentée comme l'un des principaux objectifs des entreprises (Ireland, Hitt, Camp et Sexton, 2001). L'histoire de la pensée économique est marquée par l'opposition entre deux conceptions distinctes de la valeur : la *conception objective* qui considère que la valorisation d'un bien peut se baser sur une perception objective se matérialisant par des critères mesurables et la *conception subjective* qui considère que la

valeur dépend de chaque individu. Le paradoxe de l'eau et du diamant permet à Smith (1966) de distinguer la valeur d'échange, qui se rapporte à la conception objective, de la valeur d'usage, qui se rapporte à la conception subjective (voir encadré 9).

Encadré 9 : Distinction entre valeur d'échange et valeur d'usage

« *Il faut observer que le mot valeur a deux significations différentes ; quelquefois il signifie l'utilité d'un objet particulier, et quelquefois il signifie la faculté que donne la possession de cet objet d'acheter d'autres marchandises. On peut appeler l'une, Valeur en usage, et l'autre, Valeur en échange. - Des choses qui ont la plus grande valeur en usage n'ont souvent que peu ou point de valeur en échange ; et, au contraire, celles qui ont la plus grande valeur en échange n'ont souvent que peu ou point de valeur en usage. Il n'y a rien de plus utile que l'eau, mais elle ne peut presque rien acheter ; à peine y a-t-il moyen de rien avoir en échange. Un diamant, au contraire, n'a presque aucune valeur quant à l'usage, mais on trouvera fréquemment à l'échanger contre une très grande quantité d'autres marchandises* »

Smith (1966), p. 35-36

Ainsi la valeur d'usage peut varier d'un individu à l'autre mais également en fonction du contexte dans lequel se déroule la transaction. La citation de Bonnot de Condillac (1776) illustre l'incidence du contexte dans la définition de la valeur d'usage (encadré 10). Les citations de Bonnot de Condillac (1776) et de Smith (1966) démontrent ainsi la subjectivité de la notion de valeur.

Encadré 10 : Contexte, valeur et prix

« *Une chose n'a pas une valeur, parce qu'elle coûte, comme on le suppose ; mais elle coûte, parce qu'elle a une valeur. Je dis donc que, même sur les bords d'un fleuve, l'eau a une valeur, mais la plus petite possible, parce qu'elle y est infiniment surabondante à nos besoins.*

Dans un lieu aride, au contraire, elle a une grande valeur ; et on l'estime en raison de l'éloignement et de la difficulté de s'en procurer. En pareil cas un voyageur altéré donnerait cent louis d'un verre d'eau, et ce verre d'eau vaudrait cent louis. Car la valeur est moins dans la chose que dans l'estime que nous en faisons, et cette estime est relative à notre besoin : elle croît et diminue, comme notre besoin croît et diminue lui-même ».

Bonnot de Condillac (1776), p.8

Pour définir plus précisément la notion de valeur, nous retenons à présent la vision défendue par Brandenburger et Stuart (1996), Brandenburger et Nalebuff (1996) et Bowman et Ambrosini (2000) sur laquelle s'appuient généralement les chercheurs dans la littérature sur le

BM. Ce cadre nous permet de distinguer deux phénomènes : la **création de valeur** et la **captation de la valeur**. S'ils s'accordent à dire qu'il s'agit de phénomènes distincts, les auteurs ne cherchent généralement pas à expliquer en quoi ils se différencient. Dans cette partie, nous montrons que ces deux phénomènes se rapportent à des conceptions différentes de la valeur mais qu'ils demeurent néanmoins interdépendants.

Le phénomène de **création de valeur** fait référence à la notion de valeur d'usage qui appartient à une conception subjective. Les théories du consommateur en économie associent la notion de valeur d'usage au concept de propension à payer du client (« *willingness to pay* », Porter, 1985), elle indique un seuil maximal que le client est prêt à payer en échange d'un bien ou un service. De manière générale, plus l'utilité perçue par le client est forte, plus le prix qu'il est disposé à payer pour s'approprier un bien ou un service sera élevé. Si on peut facilement comprendre la notion de propension à payer dans le cadre d'une relation B-to-C, elle peut paraît abstraite lorsqu'il s'agit d'une relation B-to-B. Pour illustrer la propension à payer dans le cadre du B-to-B, Brandenburger et Stuart (1996) utilisent l'exemple d'une entreprise qui achète de nouveaux équipements de production : la propension à payer est alors équivalente aux gains opérationnels liés à l'utilisation de cet équipement.

Dans la plupart des cas, la valeur d'usage n'est donc pas créée par une seule entreprise. Selon la vision porterienne, l'ensemble des participants d'un système d'activité contribuent au processus de création de valeur qui est proposée au client (Porter, 1996). Par conséquent, on se situe ainsi à un niveau d'analyse inter-organisationnel. Cependant, nous notons que la notion de création de valeur n'est pas toujours associée à un référentiel économique. Récemment, plusieurs auteurs mobilisent le concept de BM afin de réfléchir au potentiel de création de valeur sociale des entreprises (Hudnut et DeTienne, 2010 ; Thompson et MacMillan, 2010a ; Vogel, 2005). Dans la suite de ce travail de recherche, nous faisons référence à la notion de valeur d'usage lorsque nous évoquons les mécanismes de création de la valeur.

Si la création de valeur est analysée au niveau du système d'activité, le phénomène de **captation de la valeur** se situe au niveau de l'entreprise focale. Cette notion se rapporte cette fois à la notion de valeur d'échange qui se situe dans la conception objective. Il s'agit ainsi des profits qui découlent de chacune des transactions réalisées par une entreprise focale. Les profits réalisés par une entreprise focale dépendent donc sa capacité à créer de la valeur. Par conséquent, les phénomènes de création et de captation de la valeur se révèlent donc

interdépendants. Dans la suite de ce travail, nous faisons référence à la notion de valeur d'échange lorsque nous abordons le phénomène de captation de la valeur.

Dans le discours académique, les confusions sont fréquentes, d'une part, entre les concepts de valeur d'usage et de valeur d'échange, et d'autre entre les mécanismes de création et de captation de la valeur. Nous mettons en évidence les incohérences du discours de Porter (1985) dans l'encadré 11.

Encadré 11 : Ambiguïtés autour de la notion de valeur chez Porter (1985)

« ***[V]alue*** *is the amount buyers are willing to pay for what a firm provides them.* ***Value*** *is measured by total revenue, a reflection of the price a firm's product commands and the units it can sell. A firm is profitable if the* ***value*** *it commands exeeds the cost involved in creating the product* » (p. 38).
Dans la première phrase, Porter (1985) précise clairement faire référence à la notion de valeur d'usage (propension à payer). Dans la seconde partie de la définition, l'utilisation du terme valeur est par contre plus équivoque. En affirmant que la valeur représente l'ensemble des revenus, l'auteur offre une description qui ne correspond à aucune des définitions de Brandenburger et Stuart (1996). Porter (1985) ne fait évidemment plus référence à la valeur d'usage qu'il évoquait précédemment. Par ailleurs, il ne fait pas non plus allusion à la valeur créée car cette dernière est déconnectée des revenus générés par l'entreprise. Par déduction, Porter (1985) semble donc faire référence à la valeur captée. Mais cette dernière intègre les coûts puisqu'elle représente la somme des profits. La définition proposée par Porter (1985) nous semble pourtant révéler un phénomène fréquent dans le champ de la stratégie.

2.1.2. Les facteurs de création de la valeur

Au-delà de la volonté de clarifier le concept de valeur, les travaux de recherche qui relèvent de la dimension organisationnelle ont été l'occasion de comprendre le processus de création.

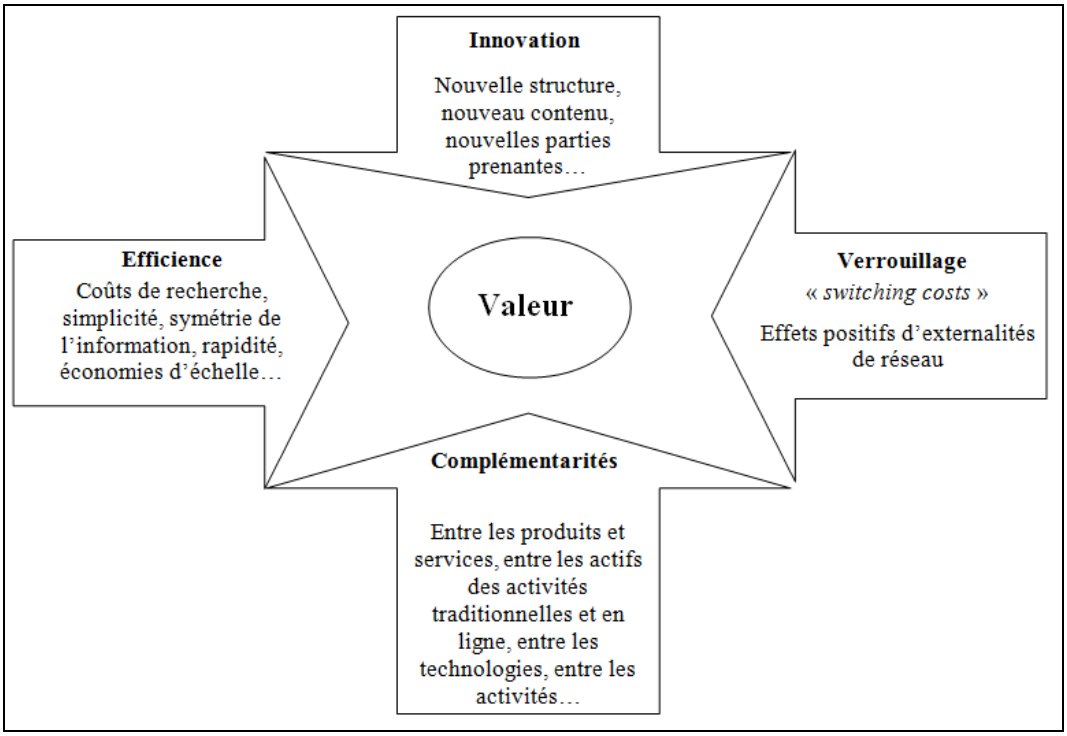
Premièrement, les chercheurs se sont penchés sur les start-up pour tenter de saisir les spécificités des mécanismes de création de valeur dans le cadre de l'e-business (Amit et Zott, 2001 ; Brousseau et Penard, 2007 ; Kaplan et Sawhney, 2000 ; McGann et Lyytinen, 2002 ; Ordanini, 2005). En s'intéressant aux activités B-to-B, Kaplan et Sawhney (2000) mettent en évidence deux mécanismes distincts, l'*agrégation* et l'*appariement*. L'*agrégation* consiste à rassembler un grand nombre de clients ou de vendeurs sous une même enseigne afin de réduire les coûts de transactions sur Internet (ex : Priceline.com). Par ailleurs, l'*appariement* consiste à jouer un rôle d'intermédiaire entre les vendeurs et les acheteurs afin qu'ils puissent négocier en temps réel (ex : Ebay). Plus tard, Brousseau et Penard (2007) ajoutent un

troisième mécanisme à ceux identifiés par Kaplan et Shawney (2000) : la *gestion et le partage des connaissances*.

Dans la même veine, Amit et Zott (2001) proposent un cadre plus complet des facteurs de création de valeur des entreprises de l'Internet en partant du principe que les cadres théoriques existant ne se prêtent pas bien au secteur l'e-business. En se basant sur une étude empirique menée auprès de 59 entreprises évoluant dans le secteur e-business aux Etats-Unis et en Europe, les auteurs mettent en évidence quatre leviers de création de valeur qui découlent de la structure, du contenu et de la gouvernance des transactions tissées par une entreprise focale : « *efficiency, complementarities, novelty, lock-in* » (figure 16).

Dans la lignée des travaux de Williamson (1975 ; 1979 ; 1983), le gain d'*efficience* peut être lié à une réduction des coûts de transaction relatifs à la prospection, à la négociation, au contrôle, à la vérification, etc. En mobilisant la resource-based view qui permet d'adopter un regard plus stratégique qu'économique sur la notion de valeur, les auteurs soulignent l'enjeu que représentent les *complémentarités* qui peuvent exister entre certains éléments du réseau de valeur (Brandenburger et Nalebuff, 1995) : les produits, les services, les technologies, les actifs, les activités, etc. On considère qu'il y a complémentarité lorsque les éléments créent davantage de valeur en étant combinés qu'en étant isolés. Selon la pensée schumpétérienne (1934), le facteur d'*innovation* est aussi présenté comme un levier favorisant la création de valeur. En choisissant d'organiser différemment les transactions ou de proposer un nouveau contenu, les entreprises parviennent ainsi à optimiser le potentiel de création de valeur. Enfin, le *verrouillage* fait davantage référence à la notion de gouvernance des transactions. Les auteurs soulignent ainsi que le potentiel de création de valeur est conditionné par la stabilité des transactions dans le temps. Dans un article publié ultérieurement, les auteurs affirment que ces facteurs de création de valeur s'appliquent également aux secteurs d'activités traditionnels (Zott et Amit, 2008, 2010 ; Zott et al., 2010). Toutefois cette affirmation n'a fait l'objet d'aucune vérification empirique.

Figure 16 : Les sources de création de valeur de l'e-business (Amit et Zott, 2001)



Deuxièmement, certains travaux de recherche tentent de mettre en exergue l'étendue collective du processus de création de valeur (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Chesbrough, 2006 ; 2007a ; Hart et Milstein, 2003 ; Hart et Sharma, 2004; Möller et al., 2008 ; Ordanini, 2005 ; Rappaport, 2006 ; Rivette et Kline, 2000). A l'inverse de ceux que nous avons cité précédemment, ces travaux ne se limitent pas seulement au contexte de l'e-business. En représentant le BM comme un système d'activité, les chercheurs insistent sur l'idée selon laquelle la valeur est le fruit d'un ensemble d'activités interdépendantes. Par conséquent, chaque partie prenante contribue en partie au phénomène de création de valeur du système (Porter, 1996). Ainsi les relations entre les parties prenantes sont caractérisées à la fois par un engagement mutuel et par des dépendances (Holm, Eriksson et Johanson, 1999). Le système d'activité dépend de la participation conjointe de chacune des parties prenantes. Inversement, les entreprises sont plus ou moins dépendantes du système auquel elles appartiennent. Ainsi la stabilité du système dépend à la fois de son potentiel de création de valeur mais aussi d'une répartition équitable de cette valeur entre les parties prenantes. Une entreprise ne parvenant pas à capter une portion satisfaisante de la valeur créée par le système peut en effet envisager de ne plus participer.

Pour illustrer la portée collective des mécanismes de création de valeur, Chesbrough (2007a) introduisent le concept d' « *open BM* » qui défend l'idée selon laquelle l'entreprise peut créer

de la valeur et des profits en exploitant l'ensemble des innovations, des ressources et des compétences disponibles dans son système d'activité. D'abord la démarche « *open BM* » permet à l'entreprise d'optimiser l'exploitation de ses ressources et compétences. En accordant des nombreuses licences sur les technologies de semi-conducteurs, l'entreprise IBM est ainsi parvenue à générer des revenus supplémentaires à partir de ressources inexploitées (Chesbrough, 2007b). Cette demarche prend un sens tout particulier dans le context de l'e-business : « *in a networked economy, however, there is an alternative to ownership or control of resources and capabilities (either through building or acquiring them). Accessing such resources through partnering and resource sharing agreements is more viable in virtual markets yet the preservation of value, and hence its creation becomes more challenging, because rivals may have easy access to substitute resources as well* » (Amit et Zott, 2001, p. 498).

Ensuite, l'adoption d'un « *open BM* » peut permettre à une entreprise de diminuer les risques et les coûts. Gottfredson, Puryear et Philips (2005) montrent par exemple que l'externalisation de certaines compétences critiques peut aussi conduire à une optimisation de la structure organisationnelle ou à l'amélioration de la qualité. Si la fonction de recherche et développement est souvent considérée comme une activité stratégique dans les secteurs de la technologie, l'entreprise Dell a néanmoins décidé de l'externaliser, ce qui lui permet de réduire considérablement les investissements qui précèdent le lancement d'un produit. L'exemple de l'open-source illustre aussi parfaitement cette démarche. Les entreprises comme Mozilla Foundation ou Sun Microsystems n'ont pas construit leur succès sur une logique de détention de droits de propriété intellectuels. Au-contraire, ils ont adopté un BM innovant basé sur la combinaison et l'exploitation des ressources et les compétences qui sont disséminées au sein de la communauté open-source.

Ainsi le concept d' « *open BM* » (Chesbrough, 2007a) s'oppose à l'idée selon laquelle les ressources et les compétences clés doivent être détenues en interne par la firme. Le BM apparaît ainsi comme un outil de créativité permettant à une entreprise d'imaginer de nouvelles sources de revenus ou des moyens de diminuer les coûts organisationnels. Pourtant cette démarche soulève plusieurs limites qui ne sont pas présentées dans les travaux de Chesbrough. L'exploitation de ressources et compétences externalisées peut induire d'importants coûts de transactions (Williamson, 1975 ; 1979 ; 1983). Par ailleurs, l'entreprise focale est sujette à une forte dépendance vis-à-vis des parties prenantes et sa pérennité peut

être menacée en cas de rupture de contrats avec certaines parties prenantes (Fiet et Patel, 2008).

Pour conclure, la représentation du BM selon la dimension organisationnelle permet de mettre en valeur plusieurs points. Premièrement, nous avons vu que les chercheurs prêtent une attention particulière à la notion de valeur qui se présente comme une expression polysémique dans la littérature. La présentation des différentes facettes de la valeur permet de distinguer le phénomène de création de valeur qui opère entre les parties prenantes de celui de capture de la valeur qui représente les profits générés par une entreprise focale. Deuxièmement, les chercheurs ont tenté d'identifier un ensemble de facteurs de la création de valeur dans le domaine de l'e-business. Troisièmement, la dimension organisationnelle permet d'étudier l'étendue collective du mécanisme de création de valeur. L'approche BM remet en question les idées reçues selon lesquelles l'entreprise doit détenir et protéger les ressources et compétences clés pour être compétitive. Au contraire, l'approche BM prône une logique d'ouverture visant à optimiser l'exploitation des ressources et compétences du système d'activité (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Ainsi, le BM constitue pour les chercheurs une nouvelle unité d'analyse permettant de dépasser les frontières de l'entreprise (« *boundary-spanning* », Zott et Amit, 2008, p.1). Pour les praticiens, le BM représente une démarche créative pour développer des sources alternatives de revenus ou de réfléchir à une réorganisation des activités afin de diminuer les coûts supportés par l'entreprise.

Nous avons pu constater certaines limites inhérentes aux travaux qui favorisent la dimension organisationnelle. D'abord, les chercheurs se sont penchés sur le phénomène de création de valeur au détriment de celui de capture de valeur. De nombreux exemples issus de l'e-business montrent que la création de valeur n'est pas une condition suffisante pour assurer la survie de l'entreprise. Elle doit être capable de convertir cette valeur en profits. Alors qu'ils revendiquaient respectivement 100 et 40 millions de visiteurs uniques par mois en 2009, les sites de vidéos en ligne *Dailymotion* et *Youtube* généraient par exemple des revenus très faibles. Les chercheurs ne peuvent donc pas négliger la capacité du BM à capter la valeur puisqu'elle détermine directement la profitabilité de l'entreprise (Bowman et Ambrosini, 2000). Du point de vue de l'entreprise focale, il paraît donc important de réfléchir au positionnement dans le système d'activité qui permet d'optimiser les profits. Il s'agit, d'une part, de décomposer les activités et, d'autre part, de répartir les rôles entre les parties prenantes.

Ensuite, la focalisation sur la dimension organisationnelle présente deux inconvénients majeurs. Premièrement, les travaux que nous venons de présenter ne permettent pas de traduire la dimension transversale du BM qui est pourtant une caractéristique saillante du concept (Demil et Lecocq, 2010 ; Teece, 2010). Deuxièmement, ces travaux ne montrent pas l'apport du BM par rapport aux concepts de chaîne de valeur ou de réseau de valeur qui sont largement diffusés dans le champ de la stratégie. Nous pensons que l'un des principaux intérêts du BM est de montrer que le potentiel de création de valeur ne découle pas seulement de l'organisation de l'entreprise mais d'un ensemble de choix qui caractérisent les différentes fonctions organisationnelles. Toutefois, les travaux qui se situent dans une perspective unidimensionnelle ne parviennent pas à mettre en évidence cet aspect. Dans le tableau 14, nous regroupons les principaux atouts et limites des recherches privilégiant une perspective unidimensionnelle.

Tableau 14 : Principaux atouts et limites des travaux privilégiant la représentation de la dimension organisationnelle

Principaux atouts	Principales limites
Permettent d'établir un lien entre le BM et le concept de valeur	N'abordent pas la question de capture de la valeur
Constituent une approche pertinente pour analyser le secteur de l'e-business.	Ne mettent pas en évidence la transversalité du BM
Soulignent l'aspect collectif du phénomène de création de valeur	Ne permettent pas de montrer l'intérêt de l'approche BM par rapport aux concepts de système d'activité ou de réseau de valeur.

2.2. Représentation multidimensionnelle du BM

2.2.1. Décomposer le BM à partir de plusieurs éléments constitutifs

Pour aboutir à une représentation parcimonieuse de la réalité, les chercheurs développent une représentation multidimensionnelle fondée sur l'intégration de plusieurs éléments constitutifs (dans la même idée certains auteurs font également référence à des éléments, des fonctions, des attributs, des piliers, etc.). La démarche consiste d'abord à déterminer de manière *ex ante* les éléments qui composent le BM puis d'établir des relations entre eux. Dans la littérature, les tentatives de construction d'un cadre configurationnel sont nombreuses. Nous observons par ailleurs que la nature et le nombre de composantes varient largement d'un modèle à

l'autre traduisant ainsi l'adoption de perspectives et de degrés d'abstraction différents selon les chercheurs. Nous avons relevé des modèles avec un faible degré d'abstraction. Ils intègrent de nombreuses composantes pour aboutir à une représentation détaillée de la réalité (ex : neuf composantes du modèle d'Osterwalder, 2004). En revanche, certains modèles se situent à un degré d'abstraction plus fort en se limitant à un nombre limité de composantes qui traduisent une vision simplifiée de la réalité (ex : quatre composantes du modèle de Stähler, 2002). Compte tenu de la multiplicité et de l'hétérogénéité des cadres configurationnels, il ne nous paraît pas pertinent de procéder à un panorama exhaustif des travaux. Par contre, nous proposons une synthèse qui s'appuie sur plusieurs revues de littérature existantes (Osterwalder, 2004 ; Morris et al., 2005 ; Shafer et al., 2005). Nous parvenons ainsi à identifier 10 cadres que nous avons ensuite analysés.

En se basant sur ces 10 cadres, nous avons relevé 40 éléments constitutifs du BM. Compte tenu des définitions présentées dans la première section, certains éléments ne nous semble pas trouver leur place dans le concept de BM. Nous avons relevé des éléments relatifs au contexte (ex : contexte légal, contexte technologique, Alt et Zimmerman, 2001). Ces aspects relatifs à l'environnement ont été écartés car ils n'apparaissent généralement pas dans les définitions du BM. Par ailleurs, des éléments porteurs d'une forte connotation stratégique (stratégie, concurrents, facteurs clés de succès relevés chez plusieurs auteurs) ont également été éliminés. Nous pensons que ces derniers peuvent renforcer les ambiguïtés entre le BM et la stratégie. Après avoir effectué un tri, nous aboutissons à un ensemble de 30 éléments constitutifs issus des contributions existantes. Enfin, nous avons regroupé ces éléments au sein de trois composantes principales : les *ressources & compétences*, les *activités* et la *proposition de valeur* (tableau 15).

Tableau 15 : Synthèses des représentations par composantes du BM

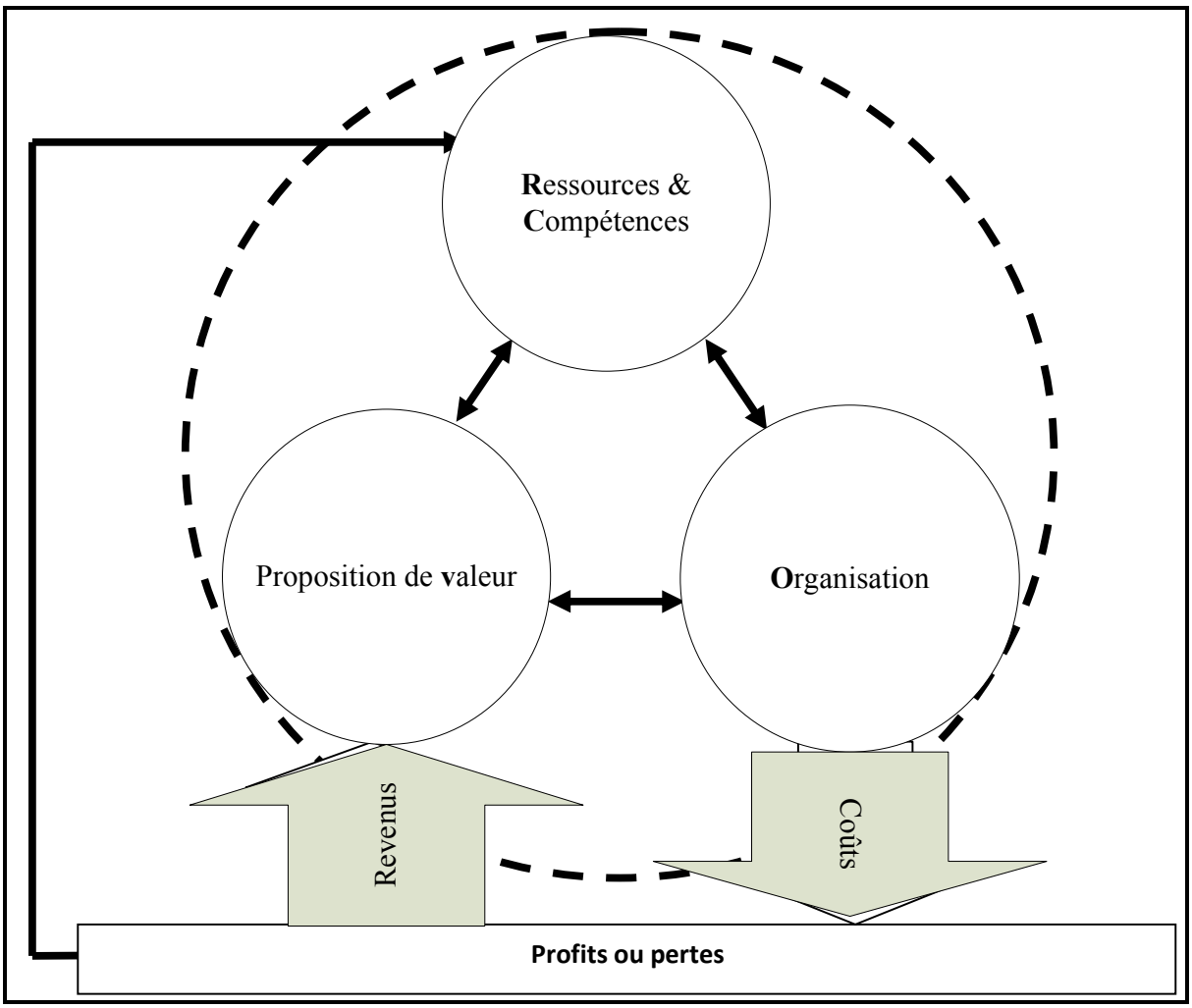
		Hamel (2000)	Afuah & Tucci (2001)	Alt & Zimmermann (2001)	Hedman & Kalling (2001)	Weill & Vitale (2001)	Chesbrough & Rosenbloom (2002)	Stähler (2002)	Osterwalder (2004)	Yip (2004)	Johnson & al. (2008b)
Ressources & compétences	Compétences clés		X			X			X		
	Ressources	X			X						X
	Personnel						X				X
	Technologie										X
	Information										X
	Marque										X
Activités	Activité				X					X	
	Activités connectées		X								
	Configuration interne	X					X		X		
	Infrastructure IT					X					
	Partenariats								X		X
	Réseau de valeur	X									
	Architecture							X			
	Structure			X							
	Relation clients	X							X		
	Inputs				X					X	
	Outputs									X	
	Frontières orga.	X								X	
	Processus			X						X	X
	Normes & règles										X
	Implémentation		X								
Proposition de valeur	Bénéfices clients	X									
	Segment client		X		X	X			X	X	
	Offre				X		X	X			
	Canal de distribution					X	X		X		
	Proposition de valeur		X			X		X	X	X	
	Source de revenus		X			X					
	Modèle de revenu							X	X		X
	Modèle de marge										X
	Prix		X								

Les trois composantes principales du BM correspondent au modèle RCOV (**R**essources & **C**ompétences, **O**rganisation et proposition de **V**aleur) proposé par Lecocq et al. (2006, figure 17, ci-dessous). Nous avons choisi de retenir cette représentation qui nous paraît pertinente à plusieurs égards. Premièrement, le modèle RCOV offre un compromis satisfaisant entre le niveau de détail et de simplification. Le modèle RCOV est donc cohérent avec le degré d'abstraction revendiqué précédemment : le « *BM exemplaire* ». Il permet ainsi de mettre en lumière les caractéristiques essentielles de la logique de création de valeur et de génération de profits d'une entreprise sans toutefois être submergé par la complexité de la réalité. Par exemple, le modèle d'Osterwalder (2004), qui comprend 9 composantes et 29 relations entre elles, ne permet pas de faire ressortir les caractéristiques saillantes ni même de saisir les interactions qui existent entre les composantes. Deuxièmement, la pertinence du modèle RCOV réside dans sa capacité de généralisation. Certains cadres configurationnels relevés dans la littérature ne peuvent être appliqués qu'à des secteurs d'activité spécifiques. Le modèle construit par Weill et Vitale (2001) ne peut ainsi être utilisé que dans le cadre de l'e-business. En privilégiant une représentation minimaliste, le modèle RCOV peut par contre être appliqué à des entreprises variées issues des secteurs d'activités traditionnels ou de l'e-business. Troisièmement, le modèle RCOV permet de bénéficier d'une flexibilité dans l'analyse des phénomènes étudiés à l'inverse des représentations linéaires. Le modèle proposé par Yip (2004) représente ainsi le BM comme un flux linéaire qui ne va pas sans rappeler le modèle de la chaîne de valeur par Porter (1980). Le modèle RCOV permet au contraire de considérer les interactions qui prennent forme à différents niveaux du BM, ce qui offre ainsi une plus grande finesse analytique.

Le modèle RCOV, sur lequel nous nous focalisons, représente le BM à partir de trois composantes principales. Nous avons défini le BM comme étant une configuration de choix qui déterminent la façon dont une entreprise crée de la valeur et réalise des profits. Les choix peuvent donc être relatifs à la dimension ressources & compétences, à la dimension organisationnelle ou à la dimension proposition de valeur. En ce qui concerne la dimension organisationnelle, l'entreprise doit délimiter son périmètre d'activité (*quel est son positionnement à l'intérieur du système d'activité ?*), définir les modalités des activités externes (*quelles sont les parties prenantes ? quelle est la structure, le contenu et la gouvernance des transactions externes* ? Amit et Zott, 2001), déterminer les modalités des activités internes (« *What organizational structure, systems, people, and environment does the firm need to carry out these activity* ? » Afuah et Tucci, 2001, p.49). Les aspects

organisationnels ayant été abordés dans la partie précédente, nous proposons à présent de nous intéresser aux choix relatifs aux composantes ressources & compétences et proposition de valeur.

Figure 17 : Représentation par composantes du BM (Lecocq et al., 2006, p.234)



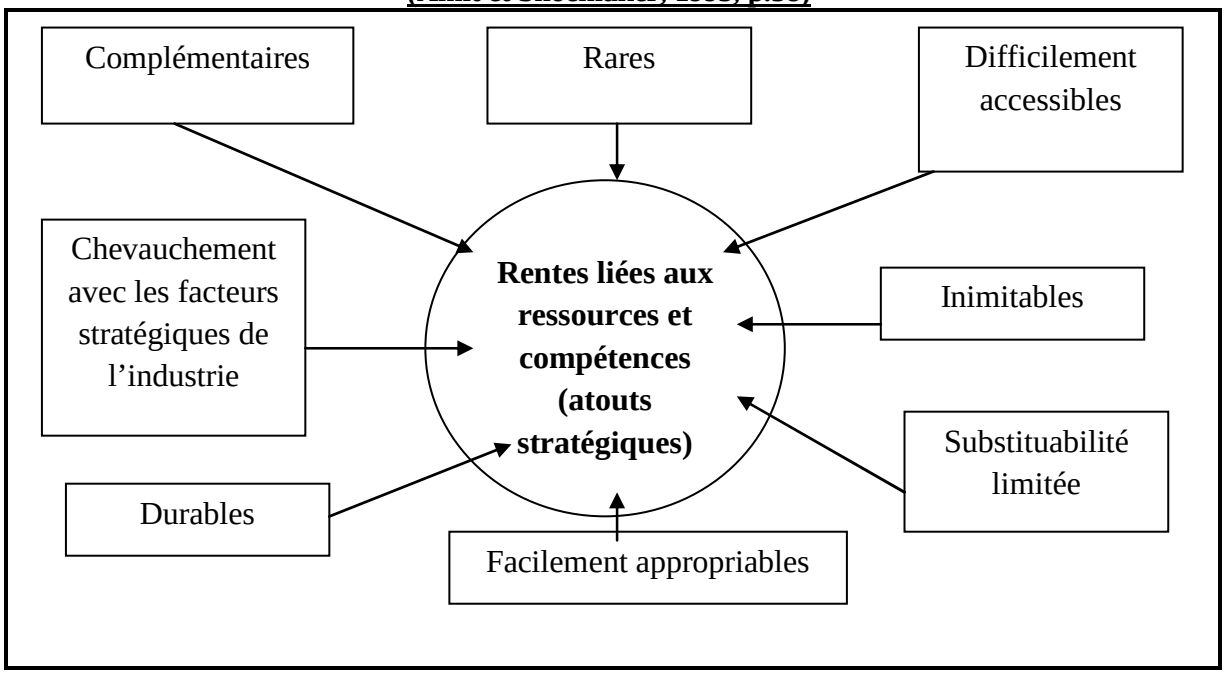
2.2.2. La dimension ressources & compétences

L'analyse des 43 définitions montre que les ressources & composantes sont considérées comme un élément essentiel du BM (Afuah et Tucci, 2001 ; Linder et Cantrell, 2000 ; Seelos et Mair, 2007 ; Slywotzky, 1996 ; Tapscott, 2001 ; Venkatraman et Henderson, 1998). Seelos et Mair (2007) qui définissent par exemple le BM comme : « *a set of capabilities that is configured to enable value creation consistent with either economic or social strategic objectives* » (p.53). Les *ressources* sont des actifs tangibles ou intangibles à la disposition d'une entreprise. Elles peuvent prendre des formes variées : les droits de propriété d'une

technologie (Chesbrough et Rosenbloom, 2002), de l'information (Johnson et al., 2008b), des infrastructures (Hedman et Kalling, 2001), d'une image de marque (Dahan et al., 2010), du personnel (Hayton et Kelley, 2006), etc. Par ailleurs les *compétences* sont le résultat de l'intégration de ces ressources et des savoir-faire individuels et collectifs (Warnier et al., 2010). De façon générale, nous considérons que les ressources et compétences peuvent être de deux types. Elles sont dans la plupart des cas directement liées à l'activité de l'entreprise. Cependant ces ressources et compétences sont parfois émergentes dans le sens où elles sont parfois déconnectées des activités centrales de l'entreprise. C'est le cas d'Amazon qui a développé une palette de services Internet à destination des entreprises qui s'appuie sur son expertise des relations B-to-B et de l'e-business (Isckia et Lescop, 2009).

Dans l'approche BM, les chercheurs s'intéressent aux ressources et compétences qu'une entreprise peut valoriser. Il mobilisent alors couramment la *resource-based view* (Fiet et Patel, 2008 ; Möller et al., 2008 ; Ordanini, 2005 ; Raff, 2000 ; Srinivasan et al., 2002 ; Tallman et Fladmoe-Lindquist, 2002 ; Winter et Szulanski, 2001). Dans la resource-based view, l'entreprise est perçue comme une combinaison de ressources et compétences qui détermine son potentiel de création de valeur. Une entreprise peut ainsi détenir un avantage concurrentiel si elle détient des ressources et compétences « *clés* » ou « *distinctives* » et parvient à les combiner de façon unique (Barney, 1989 ; Wernerfelt, 1984). Sachant qu'il n'est pas possible de lister les ressources et compétences « *clés* » qui varient d'un secteur d'activité à l'autre, les chercheurs ont alors proposé des cadres permettant de les évaluer (Warnier, 2006). Barney (1997) affirme que les ressources et compétences sont source de valeur si elles permettent d'exploiter une opportunité ou de neutraliser une menace. Les chercheurs identifient un ensemble de caractéristiques des ressources et compétences pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel. Barney (1991) met en évidence quatre critères : les ressources doivent être *de valeur*, *rares*, *inimitables* et *substituables* (p.112). Alors que les trois premiers aspects sont des caractéristiques intrinsèques aux ressources, il est intéressant de noter que le quatrième se rapporte à la dimension organisationnelle de l'entreprise. Dans la lignée du modèle VRIO, Amit et Shoemaker (1993) proposent un cadre plus complet qui insiste sur la nécessité pour l'entreprise de tirer parti de rentes organisationnelles sur le long terme (figure 18).

Figure 18 : Caractéristiques des ressources pour une création de valeur durable (Amit et Shoemaker, 1993, p.38)



Compte tenu du caractère déterminant des choix liés au R&C, l'approche BM s'inscrit dans la continuité de la *resource-based view* mais ne poursuit cependant pas les mêmes objectifs. L'approche resource-based view traduit la question suivante : *quelle combinaison de ressources et compétences permet à l'entreprise de construire un avantage concurrentiel ?* Par contre, l'approche BM repose sur une réflexion plus globale : *quelles sont les ressources et compétences de l'entreprise et comment les valoriser* ? *Quelles sont les ressources et compétences que je dois acquérir pour créer davantage de valeur et du profit ?* Premièrement cette démarche permet de développer de nouvelles sources de revenu fondées sur l'exploitation d'un « *slack organisationnel* », le slack étant défini comme : « *un stock excédentaire de ressources par rapport aux ressources minimales nécessaires pour mener à bien l'activité d'exploitation de la firme* » (Warnier et al., 2010, p.10). Par exemple, un stade de football est une ressource sous-exploitée puisqu'il n'est qu'utilisé de manière ponctuelle (manifestation de quelques heures lorsque l'équipe joue à domicile durant une saison ne couvrant qu'une partie de l'année). L'entretien d'un stade (nettoyage, jardiniers, gardiennage, etc.) doit par contre être régulier, ce qui représente des coûts fixes importants. Au début des années 2000, la ville de Lens s'est alors lancée dans une politique de diversification des sources de revenu en tirant parti des ressources et compétences qui n'étaient pas pleinement exploitées. Ils louent désormais le stade pour l'organisation de diverses prestations (séminaires, expositions, spectacles). Les infrastructures du club de football sont aussi

utilisées dans le cadre du projet Louvre-Lens. Enfin la ville a développé un service de gardiennage à destination des entreprises afin de rentabiliser le personnel alloué à la sécurité du stade. Deuxièmement, l'approche BM conduit les chercheurs et les praticiens à s'intéresser à un ensemble plus large de ressources et compétences pour créer de la valeur. Alors que la *resource-based view* se focalise essentiellement sur les ressources et compétences « *distinctives* » qui sont à l'origine d'un avantage concurrentiel dans un secteur donné, les entreprises peuvent être plus performantes en exploitant des ressources & compétences émergentes. Dans cette optique, plusieurs multinationales comme Hewlett Packard et Microsoft se sont associées à des ONG afin de combiner leur légitimité à leurs propres ressources, ce qui leur permet d'être plus performantes (Chesbrough, 2006 ; Dahan et al., 2010 ; Seelos et Mair, 2007). Par conséquent, ces exemples illustrent l'intérêt de l'approche BM qui permet d'envisager de nouveaux schémas de création de valeur et de génération de profits en exploitant des ressources et compétences inestimables ou sous-exploitées.

2.2.3. La dimension proposition de valeur

La composante proposition de valeur est souvent mise en évidence dans les définitions du BM (Johnson et al., 2008b, Slywotzki, 1996). Teece (2010) souligne ainsi : « *[a] good business model yields value propositions that are compelling to customers, achieves advantageous cost and risk structures, and enables significant value capture by the business that generates and delivers products and services* » (p.174). Si les ressources & compétences sont sources de valeur pour l'entreprise, la détention et la combinaison de ces dernières ne suffisent pas à l'entreprise pour générer des revenus. Il faut encore que l'entreprise trouve la bonne « *formule* » pour répondre aux besoins de clients. Toutefois les chercheurs font souvent référence à la proposition de valeur de manière allusive. Magretta (2002) la définit par exemple comme étant « *the value creating insight on which the firm turns* ». Souvent les chercheurs ont tendance à adopter une vision limitée en se limitant à l'offre (e.g. Hedman et Kalling, 2001). Certains auteurs proposent néanmoins une vision plus complète de la proposition de valeur (Johnson et al., 2008b ; Warnier et al., 2010 ; Yip, 2004). Nous nous sommes inspirés de ces travaux pour présenter les choix relatifs à cette composante fondamentale du BM. Comme le soulignent Johnson et al (2008b), ces questions peuvent être regroupées selon trois axes principaux : *qui sont les clients de l'entreprise ? Quelle est l'offre ? Comment cette offre est-elle délivrée ?* Nous abordons à présent ces différents axes.

Premièrement l'entreprise doit définir qui sont ses clients, autrement dit il s'agit de sélectionner les sources de revenus. Cette question est particulièrement importante puisqu'elle est l'origine de nombreux BM innovants. Nous illustrons ce point à l'aide de plusieurs exemples. A l'origine, la vente de récepteurs radio constituait la principale source de revenus des stations de radio américaines. En constatant la diminution des ventes de récepteurs, les stations de radio ont alors modifié leur BM en tirant partie des revenus publicitaires (Leblebici, Salancik, Copay et King, 1991). Une redéfinition des sources de revenus est également à l'origine d'un BM innovant dans le secteur des crèches pour enfants en bas âge. En adressant leur offre aux parents, les crèches traditionnelles ne parviennent généralement pas à atteindre un volume important de clients et ne peuvent donc pas standardiser les process organisationnels. La société Bright Horizons a donc décidé d'adresser son offre aux entreprises qui espèrent en contrepartie fidéliser leurs employés et attirer de nouveaux candidats (Brown, 2001). En ciblant une nouvelle clientèle, Bright Horizons est parvenu à toucher une population beaucoup plus importante et à générer des profits supérieurs à ceux de ses concurrents.

Par ailleurs, la question de la sélection des clients se révèle délicate lorsqu'une entreprise délivre de la valeur à plusieurs entités différentes. Elle peut alors choisir de se limiter à une seule source de revenus ou d'en combiner plusieurs. C'est le cas par exemple de journaux traditionnels qui comptaient deux types de clients : les lecteurs et les annonceurs. Ces clients expriment néanmoins des besoins substantiellement différents. Les lecteurs valorisent un contenu éditorial de qualité (théoriquement moins le journal contient de publicité plus il représente de la valeur) tandis que les annonceurs privilégient la quantité de tirage (plus il y a de lecteurs, plus l'impact publicitaire est fort et donc plus le journal représente de la valeur). Par conséquent, le dilemme pour les rédacteurs en chef consiste à déterminer le bon dosage de publicité pour atteindre un compromis satisfaisant entre la valeur délivrée aux lecteurs et celle délivrée aux annonceurs. D'autres journaux ont choisi pour des raisons idéalistes, du moins nous le supposons, de s'affranchir des contenus publicitaires (ex : Canard Enchaîné ou Mediapart sur Internet). Ils choisissent ainsi de se limiter à une seule source de revenus, ce qui permet à la fois de résoudre le dilemme des journaux traditionnels et d'optimiser la valeur délivrée au lecteur. Inversement, plusieurs nouveaux entrants se limitent aux revenus publicitaires en proposant des journaux gratuits (ex : 20 minutes, Metro). Cependant la majorité des journaux français continuent de combiner les deux sources de revenu.

Deuxièmement, l'entreprise doit délimiter le contenu de l'offre qu'il s'agisse d'un produit, d'un service ou d'une offre mixte (Zeng et Reinartz, 2003) pour répondre aux besoins des clients (Johnson et al., 2008b). Warnier et al. (2010) soulignent l'importance de la délimitation de l'offre en évoquant deux logiques antagonistes : le couplage (« *bundling* », Stremersch et Tellis, 2002, p.55) et le découplage (« *unbundling*», Stremersch et Tellis, 2002, p.57). Dans la lignée des complémentarités présentées par Brandenburger et Nalebuff (1996), le principe de couplage consiste à regrouper un ensemble de produits ou de services qui pourraient être vendus séparément. L'entreprise a intérêt à effectuer un couplage à partir du moment où les produits ou services procurent davantage de valeur en étant vendus ensemble qu'en étant vendus séparément. La convergence des offres des fournisseurs d'accès Internet illustre parfaitement ce principe. Les entreprises ont ainsi développé une offre « *triple-play* » qui comporte à la fois une connexion Internet, un accès à des chaînes de télévision et une ligne téléphonique (Hardy et Fuller, 2007 ; Izosimov, 2008). Récemment, les entreprises françaises ont ajouté une quatrième composante de l'offre en incluant des forfaits de communication pour téléphones mobiles. Inversement, le principe de découplage consiste à proposer une offre épurée qui se limite à l'aspect que le client valorise le plus. Dans le secteur aérien, les offres « *no frills* » développées par Ryanair se limitent à l'essentiel en excluant par exemple les repas servis à bord.

Troisièmement, la proposition de valeur consiste à réfléchir à la façon dont est délivrée l'offre aux clients ; elle peut être décomposée en deux questions distinctes. Dans un premier temps, l'entreprise choisit le canal de distribution par lequel l'offre est acheminée au client. Bien que cet élément apparaisse rarement dans les représentations par composantes, le choix du canal est une source non négligeable de valeur (Feeny, 2001 ; Mahadevan, 2000). Dans les services « *drive-through* »[27] proposés par les chaînes de restauration rapide (ex : McDonalds) ou les points de retraits proposés par les chaînes de grande distribution (ex : Chronodrive), la façon dont est livré le produit a une influence positive sur la perception de la valeur.

Dans un second temps, les conditions de l'offre sont déterminées par le modèle de revenu qui intéresse particulièrement les chercheurs issus du champ du marketing (Katona et Sarvary, 2008 ; Meuter et al., 2005 ; Pauwels et Weiss, 2008). Il nous semble utile de préciser ce que nous entendons par modèle de revenus tant il se substitue parfois à la notion de proposition de valeur dans le discours des chercheurs. Alors que la proposition de valeur représente « *the*

[27] Service permettant d'effectuer des achats sans quitter son véhicule.

value creating insight » (Magretta, 2002), nous considérons que le modèle de revenu est la logique de création de revenus de l'entreprise. A partir d'exemples d'entreprises issues du secteur de l'e-business, nous avons vu précédemment que la création de valeur n'est pas une condition suffisante pour assurer la pérennité d'une entreprise. La sélection d'un modèle de revenu soulève donc une réalité pratique puisqu'elle répond à la question : comment une entreprise fait des revenus ? La conception du modèle de revenu revient à déterminer deux aspects : *la parcellisation et la tarification*. D'abord la *parcellisation* consiste à procéder à un découpage de l'offre en vue d'optimiser les revenus générés (McGrath, 2010). Plusieurs expressions populaires font d'ailleurs référence à la parcellisation de l'offre : le « *modèle à la carte* » (le client paie pour obtenir chaque unité de valeur) ou encore le « *modèle par abonnement* » (le client paie pour un accès libre à la valeur). La façon dont une entreprise découpe son offre peut, par exemple, avoir un impact positif sur la valeur d'usage des clients et par conséquent sur le volume des ventes. Le passage d'un modèle à la carte à un modèle par abonnement chez les fournisseurs d'accès Internet coïncide avec une augmentation du taux d'équipement chez les ménages français. Par ailleurs, la parcellisation peut également permettre à une entreprise d'augmenter le « *panier moyen* » par consommateur. Dans le secteur de la téléphonie mobile, les systèmes d'abonnement instaurés par les opérateurs de télécommunication sont un aspect déterminant du volume de revenus qu'ils perçoivent. En effet, le client souscrit un abonnement mensuel pour la mise à disposition d'un forfait de communications téléphoniques. Le client est tenu de payer la totalité du forfait même s'il ne l'a pas consommé intégralement. Il doit par contre payer des minutes supplémentaires au prix fort s'il dépasse le forfait souscrit. La formulation du modèle de revenu consiste ensuite à définir la *tarification* ; le prix fixé fait référence à la notion de valeur d'échange. Il s'agit pour l'entreprise de fixer le prix permettant de couvrir les coûts et d'optimiser les revenus.

Dans la formulation du modèle de revenu, l'entreprise doit faire preuve de cohérence entre le les conditions d'accès à l'offre et le modèle de revenus comme le soulignent Chesbrough et Rosenbloom (2002) avec l'exemple de Xerox. Dans l'industrie de la photocopie, les entreprises utilisent généralement un modèle lame de rasoir qui consiste à réaliser des profits sur la vente de cartouches d'encre plutôt que sur la vente de la machine. Ainsi, les clients ne sont pas freinés dans l'acte d'achat par le prix de la machine et les flux de revenus générés par l'entreprise sont répartis de façon homogène dans le temps. Cependant, le modèle lame de rasoir ne convient pas aux produits développés par Xerox compte tenu des investissements colossaux en R&D et des coûts de fabrication (2000$ par machine). Si on considère que la

machine est vendue au prix de 300$, Xerox devrait en effet vendre une quantité démesurée de ravitaillement (encre, papier) pour atteindre la rentabilité. Xerox ne peut pas non plus répercuter les investissements R&D et les coûts directement sur le prix de vente de la machine qui serait alors perçu comme excessif par le client. L'entreprise est alors confrontée à un dilemme : *comment couvrir les coûts tout en ayant une tarification raisonnable pour le consommateur* ? La réponse de Xerox a été de proposer un modèle de revenu innovant : un système de location mensuelle qui comprend la machine, le ravitaillement nécessaire pour réaliser 2000 copies et un service de maintenance et d'entretien. Cette solution permet en effet de réduire le prix de vente de la machine tout en augmentant les flux réguliers de revenus générés par la vente de produits et de services périphériques.

Le tableau 16 regroupe les différentes que doit se poser l'entreprise dans la formulation de la proposition de valeur.

Tableau 16 : Questions relatives à la proposition de valeur

Qui sont mes clients?	Définir les segments cibles
Quelle est mon offre?	Définir les produits et services
Comment est délivrée l'offre ?	Définir le canal de distribution Déterminer un modèle de revenu (parcellisation et tarification)

Pour conclure, la perspective multidimensionnelle met particulièrement en avant l'intérêt du concept de BM dans le champ de la stratégie. D'abord l'approche BM permet de faire preuve de créativité dans la façon d'appréhender la notion de ressources et de compétences (Warnier et al., 2010). Contrairement à la « *resource-based view* », l'approche BM ne s'intéresse pas seulement à l'identification et à l'exploitation d'actifs distinctifs mais invite les dirigeants à adopter plus globalement une démarche de valorisation de l'ensemble des ressources et compétences. Comme nous l'avons souligné à l'aide de plusieurs exemples, le stock inexploité de ressources et compétences (« *slack organisationnel* ») constitue une opportunité de développement de sources alternatives de revenu. L'approche BM défend par ailleurs l'idée selon laquelle les ressources et compétences ne doivent pas forcément être détenues par l'entreprise qui veut les exploiter. Elle peut également tirer parti d'un ensemble d'actifs détenus par les parties prenantes du système d'activité.

Dans une perspective multidimensionnelle, le BM apparaît ensuite comme un outil d'analyse parcimonieux et transversal. Contrairement aux travaux qui se limitent à une dimension unique, la représentation des différentes composantes permet de traduire la richesse du

concept en affichant les relations qui existent entre des éléments généralement appréhendés séparément. Dans cette optique, le BM constitue un cadre de réflexion ambitieux permettant de mettre en perspective des préoccupations stratégiques (*quelles ressources dois-je détenir ?*), organisationnelles (*quelles activités dois-je exécuter ?)* et marketing (*comment dois-je formuler ma proposition de valeur ?*).

Cette perspective souligne enfin les interdépendances qui existent entre les éléments constitutifs du BM. Les chercheurs considèrent en effet que la cohérence interne du BM a une influence positive sur le potentiel de création et de capture de la valeur (Morris et al., 2005 ; Strebel et Ohlsson, 2006). L'enjeu que représente la cohérence du BM ne va pas sans rappeler la notion de « *fit* » considéré comme un facteur de performance des entreprises (Drazin et Van de Ven, 1985 ; Khandwalla, 1973 ; Lamberg et al., 2009 ; Porter, 1985, 1996 ; Siggelkow, 2007). D'un point de vue stratégique, Miller (1996) définit la cohérence comme « *the fit among the elements of an organization may be evidenced by the degree to which strategy, structure and systems complement one another* » (p.511). A ce titre, les cadres configurationnels (Hedman et Kalling, 2001 ; Osterwalder et al., 2003 ; Lecocq et al., 2006) constituent donc un outil permettant aux managers d'évaluer la cohérence du BM de leur entreprise et éventuellement d'identifier les éléments qui doivent faire l'objet d'un ajustement afin d'optimiser sa performance.

Les travaux de recherche qui sont ancrés dans une perspective multidimensionnelle soulèvent néanmoins certaines limites. D'abord, les représentations par composante offrent une représentation de la logique de création de valeur et du profit d'une entreprise à un moment donné, « *a snapshot of a current scenario* » (Osterwalder, 2004, p.36). Elles aboutissent ainsi à une vision excessivement figée de la réalité. S'ils permettent de positionner les éléments constitutifs les uns par rapport aux autres, ces travaux ne permettent pas de comprendre précisément la façon dont ils interagissent. Puisque la cohérence interne du BM est un facteur déterminant de la performance, il paraît essentiel d'avoir une compréhension des interactions qui existent entre les différents éléments afin de traduire la réalité dynamique du concept. Les travaux qui relèvent de la perspective multidimensionnelle ne permettent pas de traduire la dynamique temporelle. Les représentations figées nous paraissent en effet discordantes avec la réalité des entreprises qui sont confrontées à un environnement changeant. L'entreprise doit ainsi régulièrement remettre en question la logique sur laquelle elle repose. Les atouts et limites des travaux qui privilégient la perspective multidimensionnelle sont synthétisés dans le tableau 17.

Tableau 17 : Principaux atouts et limites des travaux représentant les multiples dimensions du BM

Principaux atouts	Principales limites
Proposent une approche créative quant à la façon d'appréhender les ressources & les compétences de l'entreprise.	Représentent la réalité de façon « *photographique* » (« *snapshot* », Osterwalder, 2004, p.36)
Favorisent une analyse parcimonieuse tout en mettant en valeur la transversalité du concept	Ne permettent pas de comprendre comment les composantes interagissent.
Introduisent la notion de cohérence qui est un facteur déterminant la performance du BM	

2.3. Représentation des interactions entre les choix du BM

En introduisant la notion de performance, le développement d'une réflexion multidimensionnelle fait émerger l'enjeu de cohérence entre les éléments constituant le BM. Toutefois ces travaux ne permettent pas d'expliquer comment ces éléments interagissent ni même comment ils peuvent influencer la performance du BM. Alors que les travaux aboutissent à des représentations statiques, nous avons relevé plusieurs travaux récents qui relèvent d'une perspective dynamique (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007, 2010 ; Chatterjee, 2005 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Doz et Kosonen, 2010 ; Seelos, 2010 ; Seelos et Mair, 2007). Dans cette partie, nous faisons référence à la dynamique de deuxième ordre évoquée par Langley et Denis (2008) : « *ce dynamisme de deuxième ordre implique des boucles de rétroaction pouvant créer des modèles d'oscillation ou d'imprévisibilité (…) [ces effets] engendrent un cercle vicieux de réactions et de contre-réactions qui risque d'amener l'organisation à emprunter toutes sortes de directions inattendues* » (p.21). L'analogie de la machine utilisée par Casadesus-Masanell et Ricart (2010) est représentative de la façon dont est perçu le BM dans ces travaux: « *[a]ny given machine has a particular logic of operation (the way the different components are assembled and relate to one another), and operates in a particular way to create value for its user (…) to better understand business models, one needs to understand their component parts and their relationships* » (p.197). Pour présenter ces contributions, nous évoquons d'abord les interactions en nous situant au niveau d'une entreprise focale puis celles qui peuvent prendre forme entre plusieurs entreprises à un niveau d'analyse inter-organisationnel.

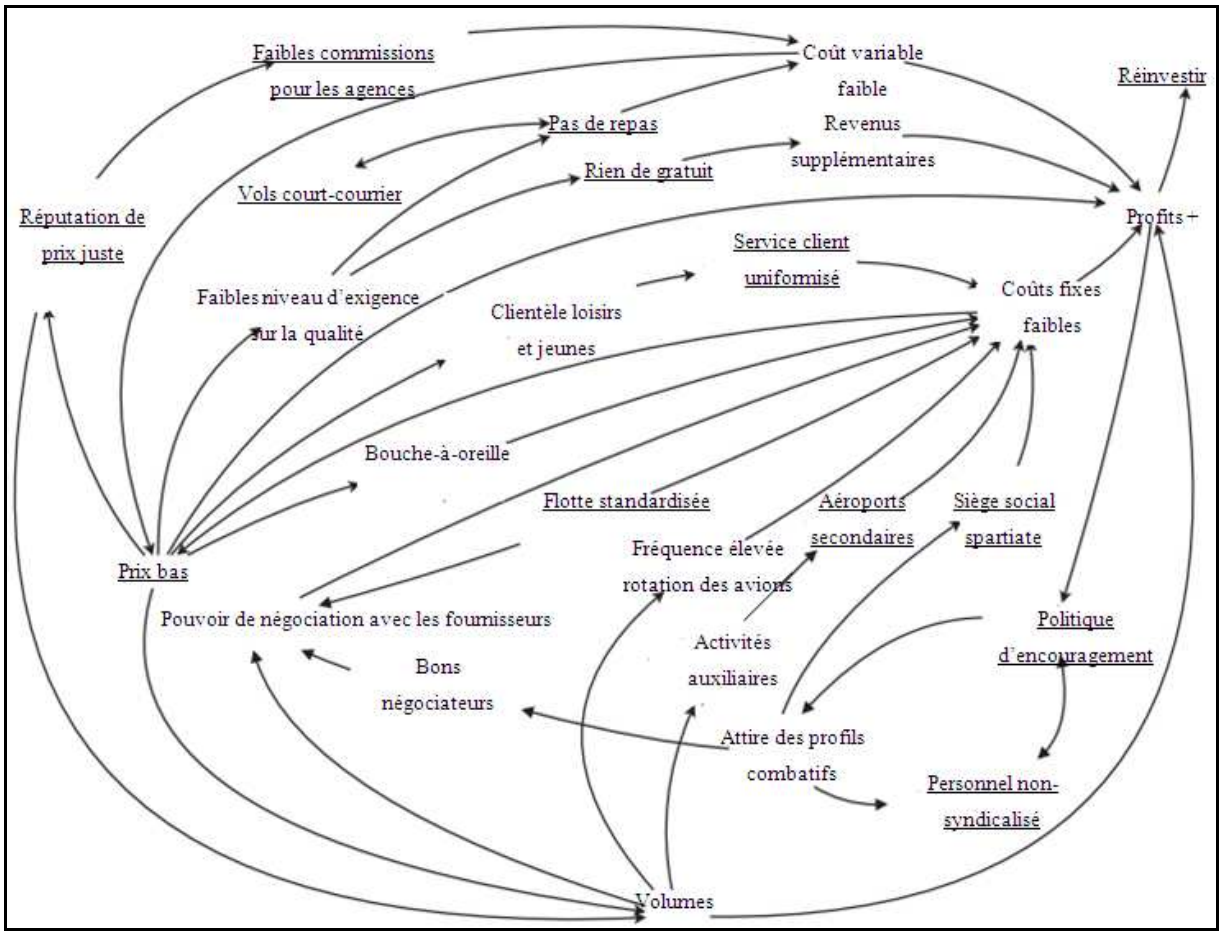
2.3.1. Les interactions entre les éléments constitutifs au niveau de l'entreprise focale

Les interactions entre les éléments du BM constitutifs sont régulièrement évoquées dans la littérature. Elles sont parfois mentionnées explicitement dans les définitions du concept. Johnson et al. (2008b) décrivent par exemple le BM comme un ensemble d'éléments emboités les uns dans les autres (p.731). Si elles sont souvent négligées, certains chercheurs essaient d'intégrer ces interactions dans leurs tentatives de représentation du BM. Certains auteurs choisissent de se focaliser sur les interactions qui opèrent au niveau d'une seule dimension. Par exemple, les interactions entre les choix relatifs à la composante proposition de valeur sont couramment abordés dans les travaux sur le BM appartenant au champ du marketing (Fay, 2004 ; Kasabov, 2010 ; Katona et Sarvary, 2008 ; Pauwels et Weiss, 2008). Cependant, ces travaux aboutissent à une représentation partielle du phénomène. L'intérêt de la perspective dynamique est d'étudier les interactions qui prennent forme à travers les différentes composantes.

Certains chercheurs se sont intéressés aux interactions entre les composantes en se positionnant au niveau de l'entreprise focale. Dans cette optique, Casadesus-Masanell et Ricart (2007, 2010) et Seelos et Mair (2007) proposent une méthode ayant pour objectif de mettre en valeur la perspective dynamique. Contrairement aux travaux précédents, les éléments constitutifs du BM sont déterminés *ex post* : les chercheurs se basent sur des observations empiriques afin d'identifier un ensemble de choix et de conséquences caractérisant le BM d'une entreprise. Ensuite, les chercheurs reconstruisent une chaîne de « *cause à effet* » en mettant en relation les éléments identifiés. Dans cette optique, le BM est défini comme : « *a set of choices and a set of consequences arising from those choices* » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007, p.3). Cette méthode repose d'abord sur le principe d' *« agrégation* » qui consiste à regrouper un ensemble de choix exprimant une même idée sous-jacente. En se basant sur l'exemple de la compagnie aérienne Ryanair, le choix de faire payer les boissons à bord et celui de faire payer l'enregistrement des bagages traduisent l'idée selon laquelle rien n'est offert gratuitement au client (ils sont par conséquent regroupés sous l'intitulé commun « *nothing free* », rien n'est gratuit). Compte tenu de la multitude de choix qui composent le BM, Casadesus-Masanell et Ricart (2007, 2010) optent pour une représentation partielle en se limitant à un ensemble réduit de choix qui peuvent être isolés du reste du modèle. C'est le principe de *« décomposition »* qui permet de simplifier la

représentation du BM. Pour illustrer cette méthode, nous retranscrivons les représentations du BM de Ryanair qui ont été construites par les auteurs (figures 19 et 20). Les éléments soulignés représentent les choix alors que les éléments non soulignés sont des conséquences. Ces deux figures mettent ainsi en évidence différents degrés d'abstraction du modèle, alors que la figure 19 aboutit à une représentation détaillée, la figure 20 a pour objectif de se limiter aux informations essentielles.

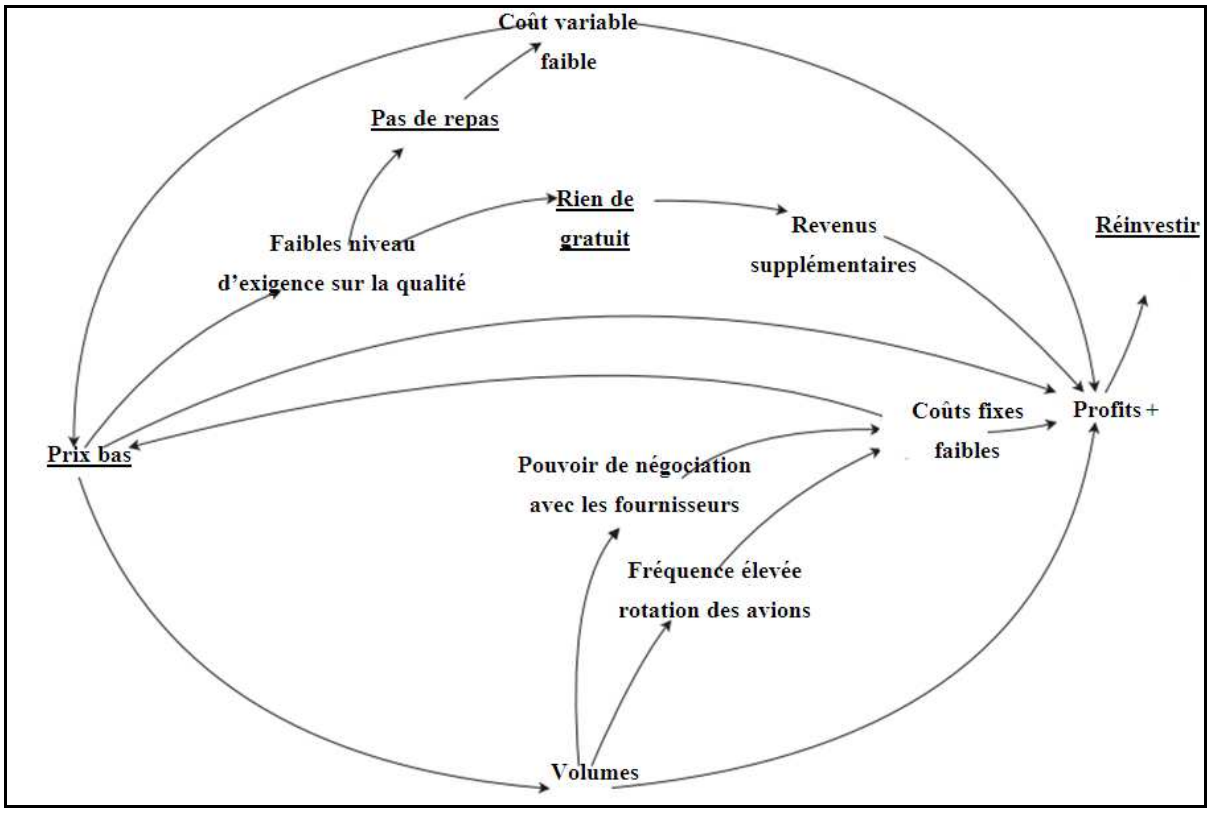
Figure 19 : Représentation détaillée du BM de Ryanair (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p.199)



La représentation des interactions entre les choix et les conséquences présente plusieurs intérêts. En privilégiant la simplification, cette méthode permet d'abord de faire émerger la « *logique de création de valeur* » de l'entreprise (Klueber, 2000 ; Linder et Cantrell, 2000 ; Magretta, 2002 ; Osterwalder, 2004; Petrovic, Kittl et Teksten, 2001). Ensuite, cette méthode permet de mettre en lumière la nature de la relation entre les éléments constitutifs du BM. Au-delà des relations dyadiques, Casadesus-Masanell (2007) et Seelos et Mair (2007) identifient des phénomènes de rétroactions qui prennent forme entre plusieurs choix (par exemple : *volume → fréquence élevée de la rotation des avions → coûts fixes faibles → prix bas →*

volume, etc.). Le BM génère ainsi des cycles vertueux, « *virtuous cycles* » (Brown, 2001 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2007, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Seelos et Mair, 2007) : « *feedback loops that strengthen some components of the model at every iteration* » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p.199).

Figure 20 : Représentation simplifiée du BM de Ryanair (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p.199)



La représentation des interactions entre les choix et les conséquences présente plusieurs intérêts. En privilégiant la simplification, cette méthode permet d'abord de faire émerger la « logique de création de valeur » de l'entreprise (Klueber, 2000 ; Linder et Cantrell, 2000 ; Magretta, 2002 ; Osterwalder, 2004 ; Petrovic & al., 2001). Ensuite, cette méthode permet de mettre en lumière la nature de la relation entre les éléments constitutifs du BM. Au-delà des relations dyadiques, Casadesus-Masanell (2007) et Seelos et Mair (2007) identifient des phénomènes de rétroactions qui prennent forme entre plusieurs choix (par exemple : volume → fréquence élevée de la rotation des avions → coûts fixes faibles → prix bas → volume, etc.). Le BM génère ainsi des cycles vertueux, « virtuous cycles » (Brown, 2001 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2007, 2010 ; Demil et Lecocq, 2010 ; Seelos et Mair, 2007) : « feedback loops that strengthen some components of the model at every iteration » (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010, p.199).

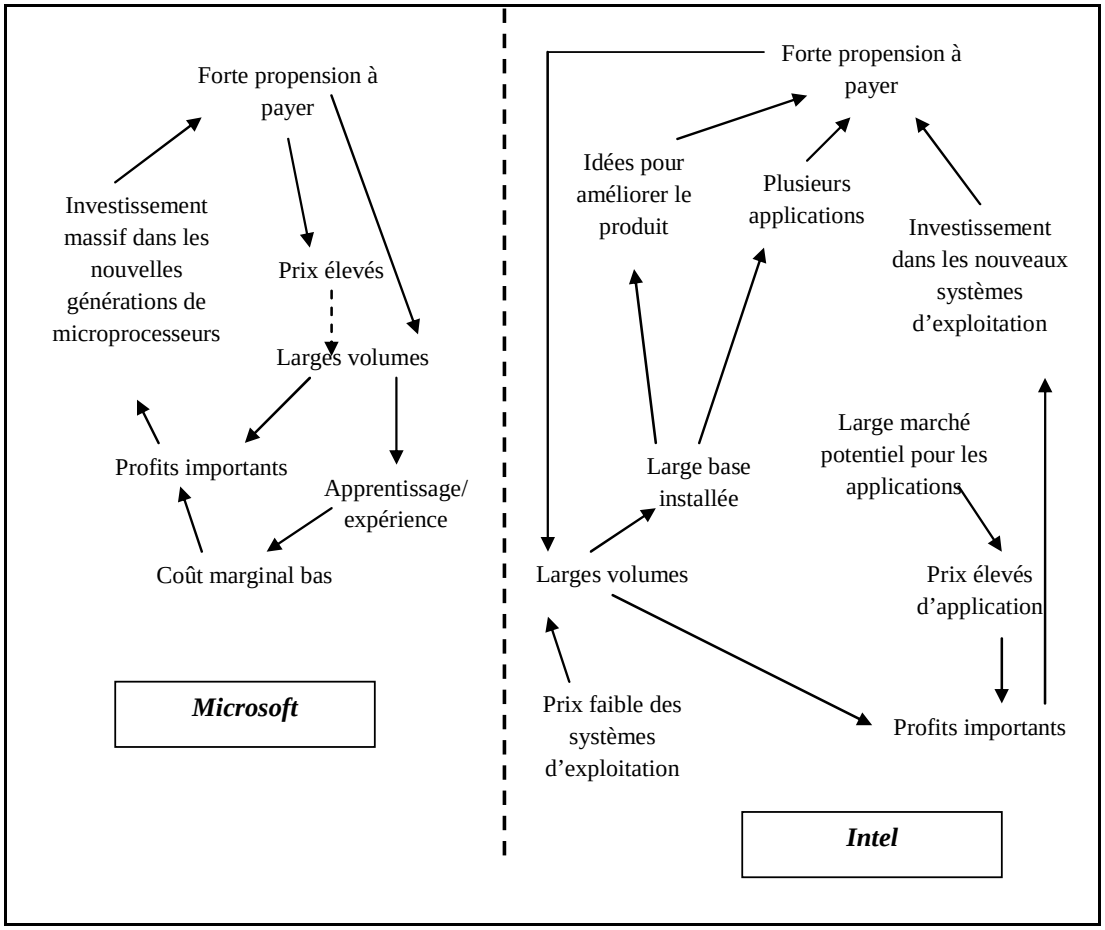
Contrairement aux autres travaux, la perspective dynamique permet de matérialiser la notion de cohérence du BM : les effets de renforcement qui prennent forme entre un ensemble de choix cohérents permettent d'expliquer un gain de performance. Ces cycles vertueux peuvent ainsi regrouper des phénomènes bien connus dans le champ de la gestion. Le cycle vertueux du BM de Ryanair utilisé comme exemple traduit les effets d'économie d'échelle. On peut également considérer que les effets de synergies constituent des phénomènes de renforcement entre plusieurs domaines d'activité stratégique (Markides et Charitou, 2004). Par ailleurs, les effets d'externalités de réseau, qui créent des rendements croissants d'adoption (Desreumaux et al., 2009) constituent également un phénomène de renforcement entre le nombre d'utilisateurs d'un produit ou d'un service et sa valeur d'usage. Enfin, la représentation des choix caractéristiques du BM permet de déterminer la relation entre le BM et la construction d'un avantage concurrentiel (Teece, 2007). Le BM est source d'avantage concurrentiel lorsque les cycles vertueux qui le caractérisent peuvent difficilement être imités par les concurrents (Brown, 2001). En prenant l'exemple des réseaux sociaux sur Internet, les effets d'externalité de réseau expliquent la performance du BM de Facebook. En effet, la valeur d'usage du service est principalement corrélée au nombre d'utilisateurs inscrits. Ces effets d'externalité de réseaux représentent par ailleurs une source d'avantage concurrentiel puisqu'ils peuvent difficilement être imités par les concurrents : il paraît aujourd'hui difficile pour un nouvel entrant d'être compétitif alors que Facebook compte plus de 600 millions d'utilisateurs[28].

2.3.2. Les interactions au niveau inter-organisationnel

La perspective dynamique est également mobilisée pour appréhender les interactions entre les BM de plusieurs entreprises. La méthode employée par Casadesus-Masanell et Ricart (2010) au niveau d'une entreprise focale a ainsi été appliquée au niveau inter-organisationnel. En s'appuyant sur le cas Wintel[29], les auteurs illustrent les interdépendances et les complémentarités qui existent entre deux BM. Ces derniers sont représentés séparément dans la figure 21, les interdépendances entre les deux sont présentées dans la figure 22.

[28] Source : http://www.businessinsider.com/facebook-has-more-than-600-million-users-goldman-tells-clients-2011-1. Consulté le 06/01/2011.
[29] Expression couramment utilisée faisant référence à un écosystème basé sur les complémentarités entre les microprocesseurs fabriqués par Intel et les systèmes d'exploitation Windows développés par Microsoft (Caulfield, 2009).

Figure 21 : Représentation isolée des BM de Microsoft et de Intel (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007)

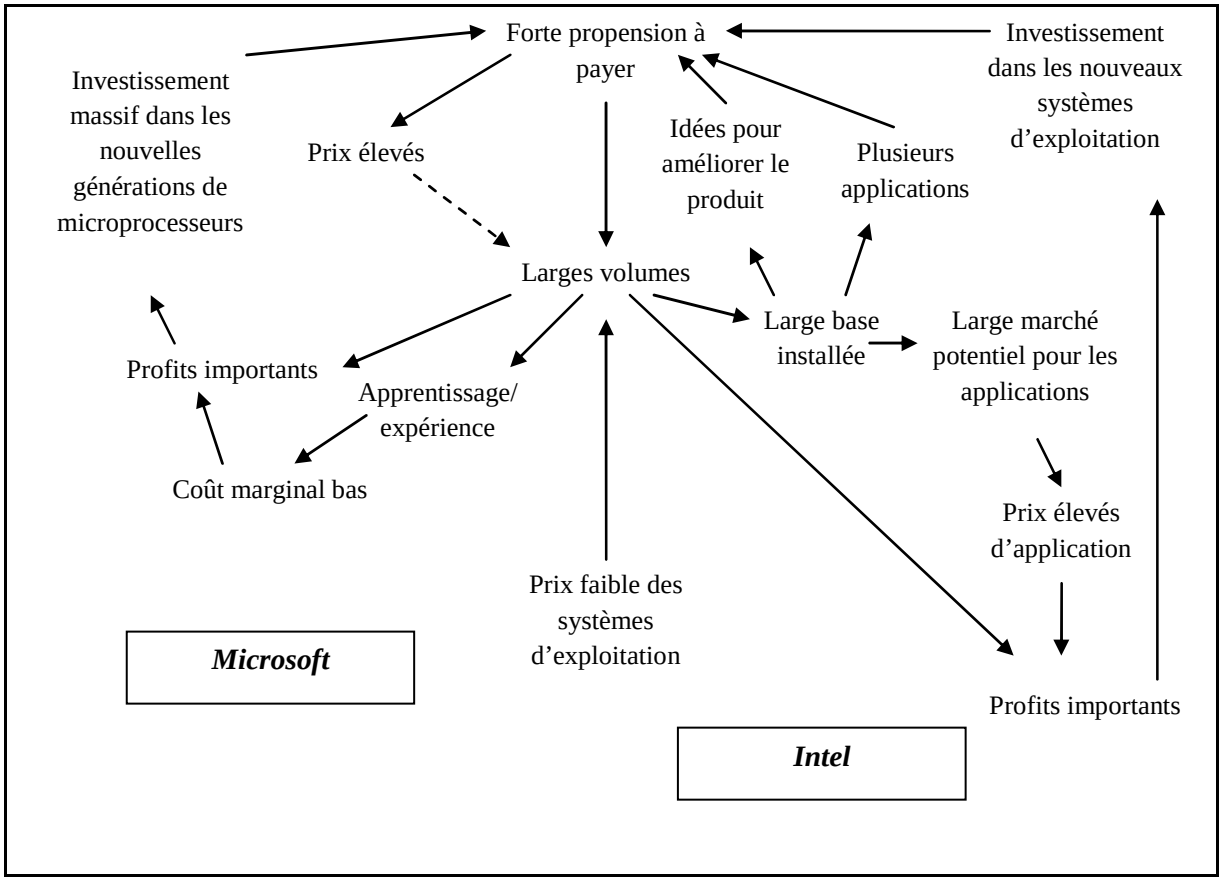


L'exemple de Wintel montre ainsi que les cycles vertueux ne sont pas seulement localisés au niveau d'une entreprise focale mais qu'ils peuvent prendre forme entre plusieurs BM au niveau inter-organisationnel. Dans la lignée du concept d'« open BM », la représentation dynamique du BM permet d'enrichir la compréhension des mécanismes de création de valeur en mettant en lumière le phénomène de « *co-création* » souvent évoqué dans la littérature récente (Dahan et al., 2010 ; Mason et Leek, 2008 ; Möller et al., 2008 ; Plé et al., 2009 ; Volle et al., 2008 ; Yunus et al., 2010).

Sur le plan managérial, cette perspective se révèle particulièrement intéressante puisqu'elle permet de dépasser la vision porterienne selon laquelle la coopération des entreprises s'inscrit dans une logique de répartition des activités au niveau du réseau de valeur. L'approche BM invite les entreprises à imaginer de nouveaux partenariats fondés sur les complémentarités de leur BM en vue d'optimiser le potentiel de création de valeur. L'augmentation des partenariats entre les multinationales et les ONG traduit, par exemple, la possibilité d'exploiter les complémentarités entre la valeur économique et la valeur sociale (Dahan et al.,

2010 ; Thompson et MacMillan, 2010a ; Yunus et al., 2010). Cet aspect est souligné par Dahan et al. (2010) qui présentent le projet « *One Laptop Per Child* » développé conjointement par l'entreprise Microsoft et l'organisation OLPC.

Figure 22 : Représentation des interdépendances entre le BM de Microsoft et le BM de Intel (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007)



Nous avons toutefois constaté plusieurs limites aux recherches dynamiques sur le BM. Premièrement, les travaux s'intéressant aux interactions entre les choix du BM se sont exclusivement penchés sur des cas d'entreprises performantes : Aravind (Seelos, 2010), Graamen Bank (Seelos et Mair, 2007), Ryanair (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Si l'identification de cycles vertueux au niveau d'une entreprise focale ou à travers plusieurs entreprises permet de mieux comprendre les mécanismes de création de valeur, il paraît néanmoins important de s'intéresser à un panel d'entreprises plus variées. L'approche BM peut ainsi permettre de comprendre les phénomènes qui font obstacle à la création de valeur. Dans une application managériale, les entreprises cherchant à optimiser leur performance peuvent ainsi tenter d'identifier puis d'éradiquer les « *cercles vicieux* » qui sont liés au manque de cohérence du BM.

Deuxièmement, les contributions aboutissent à une représentation de la réalité qui est figée dans le temps. S'ils mettent en évidence la dynamique entre les éléments constitutifs, ces travaux éludent complètement la dynamique temporelle. Il est d'abord essentiel d'intégrer cette dernière afin de déterminer comment une entreprise parvient à instaurer des cycles vertueux qui sont présentés comme des facteurs essentiels de la performance. Ensuite, la dimension temporelle est un ingrédient nécessaire pour pouvoir étudier la thématique du changement de BM qui demeure un sujet majeur de préoccupation pour les praticiens (Giesen et al., 2009). Pour parvenir à une représentation satisfaisante du BM, il nous paraît essentiel d'intégrer à la fois la dynamique entre les éléments constitutifs et la dynamique temporelle. Comme le soulignent Doz et Kosonen (2010), les interactions peuvent parfois donner lieu à des résultats imprévisibles. Ainsi, les interactions entre les éléments constitutifs du BM ne sont pas nécessairement uniformes dans le temps. Les conséquences des choix peuvent en effet varier en fonction des initiatives de changement de l'entreprise ou encore de l'évolution de l'environnement : « *les actions liées aux initiatives de changement organisationnel peuvent causer des effets à court et à moyen terme qui, à leur tour, modifient le contexte d'un changement en cours ou engendrent un cercle vicieux de réactions et de contre-réactions qui risque d'amener l'organisation à emprunter toutes sortes de directions inattendues* » (Langley et Denis, 2008, p.21). La troisième section de ce chapitre s'intéresse à des travaux plutôt récents qui ont tenté d'introduire la dimension temporelle dans les recherches sur le BM. Le tableau 18 regroupe les atouts et les inconvénients des recherches sur les interactions entre les choix qui composent le BM.

Tableau 18 : Principaux atouts et limites des travaux représentant les interactions entre les choix du BM

Principaux atouts	Principales limites
Permet de mettre en évidence les interdépendances au niveau de l'entreprise focale ou entre plusieurs entreprises.	Recherches empiriques qui s'appuient exclusivement sur des exemples d'entreprises performantes.
Enrichit la compréhension des mécanismes collectifs de création de valeur.	Néglige la dimension temporelle.
Eclaire la relation entre le BM et la notion d'avantage concurrentiel.	

Compte tenu de l'hétérogénéité et du faible degré de structuration du corpus, nous avons choisi d'organiser les contributions en fonction de la perspective adoptée par les chercheurs. Certains travaux s'appuient sur la détermination *ex ante* d'éléments constitutifs du BM. Parmi eux, nous avons relevé une perspective unidimensionnelle qui conduit les chercheurs à se focaliser essentiellement sur le volet organisationnel. Ces travaux de recherche ont été l'occasion de spécifier la notion de valeur mais également de comprendre la façon dont cette dernière est créée à un niveau d'analyse inter-organisationnel. Dans une perspective multidimensionnelle, les chercheurs mettent au point des cadres configurationnels qui permettent de retranscrire la transversalité du concept de BM et de souligner l'enjeu soulevé par le degré de cohérence des choix. En privilégiant une démarche *ex post*, les travaux qui se situent dans une perspective dynamique mettent en évidence les phénomènes d'interactions et d'interdépendances au sein d'une entreprise focale ou entre les parties prenantes du système d'activité. Si ces différents développements permettent d'étudier les liens entre le BM, la création de la valeur, la performance et la construction d'un avantage concurrentiel, les chercheurs négligent toutefois la dimension temporelle. L'étude du BM intégrant la dynamique temporelle revêt néanmoins un intérêt majeur pour les chercheurs et les praticiens. Les entreprises doivent en effet régulièrement changer leur BM en fonction de leurs objectifs et de l'évolution de leur environnement.

3. Quelle place pour la dynamique temporelle dans la recherche sur le BM ?

La dimension temporelle apparaît pourtant dans certaines définitions. En soulignant la notion de trajectoire, Krishnamurthy (2003) définissent ainsi le BM comme : « *a path to a company's profitability, an integrated application of diverse concepts to ensure the business objectives are met* » (p.14). En présentant les perspectives qui apparaissent majoritairement dans la littérature, nous montrons toutefois que la dimension temporelle n'est généralement pas intégrée dans les différentes contributions dans le champ de la stratégie. Osterwalder et al. (2005) effectuent le meme constat : « *[t]he relationship between business models and time is little discussed* » (p.8). Pour Hedman et Kalling (2001), la dimension temporelle est pourtant indissociable de l'approche BM : « *[t]o make this model complete, we also include a longitudinal process component, to cover the dynamics of the business model over time and the cognitive and cultural constraints on change that managers have to cope with* » (p.9). Par

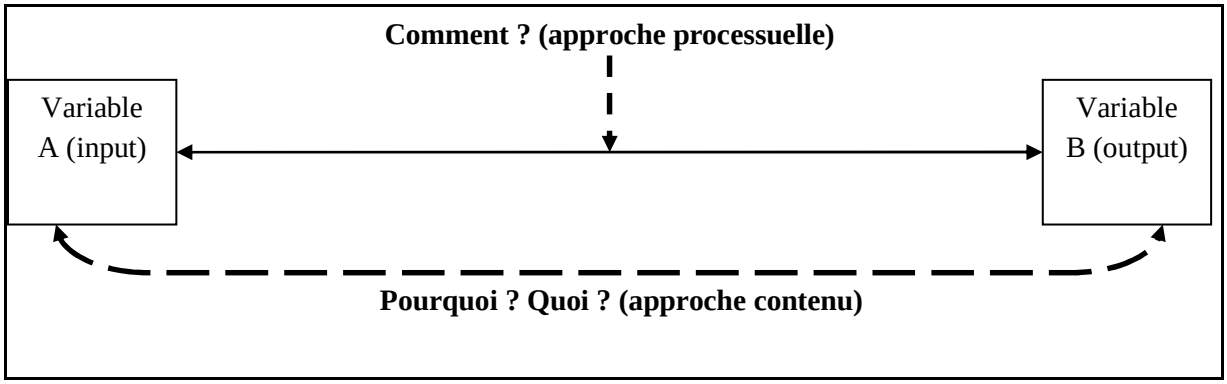
ailleurs, il paraît nécessaire de prendre en considération la dynamique temporelle pour étudier et comprendre le changement de BM des entreprises.

Alors qu'elle est souvent décrite comme un enjeu prioritaire par les chercheurs (Brink et Holmen, 2009 ; Chesbrough, 2010 ; Morris et al., 2005 ; Sosna et al., 2010) et les praticiens (Abrahamson, 2000 ; Giesen et al., 2009 ; Pohle et Chapman, 2006), la thématique du changement de BM n'a, jusqu'à récemment, fait l'objet que d'un intérêt limité. Avant d'exposer les travaux qui s'intéressent au changement de BM, nous présentons brièvement deux approches antagonistes qui caractérisent plus généralement la littérature sur le changement organisationnel.

Traditionnellement, les travaux de recherche sur le changement sont regroupés selon deux approches distinctes (Mohr, 1982). L'approche contenu répond à la question: *« what are the antecedents and consequences of changes in organizational form or administrative practices ?»* (Van de Ven et Huber, 1990, p.213). Le chercheur tente ainsi de mettre en évidence de quoi se compose l'objet d'étude à plusieurs moments d'une période définie (Grenier et Josserand, 2003). Par contre, l'approche processuelle vise à comprendre *« comment les choses évoluent dans le temps et pourquoi elles évoluent de cette façon »* (Langley, 1999, p.692).

Si elles sont souvent mises en opposition dans la littérature, Pettigrew (1990) considère cependant qu'il s'agit d'approches complémentaires pouvant être mises en relation afin de saisir la complexité des phénomènes étudiés. Une vision processuelle permet d'éclairer la compréhension du contenu et inversement (Poole, 2004 ; Van de Ven et Poole, 1990). La figure 23 permet de représenter la relation entre l'approche contenu et l'approche processus. Dans la littérature sur le BM, on s'aperçoit que les chercheurs ne dissocient pas clairement le contenu du processus.

Figure 23 : Deux approches complémentaires dans une perspective longitudinale, inspiré de Langley (1999) et Van de Ven et Huber (1990)



Dans le même ordre d'idée, on peut étudier le changement de BM soit en étudiant l'évolution des éléments qui constituent le BM, soit en s'intéressant aux phénomènes qui permettent d'expliquer le passage d'un état à un autre. En considérant les travaux de recherche sur le BM, nous avons constaté que les chercheurs s'intéressent généralement à la fois au processus et au contenu. Par exemple, Svejenova et al., (2010) distinguent en effet trois niveaux de contribution : le « *quoi ?*» en relation à l'approche contenu puis le « *pourquoi ?*» et le « *comment ?*» en relation à l'approche processus. On s'aperçoit ainsi qu'il est difficile de dissocier les deux facettes du phénomène. Toutefois, les auteurs semblent généralement privilégier l'une ou l'autre. Dans cette troisième section, nous choisissons donc de présenter les travaux qui privilégient l' « *approche processuelle* » puis ceux qui relèvent principalement de l' « *approche contenu* ».

3.1. Les travaux privilégiant l'approche processus

Les chercheurs qui se situent dans l'approche processus ont pour principal objectif de répondre aux questions : « *pourquoi » et « comment »* le BM change *?* ». Pour répondre au « *pourquoi* », les chercheurs tentent, dans un premier temps, de mettre en évidence un ensemble de facteurs exogènes et endogènes peuvant déclencher le processus de changement. Les facteurs exogènes présentés dans la littérature sont nombreux. Il peut s'agir de stimuli liés au contexte économique et social (Afuah et Tucci, 2001 ; Murray et Tripsas, 2004), institutionnel (Govindarajan et Trimble, 2005 ; Herzlinger, 2006 ; Pfeffer, 2005) ou encore réglementaire (Alt et Zimmermann, 2001). Par exemple, l'évolution récente du BM de certains fournisseurs d'accès Internet, FAI désormais, français illustre parfaitement la façon dont la réglementation peut déclencher le processus de changement. Jusque récemment, les FAI avaient l'habitude de coupler les accès à Internet et aux chaînes de télévision au sein d'une proposition de valeur globale. Suite à une hausse de la TVA sur l'accès aux chaînes de télévision, les fournisseurs d'accès Internet ont choisi de découpler leur offre[30].

Demil et Lecocq (2010) prennent également en considération plusieurs facteurs conjoncturels ou concurrentiels comme l'arrivée de nouveaux entrants, l'accroissement du coût de certaines ressources ou encore l'émergence de substituts qui peuvent nécessiter une adaptation du BM de l'entreprise (p.236). Plus spécifiquement, les chercheurs considèrent souvent l'innovation

[30] Source : http://www.lesechos.fr/journal20110418/lec2_high_tech_et_medias/0201305856538-le-financement-de-l-audiovisuel-irrite-de-plus-en-plus-les-operateurs-telecoms.htm. Consulté le 26/04/2011.

technologique comme le principal facteur explicatif du changement de BM (Tapscott, 2004 ; Weill et Vitale, 2001). Calia et al. (2007) montrent par exemple comment les technologies émergentes ont permis aux entreprises du secteur de la métallurgie d'accéder aux ressources nécessaires à une reconfiguration de leur BM.

Parmi les facteurs internes, Sosna et al. (2010) montrent, d'abord, que les expériences et les connaissances accumulées antérieurement par entrepreneurs ont un fort impact sur le potentiel d'adaptation de l'entreprise. Ensuite, les objectifs peuvent constituer un facteur déclenchant un changement de BM. Il peut s'agir, d'une part, d'objectifs organisationnels comme la survie de l'entreprise ou la construction d'un avantage concurrentiel (Teece, 2010) ou, d'autre part, de motivations individuelles de l'entrepreneur : besoin d'authenticité, besoin de reconnaissance, besoin d'influence (Svejenova et al., 2010). Les derniers auteurs cités hiérarchisent d'ailleurs ces différentes motivations par rapport au cycle de vie d'une entreprise. Chaque étape de la vie de l'entreprise est ainsi caractérisée par des motivations bien spécifiques.

Au-delà de l'identification des facteurs déclenchant le processus, les chercheurs ont, dans un second temps, essayé de comprendre pourquoi les entreprises ne changeaient pas leur BM (« *why not ?* »). Ils identifient alors un ensemble de phénomènes conscients ou inconscients qui poussent les dirigeants à privilégier l'inertie : les **représentations cognitives**, **l'imprévisibilité du résultat du changement**.

Tout d'abord, les dirigeants sont sujets à des **représentations cognitives** qui limitent l'expression de leur créativité et le potentiel d'innovation des entreprises. Ce phénomène a été évoqué dans le premier chapitre lorsque, nous présentions les articles ancrés dans la thématique de l'innovation (§3.2.3.). Le processus de changement est déterminé par la capacité des entreprises à identifier des opportunités et à les traduire en une réalité opérationnelle. Compte tenu des logiques dominantes (Prahalad et Bettis, 1986) auxquelles sont soumis les dirigeants, les entreprises ont tendance à se limiter à un ensemble réduit de possibilités et éprouvent des difficultés à déployer une démarche innovante (Garfield et al., 2001 ; Pfeffer, 2005). Contrairement aux secteurs émergents dans lesquels les représentations ne sont pas encore figées, les entreprises évoluant dans des secteurs matures sont particulièrement touchées par les pressions cognitives liées à l'existence de logiques dominantes (Chesbrough, 2010).

Ensuite, **l'imprévisibilité du résultat du changement** est également présentée comme un frein au changement (Berggren et Nacher, 2001 ; Berry et al., 2006 ; Doz et Kosonen, 2010). A cause des interdépendances entre les éléments constitutifs du BM, la modification d'un seul choix peut, par conséquent, rompre les effets positifs de renforcement (voire même précipiter l'apparition de cercles vicieux, Casadesus-Masanell et Ricart, 2007) et remettre en question la pérennité de l'entreprise. Ainsi la configuration de choix du BM d'une entreprise peut être parfois perçu comme une configuration rigide qui peut donc conduire les dirigeants à privilégier l'inertie (Christensen et al., 2000 ; Doz et Kosonen, 2010 ; Sosna et al., 2010).

Dans un troisième temps, les chercheurs tentent de répondre à la question : « *comment une entreprise change de BM ?* ». Nous avons alors noté deux démarches distinctes *:* la **démarche normative** et la **démarche analytique**.

Nous présentons d'abord la **démarche normative** qui repose sur l'idée selon laquelle le changement de l'entreprise nécessite la conception d'un BM innovant (Pateli et Giaglis, 2005 ; Johnson et al., 2008b). Conscients des risqué liés à l'imprévisibilité du processus de changement soulignés précédemment, les chercheurs proposent des méthodes pour guider les entreprises dans la transformation d'un BM innovant (« *a desired future* », Nidumolu et al., 2009, p.62). Si les travaux qui s'inscrivent dans cette démarche sont relativement nombreux, les méthodes proposées par les chercheurs présentent de nombreuses similitudes. Ils décomposent le processus de changement de BM en un ensemble d'étapes clés (Auer et Follack, 2002 ; Kalakota et Robinson, 2001 ; Kulatilaka et Venkatraman, 2001 ; Nidumolu et al., 2009 ; Mohaghar, 2010 ; Turban et al., 2002; Zeng et Reinartz, 2003). Nous avons pu noter que certains cadres proposés s'appliquent exclusivement au contexte de l'e-business (e.g. Papakiriakopoulos, Poylumenakou et Doukidis, 2001 ; Petrovic et al., 2001).

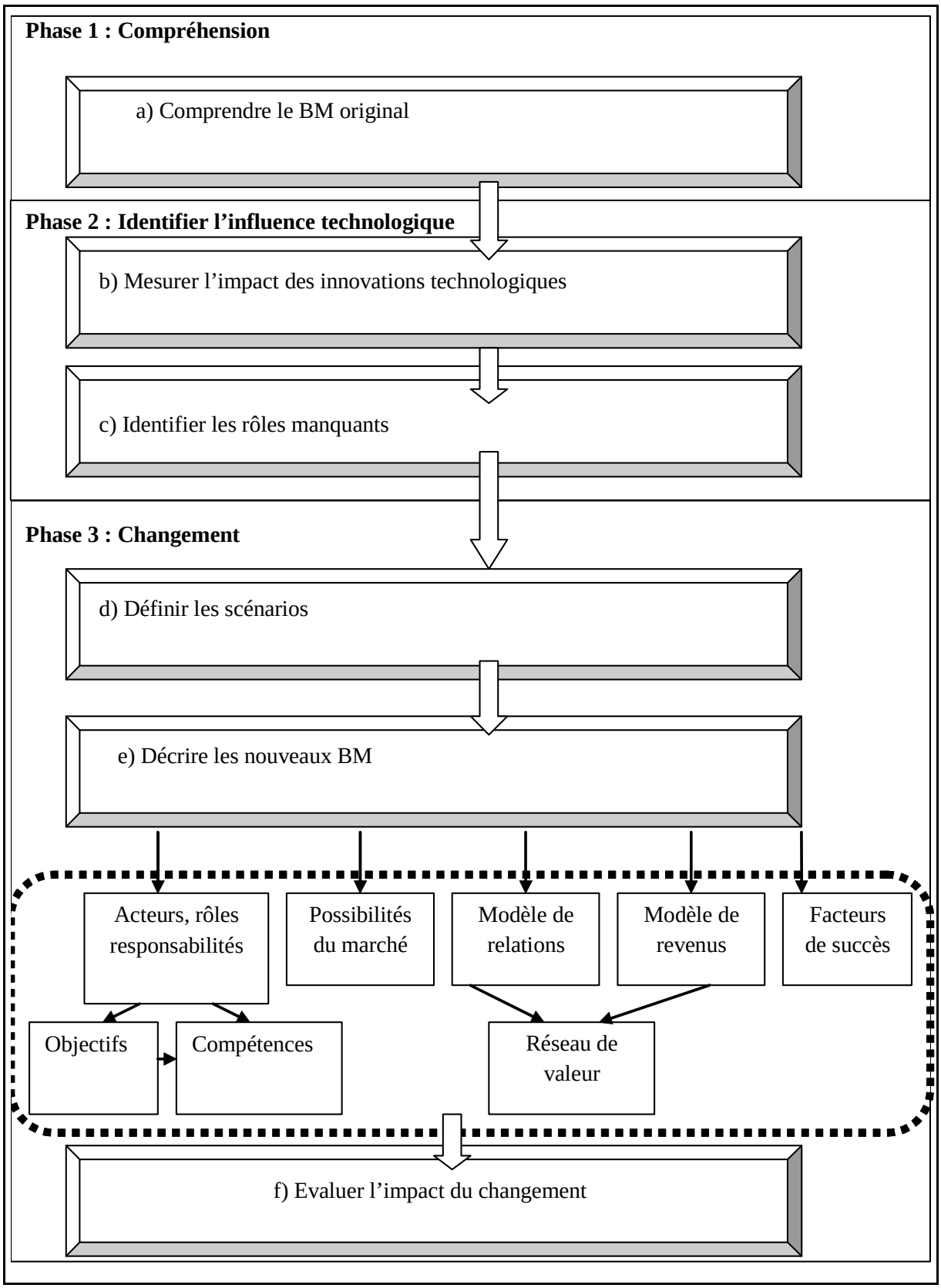
Ces méthodes de changement regroupent deux étapes fondamentales. Tout d'abord, il est essentiel pour l'entreprise d'identifier les opportunités émergentes. Sur ce point, les méthodes divergent quant au type d'opportunités nécessitant ou justifiant un changement de BM. Selon les contributions, la réflexion est axée autour d'opportunités technologiques (Auer et Follack, 2002 ; Papakiriakopoulos et al., 2001 ; Pateli et Giaglis, 2005 ; Petrovic et al., 2001), d'opportunités stratégiques (Kulatilaka et Venkatraman, 2001), d'opportunités environnementales (Nidumolu et al., 2009) ou encore d'opportunités marketing dans une démarche essentiellement centrée sur les consommateurs (Zeng et Reinartz, 2003). Par ailleurs, nous avons relevé une série de travaux proposant des d'outils et des techniques qui permettent de faciliter l'identification d'opportunités émergentes (Bouchikhi et Kimberly,

2003 ; Hsieh, Nickerson et Zenger, 2007 ; Feeny, 2001; Garfield, et al., 2001; Kim et Mauborgne, 2000). Ensuite, la deuxième étape décrit comment concevoir un BM robuste permettant à l'entreprise de saisir ces opportunités émergentes. Ces méthodes sont ainsi l'occasion pour les dirigeants de s'interroger sur la cohérence des choix qui sont effectués pour chacune des composantes du BM.

Cependant, nous remettons en question la pertinence des méthodes de changement de BM qui n'intègrent pas l'analyse du BM initial à leur réflexion. En favorisant une démarche d'innovation, ces méthodes invitent, en effet, les praticiens à se projeter vers l'avenir en saisissant des opportunités émergentes. Elles peuvent ainsi conduire à la conception d'un BM qui soit complètement déconnecté de celui sur lequel repose initalement l'entreprise. Si les recherches favorisant une approche statique ont montré l'enjeu de la cohérence du BM à un moment donné, il paraît important de préserver cette cohérence durant le processus de changement. Abrahamson (2000) montre, en effet, que la mise en œuvre d'un changement « *radical* » différent peut entraîner une profonde désorganisation de l'entreprise et par conséquent la mettre en danger. Par conséquent, il nous paraît essentiel intégrer une analyse du BM initial de l'entreprise à la réflexion sur le processus de changement.

Le modèle proposé par Pateli et Giaglis (2005) ne tombe toutefois pas dans les mêmes travers puisqu'une étape de diagnostic du BM initial de l'entreprise précède l'étape d'identification des opportunités. C'est pour cette raison que nous avons choisi de le retranscrire (figure 24, ci-dessous). Ce modèle aboutit à l'élaboration de plusieurs scénarii possibles de changement fondés à la fois sur un diagnostic interne (la première phase de compréhension du BM initial) et externe (la seconde phase d'identification de l'influence technologique qui consiste à mesurer l'impact des innovations puis à identifier les rôles manquants). Dans une troisième phase, Pateli et Giaglis (2005) invitent les dirigeants à concevoir et décrire les BM potentiels qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Il s'agit de définir les scénarii, décrire les nouveaux BM et enfin d'évaluer l'impact du changement.

Figure 24 : Méthode des scénarii pour le changement de BM (Pateli et Giaglis, 2005)



Ces méthodes normatives ont un intérêt évident aux yeux des praticiens pour qui le changement apparaît à la fois comme un processus risqué et difficile dans sa mise en œuvre. Elles soulèvent néanmoins plusieurs limites.

Premièrement, les contributions relevées dans la littérature ont tendance à discerner les opportunités technologiques, stratégiques, environnementaux et marketing. Il nous paraît utile de concilier ces différents aspects pour aboutir à un modèle plus parcimonieux. Comme le soulignent Dhebar (2001) et Hargadon et Sutton (2000), il est fréquent que l'exploitation d'un innovation technologique par une entreprise aboutisse à une offre qui ne corresponde pas aux besoins des consommateurs. Dans les approches centrées sur le consommateur, les praticiens doivent inversement déterminer s'ils ont accès aux technologies nécessaires à la satisfaction des besoins émergents. Dans la construction du BM, les dirigeants doivent ainsi tenir compte d'un large ensemble d'éléments afin d'évaluer les opportunités émergentes.

Deuxièmement, ces travaux nous semblent proposer une représentation stéréotypée du phénomène de changement de BM qui est présenté comme un processus linéaire composé d'une succession d'étapes clairement délimitées. En outre, ces méthodes ne tiennent pas vraiment compte de la dynamique du BM. D'abord, ces contributions ne prennent pas en considération les interactions entre les éléments constitutifs du BM. Ces méthodes ne permettent, ainsi, pas de réduire l'imprévisibilité du phénomène puisqu'il demeure une forte incertitude concernant l'issue du processus de changement. Ensuite, en étant centrés sur une entreprise focale, ces modèles n'intègrent pas les interdépendances qui prennent forme à travers les relations entre les diverses parties prenantes. Il nous paraît donc important de tenir compte de la dynamique du phénomène pour aboutir à une représentation plus juste de la réalité.

Troisièmement, nous pensons que les travaux de recherche qui découlent d'une démarche normative insistent excessivement sur le facteur « *innovation* ». Les expressions employées par les auteurs sont d'ailleurs révélatrices : « *innovate your BM* » (Giesen et al., 2009, p5), « *reinvent a BM* » (Johnson et al., 2008b, p.54), « *rethinking your BM* » (Namaroff, 2007, p.64). Par conséquent le changement de BM apparaît ainsi comme une action radicale permettant à l'entreprise de faire face à l'évolution de son environnement ou d'opérationnaliser de nouveaux objectifs : « *it must evolve toward a new business model that fosters the creation of value and insures that each piece of the business is a contributor to system-wide value* » (Viscio et Pasternack, 1996).

Dans la littérature sur le changement organisationnel, on distingue généralement deux approches complémentaires : la conception incrémentale et la conception radicale du changement (Dewar et Dutton, 1986 ; Tushman et Anderson, 1986 ; Tushman et Rosenkopf, 1992). On considère que le changement incrémental se manifeste par des variations de faible ampleur qui opèrent dans une certaine continuité. Au contraire, le changement radical est une évolution discontinue qui implique des variations de forte amplitude. Si les deux concepts s'opposent, les travaux sur l' « *équilibre ponctué* » de Tushman et Rosenkopf (1992) montrent qu'une entreprise alterne en réalité des périodes de changement incrémentales et des périodes de changement radicales.

Comme nous l'avons précisé précédemment, les chercheurs semblent ainsi privilégier une conception radicale du changement afin de mettre en exergue le facteur « *innovation* ». Toutefois, ces travaux ne permettent pas de faire preuve d'une grande finesse analytique pour comprendre et étudier le changement. Comme le soulignent Demil et Lecocq (2010), les chercheurs n'expliquent pas comment une entreprise parvient à préserver la cohérence de son BM tout en le faisant évoluer.

Contrairement à la démarche normative qui vise à guider les entreprises dans la planification du changement, la **démarche analytique** a pour objectif de comprendre la complexité du phénomène. En s'appuyant sur des études empiriques approfondies, les chercheurs identifient, d'une part, plusieurs facteurs favorisant le renouvellement du BM d'une entreprise (Demil et Lecocq, 2010 ; Doz et Kosonen, 2010 ; Svejenova et al., 2010) et, d'autre part, mettent en lumière plusieurs mécanismes sous-jacents qui participent au processus de changement (Ammar, 2010 ; Baden-Fuller et Stopford, 2003 ; Mason et Leek, 2008 ; Murray et Tripsas, 2004 ; Sanz-Velasco, 2007 ; Sosna et al., 2010 ; Svejenova et al., 2010).

Compte tenu des pressions environnementales qui poussent les entreprises à l'inertie (Chesbrough, 2010), les travaux de recherche ont été l'occasion de mettre en évidence plusieurs compétences qui permettent de faciliter ou d'accélérer le processus de changement de BM. Svejenova et al. (2010) montrent que la vigilance des entreprises (« *alertness* », p.420) favorise, d'abord, l'identification d'opportunités émergentes. Les auteurs présentent, ensuite, d'autres compétences nécessaires à l'exploitation de ces opportunités : l'intention stratégique (« *strategic intent* », Svejenova et al., 2010, p.420), la codification qui consiste à mettre une opportunité en perspective pour créer et capter de la valeur (« *codification* », p.420) et enfin le découplage qui repose sur l'idée de séparation des activités (« *decoupling* », p.420).

Dans la même veine, Doz et Kosonen (2010) proposent un éventail plus large et plus détaillé de compétences qu'ils regroupent sous l'intitulé d' « *agilité stratégique* ». Ils la définissent comme étant : « *the 'thoughtful and purposive interplay' on the part of top management between three 'meta-capabilities'*» (p.371). La première de ces méta-compétences est la « *sensibilité stratégique* » qui représente l'acuité et la conscience des enjeux stratégiques de l'entreprise. La seconde est *l' « unité managériale »* faisant référence à la capacité des dirigeants à prendre des décisions audacieuses et rapides en évitant de s'enliser dans des conflits internes, Doz et Kosonen (2010) abordent ainsi la dimension managériale du changement de BM. La troisième est la « *fluidité des ressources* » permettant à l'entreprise de reconfigurer et de redéployer rapidement et efficacement ses ressources. Le tableau 19 présente un ensemble d'actions managériales qui caractérisent chacune de ces méta-compétences.

D'abord, il est intéressant de noter que cette typologie renforce les résultats présentés par d'autres auteurs. En effet, on peut établir des relations entre les résultats de Doz et Kosonen (2010) et ceux de Svejenova et al. (2010). Par exemple, les actions de mise en perspective et de généralisation (Svejenova et al., 2010) se rapportent aux actions de « *codification* » et de « *découplage* » qui font référence à la fluidité des ressources (Doz et Kosonen, 2010). Ensuite, Doz et Kosonen (2010) mettent en garde les managers contre les méthodes de planification du changement de BM ancrées dans une approche normative. Compte tenu de l'imprévisibilité du processus de changement de BM, l'entreprise ne peut déterminer *a priori* et de façon définitive la configuration du BM qui lui permettre d'atteindre ses objectifs. Au contraire, elle doit continuellement ajuster son BM en fonction des réactions de son environnement et des parties prenantes du BM.

Alors que Doz et Kosonen (2010) insistent sur trois axes de compétences qui font état d'un découpage fonctionnel, Demil et Lecocq (2010) insistent sur la notion de « *cohérence dynamique* » (« *dynamic consistency* » p.241). Ils décrivent ainsi une compétence transversal qui permet à une enterprise de préserver la cohérence du BM tout au long du processus de changement.: « *capability that allows a firm to change its BM while at the same time building and maintaining sustainable performance (…) capability to balance the trade-off between a BM's consistency (and thus its performance) against the reality that (in most industries) it will be changing all the time, by continuously influencing and countering the dynamic movements inherent in the BM's* » (p.230-242).

Tableau 19 : Les méta-compétences du processus de changement (Doz et Kosonen, 2010, p.372)

Méta-compétences	Actions managériales	Description
Sensibilité stratégique	Anticiper	*Etre prévoyant :*
		- Envisager différentes manières d'exploiter les opportunités
		- Ne pas s'appuyer excessivement sur les méthodes normatives (e.g. méthode des scénarios de Pateli et Giaglis, 2005)
	Expérimenter	*Perfectionner la compréhension:*
		-Sonder
		-Mener des expériences, des tests locaux
		- Utilisation stratégique et réflexive du projet
	Mettre en perspective	*Prendre de la distance (cf. Svejenova et al., 2010):*
		- Multiplier les points de vue extérieurs par le biais d'un réseau de contacts personnels
	Généraliser	Définir le BM à l'aide de concepts généraux (Svejenova et al., 2010)
	Recadrer	*Ressentir le besoin de changement de BM:*
		- Initier des échanges honnêtes, ouverts et riches à propos des enjeux stratégiques
Unité managériale	Dialoguer	*Faire remonter et partager les postulats et comprendre le contexte:*
		- Explorer les hypothèses et les postulats sous-jacents, construire des fondations communes aux différentes parties prenantes
	Afficher	*Exprimer les objectifs personnels:*
		- Adopter une position transparente et claire favorise un respect et une confiance mutuelle
	Intégrer	*Construire des interdépendances:*
		- Définir un ordre du jour commun nécessaire au succès
	Aligner	*Mettre en évidence un intérêt mutuel:*
		- Au-delà des incitations, faire revêtir au projet un sens commun (Baden-Fuller et Stopford, 2003)
	S'intéresser	*Faire preuve d'empathie et de compassion:*
		- Assurer au personnel la sécurité nécessaire pour un contexte agréable
Fluidité des ressources	Découpler	*Optimiser la flexibilité (Svejenova et al., 2010)*
		- Organisation par clients, segmentation
	Modulariser	*Assembler et désassembler les systèmes d'activités:*
		- Développer des fonctionnalités 'plug et play' entre les activités et les processus organisationnels
	Dissocier	Séparer l'utilisation de la détention des ressources et négocier l'accès et l'allocation des ressources (e.g. concept d'open-BM de Chesbrough et Rosenbloom, 2002)
	Echanger	*Utiliser des mulitples BM:*
		- Aligner plusieurs BM qui permettront de transférer les produits d'une infrastructure à une autre
	Greffer	*Acquérir pour se transformer:*
		- Importer le BM d'une entreprise dont on a fait l'acquisition

Au-delà de l'identification de méta-compétences, les chercheurs qui se situent dans une approche analytique étudient plusieurs processus sous-jacents tels que la démarche d'identification d'opportunités émergentes (McGrath, 2010) ou encore le phénomène d'expérimentation du BM (Ammar, 2010 ; Murray et Tripsas, 2004 ; Sanz-Velasco, 2007 ; Sosna et al., 2010 ; Sverejana et al., 2010). Ces processus sous-jacents sont clairement mis en évidence par Winter et Szulanski (2001) qui définissent le BM comme : « *[t]he formula or business model, far from being a quantum of information that is revealed in a flash, is typically a complex set of interdependent routines that is discovered, adjusted, and fine-tuned by "doing"*» (Winter et Szulanski, 2001, p.731).

Parmi cet ensemble de travaux, Downing (2005) s'est, par exemple, intéressé au changement de BM sous l'angle des interactions qui prennent forme entre le dirigeant et un ensemble de parties prenantes. Le changement de BM est alors présenté comme le fruit d'un phénomène social qui est associé à la construction d'une trame narrative permettant de structurer les actions et les interactions entre les acteurs. Les mécanismes de construction de sens (« *sensemaking* ») sont également abordés par Baden-Fuller et Stopford (2003) et Voelpel, Leibold, Tekie et Von Krogh (2005).

Au-delà des phénomènes sociaux, d'autres auteurs se sont penchés sur les mécanismes de construction de connaissance pour expliquer les trajectoires de changement des entreprises (Anand et Peterson, 2000 ; Mason et Leek, 2008 ; Sosna et al., 2010 ; Strebel et Ohlsson, 2006). En étudiant le cas de l'entreprise Naturhouse, Sosna et al. (2010) considèrent que le processus de changement de BM de l'entreprise est intimement lié à l'apprentissage de l'entrepreneur. Les chercheurs montrent ainsi que la trajectoire de changement est déterminée par l'éducation et les expériences antérieures du dirigeant. En exposant un ensemble de microdécisions, les chercheurs décrivent le changement de BM comme un processus d'expérimentation composé d' « *essais et d'erreurs* » (p.383) qui se situe dans la lignée du modèle dialectique d'évolution de Greiner (1972). Morris et al. (2005) considering ainsi : « *conceptually, it is possible to envision a business model life cycle involving periods of specification, refinement, adaptation, revision, and reformulation. An initial period during which the model is fairly informal or implicit is followed by a process of trial and error, and a number of core decisions are made that delimit the directions in which the firm can evolve. At some point, a fairly definitive, formal model is in place* » (p.733).Selon le niveau d'analyse que privilégie le chercheur, les travaux de recherche mettent ainsi en avant différentes facettes du processus de changement de BM.

Contrairement aux travaux qui découlent d'une démarche normative, les recherches qui s'intéressent au phénomène d'expérimentation du BM proposent une vision incrémentale du changement. Les dirigeants ajutent progressivement le BM de leur entreprise pour le faire évoluer tout en préservant sa cohérence (Demil et Lecocq, 2010).

3.2. Les travaux privilégiant l'approche contenu

Si l'« *approche processus* » a fait l'objet de nombreux articles donnant lieu à des problématiques variées, l'étude du changement sous l'ange du contenu suscite un intérêt plus limité dans la littérature sur le BM. L' « *approche contenu* » a pour ambition d'observer et analyser l'objet d'étude à différents moments du processus (Grenier et Josserand, 2003). Dans le cadre d'une recherche sur le BM, il s'agit, par conséquent, d'étudier l'évolution de la configuration du BM tout au long d'une période de changement.

Parmi ces travaux, les démarches employées par les chercheurs peuvent être distinguées selon deux critères. Dans la continuité des travaux statiques présentés dans la deuxième section, les recherches se distinguent, d'abord, quant à la façon d'appréhender le BM comme objet d'étude. Certains chercheurs adoptent une *perspective unidimensionnelle,* tandis que d'autres privilégient une *perspective multidimensionnelle*. S'ils mettent cette fois en valeur la dynamique temporelle, les chercheurs ne l'abordent pas de la même manière. Nous avons ainsi regroupé les travaux en deux catégories : *perspective cross-sectionnelle et perspective longitudinale*.

En se référant aux discussions méthodologiques (Baltes, 1968 ; Barley, 1990 ; Lawrence, 1984 ; Tushman et Anderson, 1986), la perspective cross-sectionnelle est une représentation « *en coupe* » de la réalité qui consiste à observer l'objet d'étude à plusieurs moments intermédiaires. En se limitant à l'observation de moments spécifiques, le chercheur ne peut retranscrire une dynamique de mouvement. Toutefois, ces observations ciblées lui permettent de faire preuve de plus de finesse dans l'observation et l'analyse de l'objet d'étude. On peut ainsi comparer la perspective cross-sectionnelle à la technique de peinture mise au point par Claude Monet qui traduit l'évolution d'un paysage à l'aide de quatre représentations saisonnières (printemps, été, automne et hiver). Chaque représentation est ainsi caractéristique d'un moment sur lequel l'auteur choisit de porter son attention. Par contre, la perspective longitudinale nécessite de multiples prises de vue étalées tout au long de la période étudiée pour pouvoir saisir avec davantage de finesse la dynamique temporelle (Langley, 1999 ;

Meyer, Brooks et Goes, 1990). Pour filer la métaphore artistique, la perspective longitudinale s'apparente ainsi à la technique du folioscope qui consiste à retranscrire une animation en feuilletant rapidement de multiples esquisses d'un objet. Chaque représentation permet ainsi de mettre en évidence l'évolution de l'objet par rapport au moment antérieur. On peut également effectuer une analogie au domaine audiovisuel : le cinéma est à la photographie ce que la perspective longitudinale est à la perspective cross-sectionnelle.

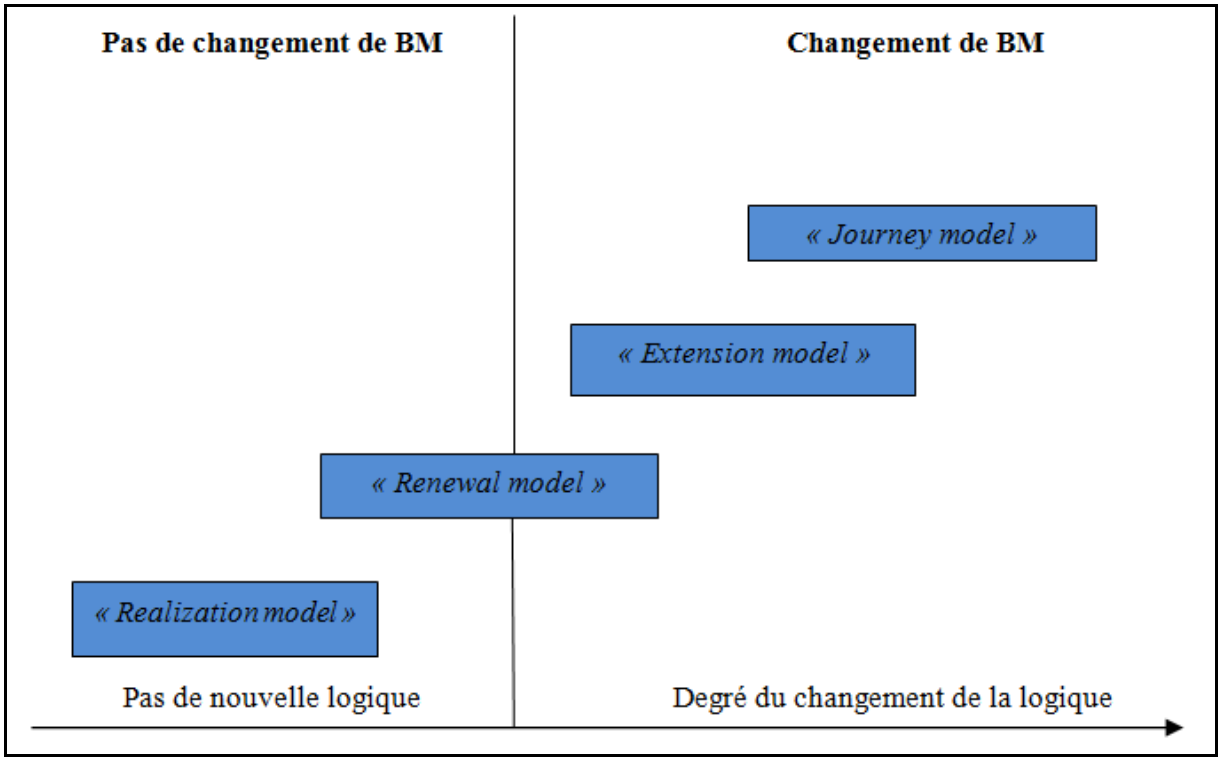
Par conséquent, il semblerait que ces deux perspectives se distinguent quant au nombre de « *prises de vue* » nécessaires à la restitution de la temporalité du phénomène étudié. Dans ce cas, on peut se demander à partir de combien de prises la recherche est considérée comme longitudinale. Nous n'avons trouvé aucune réponse à cette question dans les ouvrages méthodologiques. Il semblerait que les recherches soient, en réalité, positionnées sur un continuum entre les méthodes cross-sectionnelles et les méthodes longitudinales. Pour cette raison, nous répartissons les travaux qui relèvent de l'approche contenu en fonction du design de recherche adopté par les chercheurs. Nous considérons que les travaux se situent dans une perspective cross-sectionnelle lorsque les chercheurs procèdent à une représentation « *en coupe* » du BM d'une entreprise selon plusieurs moments. Par contre, les travaux qui décrivent le changement comme un ensemble de variations de la configuration du BM se situent dans une perspective longitudinale (Brink et Holmen, 2009 ; Raff, 2000). A présent, nous présentons la littérature privilégiant l'approche contenu en distinguant les travaux selon le design de recherche adopté.

Parmi les recherches cross-sectionnelles, Sosna et al. (2010) choisissent une représentation unidimensionnelle du BM en se focalisant sur la composante organisationnelle du BM (dans la lignée des travaux d'Amit et Zott, 2001). A partir d'une étude de cas unique, Sosna et al. (2010) présentent l'évolution du BM de l'entreprise Naturhouse en trois étapes. Pour délimiter empiriquement l'objet d'étude, les chercheurs mobilisent un cadre d'analyse inspiré par la définition proposée par Amit et Zott (2001). Ils décrivent ainsi le BM d'une entreprise à l'aide de trois caractéristiques principales : *l'architecture, le contenu et la gouvernance des transactions*.

Plusieurs travaux étudient, par contre, le changement de BM en tenant compte du caractère multidimensionnel du concept. Autrement-dit, ils s'intéressent conjointement aux différentes composantes du BM (l'organisation de l'entreprise, ses ressources, sa proposition de valeur, etc.). Parmi eux, Linder et Cantrell (2000) introduisent la notion d'amplitude du changement. Ils affirment en effet que l'entreprise peut appréhender de différentes manières la

transformation de son BM en fonction de ses objectifs. Par exemple, l'entreprise peut choisir d'entreprendre une réorganisation opérationnelle afin d'optimiser sa profitabilité, « *realization model* » **(1)**. Dans la mesure où les sources initiales de revenu ne permettent plus d'assurer sa pérennité, l'entreprise peut développer des sources alternatives de revenu en exploitant la combinaison initiale de ressources et de compétences, « *renewal model* » **(2)**. Par ailleurs, l'entreprise peut intégrer de nouvelles activités ou se positionner sur de nouveaux marchés, « *extension model* » **(3)**. Enfin, l'entreprise peut choisir de se démarquer de la situation initiale en adoptant une logique nouvelle, « *journey model* » **(4)**. Si elle induit une forte innovation, cette dernière modalité se révèle toutefois risquée pour les entreprises. Les différentes approches du changement sont présentées dans la figure 25.

Figure 25 : Classification des modalités de changement selon la dimension d'amplitude (Linder et Cantrell, 2000, p.13)



Si la question d'amplitude est rarement abordée dans les recherches sur le changement de BM, elle ne demeure pas moins intéressante. D'un point de vue managérial, les dirigeants peuvent utiliser le cadre d'analyse de Linder et Cantrell (2000) pour effectuer un arbitrage entre la volonté d'innover et le besoin de minimiser les risques pour l'entreprise. Ce cadre d'analyse présente néanmoins plusieurs limites. Alors que ces différentes approches du changement sont théoriques, il nous semble tout d'abord nécessaire de les tester

empiriquement. Bien qu'il s'agisse d'une analyse multidimensionnelle, ce travail de recherche ne permet ensuite pas de mesurer précisément l'impact du changement sur chacune des composantes du BM. En effet, Linder et Cantrell (2000) n'évoquent à aucun moment les interactions qui peuvent exister entre les différentes composantes du BM. Encore une fois, un travail empirique permettrait d'éclairer cet aspect.

Parmi les recherches qui relèvent d'une perspective multidimensionnelle, certains chercheurs choisissent d'avoir recours à un cadre configurationnel pour délimiter les contours du BM et de ses composantes. Ainsi, Tankhiwale (2009) mobilise le modèle des neufs blocs mis au point par Osterwalder (2004). Demil et Lecocq (2010) choisissent un niveau d'abstraction plus fort en utilisant le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006). Svejenova et al. (2010) développent une grille de lecture qui est relativement proche du modèle RCOV (les auteurs caractérisent le BM d'une entreprise à partir de trois composantes : « *les activités, l'organisation et les ressources stratégiques de l'entreprise* », p.409).

L'utilisation de tels cadres permettent aux auteurs de représenter de manière plus systématique le BM d'une entreprise à différents moments de la période de changement. Par exemple, Svejenova et al. (2010) découpent le processus de changement de BM d'Elbulli[31] en quatre périodes consécutives, chacune étant caractérisée par un BM spécifique. Pour sa part, Tankhiwale (2009) dresse une représentation du BM de Telco International Services avant et après le processus de changement. Enfin, Demil et Lecocq (2010) étudient l'évolution du BM du club de football d'Arsenal entre 1999 et 2009 en utilisant les rapports annuels de l'entreprise.

L'article de Demil et Lecocq (2010) permet de mieux comprendre la dynamique des relations entre les éléments constitutifs du BM. Ils montrent ainsi qu'une modification au niveau d'une composante altère la cohérence du BM, l'entreprise doit alors procéder à des ajustements au niveau des autres composantes. Les auteurs invitent, par conséquent, les dirigeants à anticiper le changement et à ajuster continuellement le BM afin de préserver la profitabilité de l'entreprise. C'est le cas de l'entreprise Yahoo qui a survécu au crash de la bulle Internet et à de nombreuses difficultés en remettant régulièrement en question son BM (Rindova et Kotha, 2001).

[31] Restaurant espagnol dirigé par Ferran Adrià qui est classé « *3 étoiles* » dans le guide Michelin. Son BM est notamment caractérisé au niveau organisationnel par une ouverture saisonnière qui permet aux restaurateurs d'avoir du temps pour développer des nouvelles recettes. El Bulli est ainsi reconnu pour le caractère innovant de se carte gastronomique.

L'un des principaux intérêts de cette démarche est de favoriser les comparaisons entre plusieurs états qui s'échelonnent dans le temps. L'utilisation d'un cadre multidimensionnel permet désormais d'analyser les conséquences du changement en différenciant chaque composante du BM. Les chercheurs peuvent, par exemple, montrer que le changement peut être ciblé au niveau d'une seule composante sans toutefois affecter les autres (Svejenova et al., 2010). En 2000, l'exploitant cinématographique UGC fait évoluer son BM en introduisant une carte d'abonnement illimité (Demil et Leca, 2003). Il s'agit essentiellement d'une modification du modèle de revenu. Néanmoins, les autres composantes du BM n'ont pas été touchées par le changement.

Ces travaux mettent, néanmoins, en évidence deux limites importantes. Ils reposent sur une étude de cas unique ce qui ne permet pas aux chercheurs de généraliser les résultats. En optant pour une perspective cross-sectionnelle, les auteurs aboutissent, par ailleurs, à une représentation partielle du phénomène de changement de BM. En adoptant une telle méthode, Demil et Lecocq (2010) ne peuvent exploiter pleinement le potentiel analytique du RCOV car ils n'ont pas observé l'ensemble des variations de la configuration du BM qui se sont déroulées pendant la période de changement. En outre, ils ne parviennent pas à retracer avec subtilité les expérimentations d'Arsenal. Ce manque de finesse caractérise également l'article de Svejenova et al. (2010). Les auteurs réduisent en effet 25 années d'évolution de l'entreprise Elbulli à quatre représentations « *en coupe* » de son BM (caractérisant chacun une période de cinq à six années).

Pour aboutir à une représentation continue du changement, plusieurs chercheurs ont choisi d'adopter une perspective longitudinale. Nous nous intéressons, à présent, à cet ensemble de travaux.

Pour observer le changement dans sa continuité, les chercheurs doivent bénéficier d'un matériau empirique d'une grande richesse afin que le chercheur puisse retracer l'ensemble des variations du BM durant la période étudiée. Pour comprendre l'évolution des BM de Barnes & Nobles et de Borders, Raff (2000) a collecté une grande quantité d'archives afin de couvrir une période d'environ 30 ans. Toutefois, ces données n'ont pas été analysées à l'aide d'un cadre configurationnel, ce qui a deux implications majeures sur les résultats. D'abord, les chercheurs ne parviennent pas à délimiter clairement le BM de l'entreprise : des ambiguïtés demeurent entre l'objet d'étude et son contexte. L'absence de cadre configurationnel pousse, ensuite, les chercheurs à centrer leur attention sur une seule dimension du BM. En

l'occurrence, Brink et Holmen (2009) et Raff (2000) se sont ainsi principalement focalisés sur la composante ressources et compétences.

Dans le tableau de synthèse 20, nous représentons les travaux de recherche qui étudient le changement de BM sous l'angle du contenu. Nous répartissons ces travaux selon la façon dont les auteurs appréhendent la dimension temporelle (cross-sectionnel ou longitudinal), d'une part, et le concept de BM (unidimensionnel ou mulitidimensionnel), d'autre part. On s'aperçoit alors qu'aucun travail de recherche ne relève à la fois d'une perspective multidimensionnelle et d'une perspective longitudinale (quadrant D). Ce positionnement nécessite d'avoir accès à un matériau empirique très riche, cela peut expliquer pourquoi les chercheurs n'ont, jusqu'alors, pas poursuivi cette piste.

Tableau 20 : Contributions sur le changement de BM ancrées dans l'approche contenu

	Unidimensionnelle	**Multidimensionnelle**
Cross-sectionnelle	***Quadrant A*** Sosna et al. (2010)	***Quadrant B*** Linder et Cantrell (2000) Svejenova et al. (2010) Tankhiwale (2009) Demil et Lecocq (2010)
Longitudinale	***Quadrant C*** Brink et Holmen (2009) Raff (2000)	***Quadrant D*** Aucune contribution identifiée

3.3. L'émergence d'une problématique

Dans cette troisième section, nous nous intéressons aux recherches qui introduisent la dimension temporelle. Nous mettons en évidence deux approches qui ont permis d'éclairer la thématique du changement de BM. La première approche est **processuelle**. Elle a pour

objectif de comprendre « *pourquoi* » *et* « *comment* » le BM d'une entreprise évolue. Les auteurs parviennent, d'abord, à mettre en évidence une série de facteurs internes et externes pouvant faciliter ou, au contraire, entraver le processus de changement. Dans les travaux de recherche orientés sur la pratique, plusieurs auteurs proposent, ensuite, des méthodes qui permettent aux praticiens de planifier le changement de BM (e.g. Pateli et Giaglis, 2005). Enfin, les chercheurs se sont intéressés à plusieurs processus sous-jacents qui conditionnent les trajectoires des entreprises. Ces derniers montrent que l'identification d'opportunités émergentes et l'expérimentation du BM sont des aspects fondamentaux du changement de BM.

La seconde approche est orientée **contenu**. Ces travaux de recherche ont pour vocation d'étudier l'évolution des éléments constitutifs du BM. Certains chercheurs choisissent d'adopter une perspective multidimensionnelle pour mettre en valeur la transversalité du concept de BM. Ils effectuent une analyse cross-sectionnelle pour comparer les configurations du BM à différents moments clés du processus de changement. Dans ce cas de figure, les chercheurs ne peuvent pas analyser en finesse l'ensemble des variations configurationnelles. D'autres chercheurs choisissent, en revanche, de porter une attention particulière à la temporalité du phénomène de changement, ils ont alors recours à une perspective longitudinale. Toutefois, nous constatons que cette démarche ne conduit généralement pas à une représentation complète du concept de BM. Les recherches qui étudient le changement de BM sous l'angle du contenu offrent donc une compréhension partielle du phénomène. La problématique de notre travail de recherche est fondée sur ce constat.

Pour aboutir à une meilleure compréhension du changement de BM, nous pensons qu'il est nécessaire de conjuguer une analyse transversale et une analyse longitudinale. Une telle démarche permettrait d'aboutir à une représentation exhaustive du concept de BM. Nous avons vu que le BM est un concept intégrateur des différentes fonctions organisationnelles. Le choix d'une analyse transversale de l'entreprise permet donc d'appréhender la configuration du BM dans sa globalité. Dans cette optique, il est important de mobiliser un cadre d'analyse « *configurationnel* » pour circonscrire rigoureusement l'objet d'étude (e.g. Demil et Lecocq, 2010 ; Svejenova et al., 2010 ; Tankhiwale, 2009). Par ailleurs, le choix d'une analyse longitudinale favorise une observation continue du phénomène. Ainsi le chercheur de bénéficier d'une grande finesse analytique pour restituer l'ensemble des variations de configuration du BM durant la période de changement. Par conséquent, nous pensons que la conjugaison d'une perspective multidimensionnelle et d'une perspective longitudinale

permettrait donc de saisir la complexité du changement de BM et donc de contribuer à la littérature qui porte sur ce phénomène.

A l'issu de cette revue de la littérature, nous formulons la question de recherche suivante :

Quelles sont les variations de la configuration du BM d'une entreprise dans un contexte de changement ?

Nous pensons que cette question de recherche présente un intérêt à la fois sur le plan théorique et managérial.

Notre revue de littérature montre que les chercheurs en stratégie ont récemment porté une attention particulière à l'expérimentation du BM durant la phase entrepreneuriale (e.g. Ammar, 2010 ; Murray et Tripsas, 2004 ; Sanz-Velasco, 2007 ; Sosna et al., 2010 ; Sverejana et al., 2010). Les auteurs ont ainsi montré que le dirigeant, les objectifs d'une entreprise ou encore son environnement peuvent conditionner les trajectoires des jeunes pousses. Alors que l'expérimentation donne lieu à de nombreux ajustements du BM, notre problématique propose d'étudier ce phénomène sous l'angle du contenu. La mobilisation d'une perspective longitudinale doit nous permettre de mener une analyse plus subtile des variations de configuration qui opèrent tout au long d'une période de changement. Par ailleurs, nous pensons qu'étudier le phénomène d'expérimentation en s'intéressant à des entreprises matures offrirait une contribution intéressante. Notre revue de littérature montre, en effet, que les recherches sur le changement de BM portent essentiellement sur les premières années de la vie de l'entreprise (e.g. Brink et Holmen, 2009 ; Raff, 2000 ; Sosna et al., 2010 ; Svejenova et al., 2010). En s'intéressant à des entreprises matures, il nous paraît intéressant de s'interroger si le BM établi initialement par une entreprise conditionne ensuite son évolution.

Nous souhaitons également parvenir à mieux saisir la dynamique du changement de BM. Comme le souligne Langley et Denis (2008), la compréhension du changement nécessite de s'intéresser à la dynamique de premier et de deuxième ordre. Cependant, les auteurs soulignent néanmoins que les recherches sur le changement ont tendance à se limiter à la dynamique de premier ordre (Langley et Denis, 2008), qui consiste à étudier le mouvement de l'objet dans le temps. Toutefois, ils ont tendance à négliger la dynamique de deuxième ordre qui concerne les interactions entre les éléments constituant cet objet. La perspective multidimensionnelle permet au chercheur d'intégrer à son étude les différents éléments qui constituent le BM. Aussi, elle permet de s'intéresser aux interactions qui prennent forme entre ces éléments constitutifs et ainsi mettre en valeur la dynamique de deuxième ordre.

Nous pensons que la problématique précédemment formulée présente également un grand intérêt pour les praticiens. Dans le discours des managers, l'innovation de BM est souvent présentée comme une étape nécessaire pour qu'une entreprise puisse demeurer compétitive sur le long terme (Chesbrough, 2010 ; Giesen et al., 2009, Teece, 2010). A l'aide d'une étude menée auprès de 765 entreprises, IBM (2006) montre ainsi que les entreprises les plus performantes sont celles qui modifient régulièrement leur BM. Les praticiens considèrent que le développement d'un BM innovant permet de redynamiser l'entreprise et de s'adapter à son environnement (Amit et al., 2011). Pour certaines entreprises, le changement de BM est une question de survie. Lorsque le BM initial ne permet plus d'assurer sa profitabilité (*broken BM*, Chesbrough, 2010), l'entreprise doit modifier leur logique de création et de répartition de la valeur. Dans de nombreux secteurs, la question du changement de BM constitue une préoccupation majeure (ex : la presse quotidienne, le transport aérien, le secteur des jeux d'argent, etc.).

Cependant, nous avons vu que les dirigeants doivent appréhender le changement de BM avec précaution compte tenu des risques que celui-ci implique (Chesbrough, 2010). Les entreprises doivent, en effet, préserver la cohérence de leur BM pour rester performante. On s'aperçoit ainsi que les praticiens font face à un dilemme entre la nécessité de changer et celle de maintenir le BM cohérent (Demil et Lecocq, 2010). Ce dilemme conduit parfois les dirigeants à favoriser l'inertie. Par conséquent, la conception radicale du changement défendue par de nombreux auteurs (e.g. Johnson et al., 2008b ; Yip, 2004) ne nous semble pas répondre aux attentes des praticiens. La mise en œuvre d'un BM innovant qui induit d'importantes modifications de l'ensemble des éléments constitutifs présente en effet le risque de déstabiliser l'entreprise (Abrahamson, 2000). Notre démarche qui consiste à observer les multiples variations de configuration de BM durant la période de changement permet d'envisager des développements théoriques qui relèvent d'une conception incrémentale du changement. Cette démarche nous semble répondre davantage aux préoccupations des dirigeants qui souhaitent changer tout en préservant la performance de l'entreprise.

En étudiant la dynamique du changement, nous espérons mettre en lumière les interactions qui existent entre les éléments constitutifs du BM. Une meilleure compréhension de ce phénomène permettrait aux praticiens d'anticiper plus facilement les retombées des décisions de changement de BM. Notre travail permettrait ainsi de réduire l'imprévisibilité du processus de changement de BM qui complique la tâche des managers durant la prise de décision. Dans

ce contexte, nous pensons que les praticiens peuvent bénéficier des recherches visant à conceptualiser le changement de BM sous l'angle du contenu.

Pour répondre à cette problématique, nous devons toutefois concevoir un dispositif méthodologique cohérent avec nos objectifs. En articulant les perspectives multidimensionnelles et longitudinales, nous allons être amenés à manipuler un large ensemble de données empiriques. Par conséquent, nous devons faire preuve de beaucoup de rigueur dans la construction du protocole de recherche.

Dans cette troisième section, nous avons, d'abord, souligné que l'utilisation d'un cadre configurationnel s'avère utile pour appréhender empiriquement le concept de BM. Lorsque les chercheurs n'en font pas l'usage (Brink et Holmen, 2009 ; Raff, 2000), il apparaît peu évident de discerner le BM de son contexte et d'identifier clairement les éléments constitutifs. Nous choisissons donc d'utiliser le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) pour définir rigoureusement les contours du BM.

Ensuite, nous avons remarqué que les chercheurs se limitent souvent à une étude de cas unique (Sosna et al., 2010 ; Svejenova et al., 2010 ; Tankhiwale, 2009). Ce choix méthodologique se comprend compte tenu de la quantité de données empiriques nécessaires à l'étude du changement. Toutefois, l'étude de plusieurs cas se révèle avantageuse pour plusieurs raisons. D'abord, la multiplication des observations permet au chercheur de faire émerger de la variance. L'identification de trajectoires divergentes au sein d'un secteur d'activité se présenterait comme une contribution importante aussi bien sur le plan théorique que managérial. Compte tenu du caractère émergent de la thématique du changement de BM, le chercheur doit ensuite multiplier les cas d'étude afin de généraliser les résultats de la recherche (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Enfin un travail empirique fondé sur l'étude de plusieurs cas permet aux chercheurs de mesurer l'effet médiateur de l'environnement. En s'intéressant aux travaux relevant d'une approche processuelle, les chercheurs ont en effet montré l'influence du contexte socio-économique (Afuah et Tucci, 2001 ; Murray et Tripsas, 2004), réglementaire (Alt et Zimmermann, 2001), institutionnel (Govindarajan et Trimble, 2005 ; Herzlinger, 2006 ; Pfeffer, 2005) et concurrentiel (Demil et Lecocq, 2010) sur le changement. Dans l'approche contenu, les chercheurs ont néanmoins tendance à négliger les facteurs environnementaux. Pour comprendre le changement de BM, nous considérons qu'il est important de pouvoir distinguer les phénomènes relatifs aux intentions des acteurs (vision volontariste) de ceux liés à l'influence de l'environnement (vision déterministe). Or, les

chercheurs ne peuvent faire preuve de discernement sur ce point qu'en s'appuyant sur l'étude de plusieurs cas.

Pour résumer cette troisième section, nous nous sommes intéressés aux recherches qui intègrent la dimension temporelle dans l'étude du changement. Ces travaux récents peuvent être répartis en deux catégories.

Dans la première, les chercheurs privilégient l'étude du processus. Ils mettent alors en évidence une série de facteurs qui constituent un frein au changement ou qui peuvent, au contraire, le faciliter. L'approche processuelle aboutit également à des méthodes normatives qui ont pour objectif d'aider les entreprises à mettre en œuvre le changement. En mettant en avant la nécessité d'innover, ces travaux offrent généralement une conception radicale du changement.

Dans la seconde catégorie, les chercheurs privilégient l'étude du contenu. En analysant ces travaux, nous constatons que certains auteurs adoptent une perspective multidimensionnelle en effectuant des observations « *en coupe* » (c'est-à-dire en se limitant à l'étude de plusieurs moments clés). D'autre auteurs cherchent davantage à mettre en valeur la temporalité du phénomène en adoptant une perspective longitudinale, ils ne parviennent alors pas à retranscrire la transversalité du BM. Pour saisir la complexité du changement de BM, nous pensons qu'il est essentiel d'articuler les perspectives multidimensionnelles et longitudinales. A partir de ce constat, nous formulons une problématique en mesure de contribuer à la littérature sur le BM. Dans le chapitre suivant, nous présentons le protocole de recherche empirique que nous avons suivi au cours de ce travail doctoral.

Synthèse du chapitre II

L'analyse interdisciplinaire décrite dans le chapitre précédent nous permettait de mettre en évidence la diversité des travaux de recherche sur le BM dans les Sciences de Gestion. Dans ce chapitre, notre attention se porte plus précisément sur le champ de la stratégie. Dans une première section, nous proposons de délimiter les fondations conceptuelles du BM. Cette démarche nous paraît essentielle car le BM a donné lieu à des représentations variées. Cette variété est en partie liée à la question d'abstraction de la modélisation. Certains auteurs choisissent de retranscrire en détail la réalité afin de bénéficier d'une grande finesse analytique. D'autres auteurs préfèrent se limiter aux éléments essentiels, cette approche plus pédagogique permet de traduire simplement la logique de création de valeur et du profit sur laquelle repose l'entreprise. On s'aperçoit également de la diversité des représentations en considèrent les multiples définitions du BM. A partir d'une analyse de 43 définitions identifiées dans la littérature, nous mettons en évidence plusieurs perspectives qui traduisent différentes façons d'appréhender un modèle dans le cadre d'un travail de recherche. Pour délimiter les contours du BM, nous positionnons le BM dans le champ de la stratégie. Après avoir souligné qu'il s'agissait de construits distincts, nous montrons que l'approche BM permet de porter un regard nouveau sur les concepts de la stratégie (la valeur, les ressources, le système d'activité, etc.).

Dans la deuxième section, nous présentons les principaux développements qui découlent des recherches sur le BM en stratégie. Nous mettons en évidence trois perspectives qui permettent d'établir des liens avec des concepts existants. Tout d'abord, plusieurs travaux relèvent d'une perspective unidimensionnelle en se focalisant sur les choix organisationnels de l'entreprise. Dans la lignée des travaux d'Amit et Zott (2001), le BM est représenté comme un ensemble de transactions qui prennent forme à l'intérieur de l'entreprise et entre les parties prenantes. Ces travaux permettent, d'une part, de discuter les concepts de création et de capture de la valeur et, d'autre part, de montrer que ces phénomènes reposent en partie sur les interactions entre les organisations. Certains auteurs décomposent le BM en identifiant de manière *ex ante* plusieurs éléments constitutifs (Afuah et Tucci, 2001 ; Osterwalder, 2004 ; Weill et Vitale, 2001). En adoptant une perspective multidimensionnelle, ces travaux aboutissent à la représentation d'une configuration de choix représentent les différentes fonctions organisationnelles. Ces travaux sont l'occasion de réfléchir au lien entre le BM et la performance de l'entreprise. Cette dernière est conditionnée par la cohérence de configuration

de choix qui compose le BM (Morris et al., 2005 ; Strebel et Ohlsson, 2006). Enfin, plusieurs auteurs représentent les interactions qui prennent forme entre les éléments constitutifs du BM (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007 ; Seelos et Mair, 2007). Ils mettent en exergue des phénomènes de renforcement positifs qui permettent aux entreprises de bénéficier d'un avantage concurrentiel. Inversement, un ensemble de choix incohérents a un effet négatif sur la performance de l'entreprise (Markides et Charitou, 2004 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Ces trois perspectives complémentaires enrichissent indéniablement la littérature sur le BM. Toutefois, nous notons que ces représentations sont statiques (elles traduisent l'état d'une entreprise à un moment donné). Pourtant, il nous paraît essentiel d'intégrer la dynamique temporelle dans les recherches sur le BM (Hedman et Kalling, 2001). En effet, une telle démarche permettrait, d'une part, de comprendre comment un entrepreneur peut façonner un BM cohérent qui favorisera la performance de l'entreprise, et, d'autre part, d'étudier la question du changement de BM qui est généralement abordée de façon superficielle par les chercheurs.

Dans la troisième section, nous présentons des travaux récents qui introduisent la dimension temporelle. Ainsi les chercheurs peuvent aborder la question du changement de BM qui est souvent éludée. Alors que les recherches privilégiant l'étude du processus, seule une poignée de travaux s'intéressent au changement sous l'angle du contenu. Cette démarche est particulièrement ambitieuse puisqu'elle a pour objectif d'étudier les variations de la configuration du BM dans un contexte de changement. Nous montrons alors que les travaux ne permettent pas d'avoir une compréhension exhaustive du phénomène. Certains travaux reposent sur une étude cross-sectionnelle qui ne permet pas d'étudier les variations de configuration dans la continuité. Par ailleurs, les travaux qui reposent sur une étude longitudinale ne mettent pas en évidence le caractère multidimensionnel du BM. Pour saisir la complexité du phénomène, nous proposons alors d'articuler une perspective longitudinale et une perspective multidimensionnelle. Nous adoptons ainsi une démarche qui permet de faire preuve d'une grande finesse dans l'analyse des variations de configuration. Cette recherche nécessite donc la conception d'un protocole méthodologique adapté, nous le présentons dans le chapitre suivant.

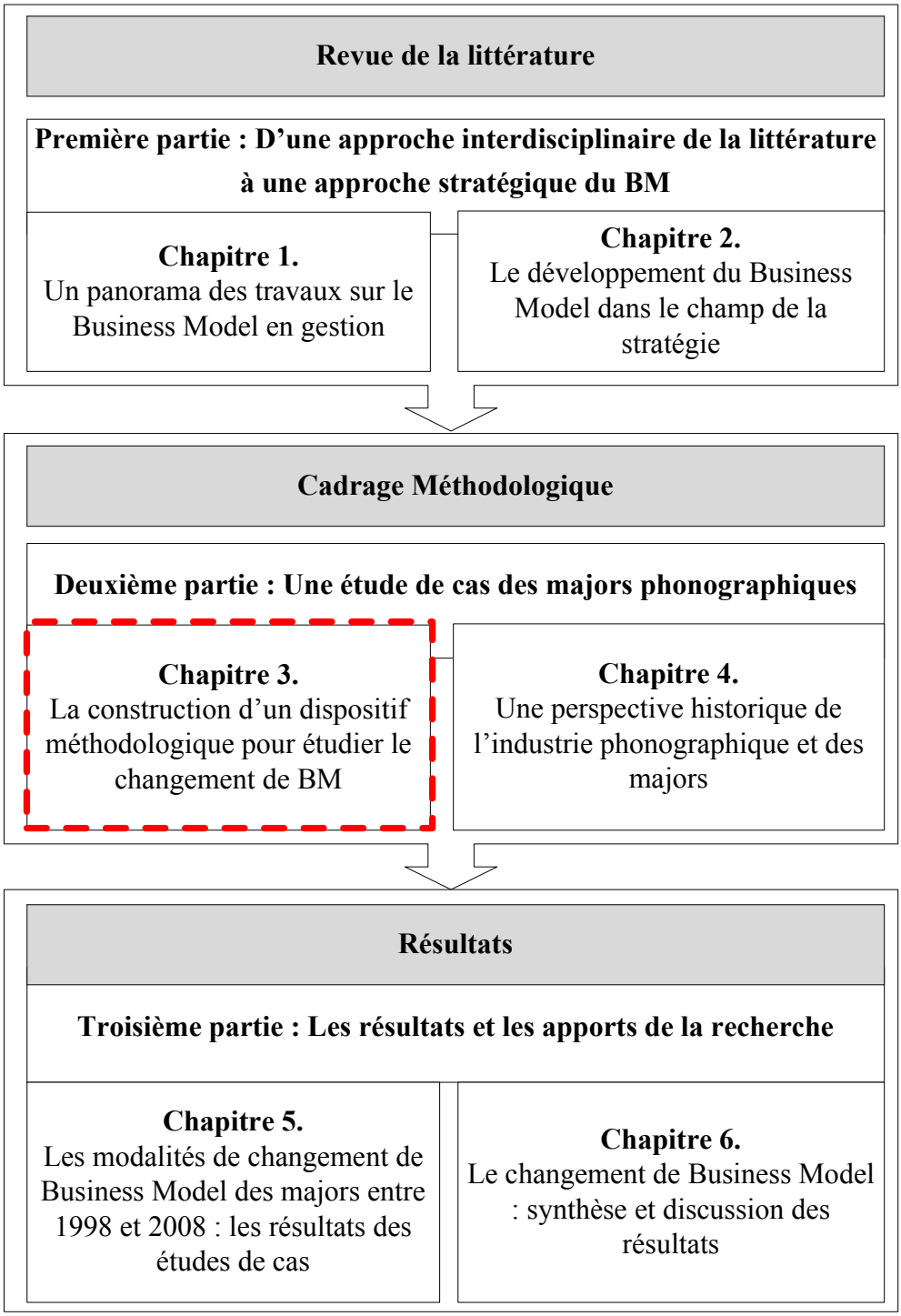
Deuxième partie. Une étude de cas des majors phonographiques

L'articulation des premiers chapitres aboutit à l'identification d'une problématique ambitieuse ancrée dans la thématique du changement de BM. Mais comme le précise Thiétart (1999) : « *une question de recherche n'est jamais limitée à un thème sans finalité ni démarche, ou bien encore à une seule finalité. Une question de recherche porte sur la combinaison d'un thème (quoi étudier ?), d'une finalité (pourquoi, dans quel but ?) et d'une démarche (comment procéder ?)* » (p.2). Cette deuxième partie a pour objectif de présenter le cadre méthodologique qui a été choisi pour traiter notre problématique.

Le canevas de la recherche est construit dans le chapitre 3. Compte tenu du caractère émergent de la thématique de recherche, nous avons privilégié une démarche abductive et une méthodologie qualitative pour investiguer le changement de BM. Nous soulignons alors deux caractéristiques saillantes de notre travail de recherche. Notre étude repose d'abord sur une étude de cas multiples. Cette stratégie permet au chercheur d'appréhender un large ensemble de données tout en lui permettant de discerner clairement l'objet d'étude de son contexte (Yin, 2003). Ce choix nous semble pertinent compte tenu des difficultés régulièrement rencontrées par les chercheurs pour circonscrire empiriquement le BM. Ensuite, nous avons adopté une approche historique qui nous permet de bénéficier d'une plus grande finesse analytique pour mettre en valeur la temporalité du phénomène changement. Après avoir présenté les différents outils de collecte et d'analyse de données qualitatives. Nous explicitons la façon dont nous avons mis en œuvre notre protocole de recherche. Nous expliquons et justifions alors en détail l'ensemble des choix méthodologiques qui ont été pris tout au long de ce travail de recherche.

Dans le chapitre 4, nous procédons à une description du terrain empirique. Nous avons choisi d'étudier l'industrie phonographique qui regroupe essentiellement les activités de production et de distribution de musique enregistrée. Plus précisément, notre étude porte sur les cas des cinq majors qui occupent une position centrale dans cette industrie (BMG, EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner Music). Nous présentons, d'une part, le contexte historique et, d'autre part, l'évolution du contexte économique depuis la fin des années 1990.

Figure 26 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 3)



Plan du troisième chapitre

1. Quel positionnement méthodologique pour mener une recherche sur l'évolution de la configuration du BM ?
2. Le choix d'une stratégie qualitative : une étude de cas dans une perspective historique
   - 2.1. Les principes de l'étude de cas
     - 2.1.1. La justification du choix de la méthode
     - 2.1.2. La sélection des cas
   - 2.2. Le recueil et l'analyse des données
     - 2.2.1. Les méthodes de recueil du matériau empirique
       - 2.2.1.1 Les sources de données qualitatives
       - 2.2.1.2 La nature des données
     - 2.2.2. Les méthodes d'analyse du matériau empirique
       - 2.2.2.1 La condensation des données
       - 2.2.2.2 La présentation des données
3. La conduite de l'étude de cas
   - 3.1. Délimitation des cas
     - 3.1.1. Le choix de l'industrie phonographique
     - 3.1.2. Le choix de majors
     - 3.1.3. La distinction entre l'objet d'étude et son contexte
   - 3.2. Le protocole de collecte de données qualitatives
     - 3.2.1. Collecter des données pour étudier la période traditionnelle (avant l'année 1998)
     - 3.2.2. Collecter des données pour étudier la période de changement (1998-2008)
       - 3.2.2.1 Le BM des majors durant la période de changement
       - 3.2.2.2 L'environnement des majors durant la période de changement
   - 3.3. Le protocole d'analyse des données
     - 3.3.1. Condenser les données
       - 3.3.1.1 Les données contextuelles relatives à la période traditionnelle
       - 3.3.1.2 Les données relatives au changement
       - 3.3.1.3 La validation du codage
     - 3.3.2. Présenter les données
     - 3.3.3. Elaborer et vérifier les résultats

Chapitre 3. La construction d'un dispositif méthodologique pour étudier le changement de BM

Dans la première section de ce chapitre, nous discutons les implications de notre problématique sur le dispositif méthodologique (§1.). Compte tenu des objectifs, la définition de l'objet d'étude et l'intégration de la dimension temporelle se révèlent alors être des questions particulièrement sensibles. Après avoir passé en revue les méthodologies relevées dans la littérature, nous montrons l'enjeu que représente l'utilisation d'un cadre analytique pour délimiter de manière systématique le BM sur le terrain. Concernant la dimension temporelle, nous choisissons d'adopter une étude de cas historique pour observer la configuration du BM dans une perspective longitudinale. Les principes méthodologiques de cette stratégie de recherche sont ensuite présentés (§2.). Enfin, nous décrivons la conduite de la recherche empirique qui porte sur les cinq majors sur le marché français de l'industrie phonographique : BMG, EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner Music (§3.). L'environnement auquel appartiennent ces entreprises connaît une profonde évolution depuis la fin des années 1990, nous avons par conséquent effectué une recherche longitudinale sur une période allant de 1998 à 2008. Nous abordons alors successivement les différentes étapes qui composent le protocole méthodologique : l'approche du terrain, la collecte puis l'analyse de données qualitatives.

1. Quel positionnement méthodologique pour mener une recherche sur l'évolution de la configuration du BM ?

La thématique de recherche est apparue en nous intéressant à l'industrie phonographique et aux difficultés auxquelles les entreprises sont confrontées depuis une dizaine d'année. Les échanges que nous avons pu avoir avec des acteurs du secteur et les informations médiatisées ont montré que la question du BM représentait un enjeu fondamental pour l'industrie phonographique. Les dirigeants cherchent en effet à identifier un nouveau BM qui leur permettrait de faire face à l'évolution de leur environnement économique et de préserver leur profitabilité. Nous nous sommes alors intéressés à la littérature sur le BM dans l'espoir de trouver des réponses susceptibles d'aider les praticiens dans cette démarche. En nous familiarisant avec cette littérature, nous avons constaté que la thématique du changement n'a

pas été étudiée de manière approfondie. Conscients de cette faiblesse, nous avons formulé une question de recherche en mesure de contribuer à la littérature existante. L'un des caractéristiques de cette question est de porter sur la dimension « *contenu* » du changement (en opposition avec le « *processus* »). Ce choix soulève alors un certain nombre d'implications sur le plan méthodologique.

Dans les méthodes de recherche en management, on distingue généralement deux façons d'appréhender l'objet d'étude, par son contenu et par son processus. Les recherches qui relèvent de l'approche contenu visent à « *mettre en évidence de quoi se compose l'objet qu'il étudie* » (Grenier et Josserand, 2003, p.106) tandis que les recherches sur le processus s'intéressent à « *comment les choses évoluent dans le temps et pourquoi elles évoluent de cette façon* » (Langley, 1999, p.692). Depuis de nombreuses années, la distinction entre l' « *approche contenu* » et l' « *approche processus* » divise le champ de la stratégie (Desreumaux, 1993) et contribue à son institutionnalisation (Déry, 1996). Cette répartition dichotomique de la littérature est particulièrement prégnante dans la recherche sur le changement. Les chercheurs étudient le contenu du changement en tentant de répondre au « *quoi* » (*« what are the antecedents and consequences of changes in organizational form or administrative practices ?»*, Mohr, 1982, p.213) ou s'intéressent au processus de changement en essayant d'explorer le « *comment* » (« *how does an organizational change emerge, develop, grow or terminate over time ? »*, Mohr, 1982, p.213). Par ailleurs, certains auteurs essaient d'articuler les deux approches (Pettigrew, 1990) soulignant ainsi qu'elles ne peuvent totalement être dissociées l'une de l'autre : l'intégration du processus permet d'éclairer la compréhension du contenu et inversement (Poole, 2004 ; Van de Ven et Poole, 1990).

Compte tenu de notre problématique, l'objectif de notre recherche empirique est d'observer la configuration du BM d'une entreprise tout au long d'une période d'évolution de son environnement. Si la description d'une configuration à un moment donné constitue une représentation statique de la réalité, nous ne négligeons pas la dimension temporelle puisqu'elle doit permettre de mettre en évidence la façon dont change cette configuration durant la période étudiée. Nous privilégions ainsi l'étude du « *contenu* » tout en adoptant une « *perspective longitudinale* ».

Les recherches sur le contenu en Sciences de Gestion sont nombreuses et poursuivent des objectifs variés. Grenier et Josserand (2003) en présentent deux types. D'un côté, les recherches explicatives permettent de tester et interpréter une relation de causalité entre plusieurs variables. Le chercheur adopte ainsi un mode de raisonnement hypothético-déductif.

Dans ce cas, il doit disposer d'une bonne connaissance de l'objet d'étude pour établir au préalable des hypothèses qu'il ira vérifier sur le terrain. D'un autre côté, les recherches descriptives consistent à améliorer la compréhension d'un objet complexe ou émergent. Dans ce cas, le chercheur privilégie un schéma inductif ou abductif. La démarche inductive doit conduire à la découverte d'une constance ou d'une loi. Charreire et Durieux (1999) définissent l'induction comme « *une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes* » (p.60). Par contre, la démarche abductive n'a pas tant pour objectif de découvrir une loi que d'expliquer ou de comprendre un phénomène complexe : « *l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* » (Koenig, 1993, p.7).

Nous avons vu dans le chapitre précédent que les publications académiques récentes manifestent un intérêt croissant pour la thématique du changement de BM (Brink et Holmen, 2009, Giesen et al., 2009 ; Johnson et al., 2008b ; Sosna, et al., 2010, Svejenova et al., 2010, Tankhiwale, 2009). Néanmoins, la compréhension de ce phénomène complexe demeure limitée pour la communauté scientifique (Brink et Holmen, 2009, Sosna, et al., 2010). Compte tenu du caractère récent et émergent du sujet, il nous semble donc pertinent de favoriser une démarche abductive et qualitative pour étudier le changement de BM. Aussi nous choisissons d'adopter la méthode des cas que nous présentons en détail dans la deuxième section de ce chapitre. Nous devons porter une attention particulière à la définition de l'unité d'analyse qui constitue l'une des principales difficultés auxquelles sont confrontés les chercheurs ayant recours à l' « *approche contenu* ». Pour y parvenir, il nous paraît important de consulter la littérature pour savoir comment les chercheurs ont délimité le BM empiriquement.

Nous menons une analyse des articles appartenant à l'échantillon initial construit à l'aide du classement élaboré par le Financial Times. Nous présentons les résultats de cette analyse dans le tableau 21. Il apparaît d'abord que les recherches empiriques sont peu nombreuses. Nous avons en effet identifié 45 recherches empiriques parmi les 152 articles qui composent échantillon. Nous qualifions les articles d' « *empirique* » à partir du moment où le(s) auteur(s) se rendent sur le terrain pour y collecter des données et que le protocole méthodologique est présenté explicitement. Ensuite, nous relevons un équilibre entre les recherches quantitatives et qualitatives (21 articles quantitatifs, 20 articles qualitatifs et 4 articles basés sur une méthodologie mixte).

Tableau 21 : Analyse des protocoles méthodologiques employées dans les 152 articles issus de l'échantillon initial

		Comptabilité	Entrepreneuriat	Management Général	Marketing	Comportement organisationnel	Economie	Ressources Humaines	Opérationnel et systèmes d'information	Revues Managériales	Totaux
	Nombre total d'articles	5	9	7	7	3	2	7	9	103	152
	Recherches empiriques (1+2+3)	4	4	4	5	2	0	3	4	19	45
Sources	Données primaires	1	4	2	5	0	0	3	4	13	32
	Données secondaires	3	0	3	0	2	0	1	1	7	17
Type de données	Articles quantitatifs (1)	4	2	2	4	2	0	0	4	3	21
	Articles qualitatifs (2)	0	2	2	0	0	0	3	0	13	20
	Articles mixtes (3)	0	0	0	1	0	0	0	0	3	4
	Etudes de cas	0	2	2	0	0	0	3	0	9	16

Conformément aux affirmations de Baumard et Ibert (1999), les recherches qualitatives et quantitatives relèvent de problématiques de recherche très différentes. Parmi les travaux quantitatifs, les chercheurs se sont par exemple penchés sur la réaction des consommateurs face à diverses propositions de valeur (Ding et al., 2005 ; Meuter et al., 2005 ; Pauwels et Weiss, 2008), l'impact de la structure des transactions inter-organisationnelles sur la performance des entreprises (Zott et Amit, 2007), la transmission de l'information à travers le réseau de parties prenantes (Hinz et Spann, 2008 ; Kuruzovich et al., 2008) ou encore la diffusion d'un BM innovant au sein du secteur d'activité (Bonaccorsi et al., 2006). Ces quelques exemples qui ne se veulent pas exhaustifs montrent que les recherches quantitatives soulèvent un questionnement précis qui amène les chercheurs à se focaliser sur un ensemble limité de variables. De ce fait, les méthodologies quantitatives aboutissent généralement à la mise en exergue d'une facette du BM au détriment d'une compréhension plus transversale du concept. Par ailleurs, il est intéressant de noter que les dispositifs méthodologiques sur lesquels reposent ces recherches sont souvent décrits en détail.

Contrairement aux travaux qui relèvent d'une approche quantitative, les recherches qualitatives sur le BM n'apportent que peu d'explications sur la façon dont ont été collectées

et analysées les données (le protocole méthodologique est souvent limité à un encadré « *about our research* » dans la *Harvard Business Review* ou dans *MIT Sloan Management Review*). Bien qu'offrant une narration détaillée d'un ou de plusieurs cas, les recherches qualitatives ne parviennent souvent pas à délimiter précisément les contours du BM d'une entreprise. Le caractère émergent du concept de BM explique probablement l'absence de débats méthodologiques et le caractère intuitif des démarches. La recherche exploratoire qui repose sur l'utilisation d'un large ensemble de données qualitatives peut alors être perçue comme une étape nécessaire à la structuration du champ de recherche. En choisissant des questions de recherches plus générales et en intégrant un ensemble plus riche de données, ces travaux permettent néanmoins de dresser une description transversale du BM d'une entreprise qui ne se réduit pas à quelques variables.

Toutefois, nous pensons que ces recherches ne proposent généralement pas une délimitation rigoureuse l'objet d'étude. Lorsqu'ils présentent le BM des entreprises françaises du secteur de la grande distribution, Hurt et Hurt (2005) se focalisent par exemple essentiellement sur les pratiques managériales et la façon dont ces dernières traduisent le contexte culturel dans lequel elles ont été forgées. On aboutit alors à une description nébuleuse ne permettant pas toujours au lecteur de distinguer l'objet d'étude de son contexte.

Nous avons constaté que les ambiguïtés entre le BM et la stratégie sont souvent à l'origine d'une délimitation défaillante du BM. A la lecture des cas exposés par Markides et Charitou (2004), le lecteur peut parfois difficilement distinguer les éléments qui relèvent du BM de ceux qui relèvent de la stratégie. Il existe donc une contradiction entre le discours de certains chercheurs qui, comme nous le soulignons dans le chapitre précédent, prônent une définition plus rigoureuse du BM et les articles empiriques qui le délimitent de manière évasive sur le terrain. Pour délimiter précisément l'objet, Grenier et Josserand (2003) proposent aux chercheurs d'utiliser les définitions ou les modèles théoriques qui figurent dans la littérature. Or, le corpus théorique contient aujourd'hui un ensemble de contributions qui peuvent aider le chercheur à proposer une représentation plus normative du concept. Les représentations par composantes (Demil et Lecocq, 2010 ; Hedman et Kalling, 2001 ; Osterwalder, 2004 ; Yip, 2004) constituent, par exemple, des outils intéressants permettant de caractériser *ex ante* et de manière systématique le BM d'une entreprise à partir de plusieurs sous-unités d'analyse. Nous choisissons de nous appuyer sur ces contributions pour caractériser les combinaisons de choix du BM à plusieurs moments du processus de changement.

Pour tenter d'obtenir davantage d'indications concernant ce type de dispositifs méthodologiques, nous avons voulu nous intéresser à un ensemble plus large d'articles récents. La démarche analytique menée précédemment a donc été appliquée aux 19 articles du numéro spécial consacré à la thématique du BM publié en 2010 par la revue *Long Range Planning* (tableau 22).

Tableau 22 : Analyse des méthodologies employées dans les articles issus du numéro spécial de Long Range Planning sur les BM paru en 2010

Auteur (s)	Recherches empiriques	Données primaires	Données secondaires	Articles quantitatifs	Articles qualitatifs	Articles mixtes	Etude de cas
Baden-Fuller et Morgan (2010)							
Casadesus-Masanell et Ricart (2010)							
Chesbrough (2010)							
Dahan et al. (2010)	X	X	X		X		X
Demil et Lecocq (2010)	X		X		X		X
Doz et Kosonen (2010)							
Gambardella et McGahan (2010)							
Itami et Nishino (2010)							
McGrath (2010)							
Sabatier et al. (2010)	X	X	X		X		X
Smith, Binns et Tushman (2010)	X	X			X		X
Sosna et al. (2010)	X	X	X		X		X
Svejenova et al. (2010)	X	X	X		X		X
Teece (2010)							
Thompson et MacMillan (2010a)	X	X			X		X
Williamson (2010)							
Wirtz et al. (2010)	X	X				X	X
Yunus et al. (2010)	X	X			X		X
Zott et Amit (2010)							

Nous notons une plus grande proportion d'articles empiriques (9) qui sont en grande majorité caractérisés par une approche qualitative (8 articles qualitatifs et 1 article mixte). Cette surreprésentation des articles s'appuyant sur une approche qualitative s'explique en partie par la ligne éditoriale de la revue. En effet, ce type d'approche méthodologique favorise la construction de connaissance relative à des phénomènes nouveaux. Ainsi, Yunus et al. (2010) précisent l'enjeu de ce type d'approches : « *[a]s the literatures on (…) business models [was] nascent, a qualitative approach provided the best methodological 'fit'* » (p. 322). Ces travaux ont par exemple été l'occasion de mettre en lumière la façon dont émergent de nouveaux BM (Demil et Lecocq, 2010 ; Gambardella et McGahan, 2010 ; McGrath, 2010 ; Wirtz et al., 2010), de s'intéresser à la notion de valeur sociale en s'intéressant aux BM des organisations non gouvernementales (Dahan et al., 2010 ; Thompson et MacMillan, 2010a) ou encore d'expliquer des mécanismes d'expérimentation qui entrent en jeu durant le processus de conception du BM (Sosna et al., 2010).

Dans ce numéro spécial, nous avons relevé plusieurs articles qui adoptent une démarche intuitive pour décrire le BM d'une entreprise (e.g. Dahan et al., 2010, Smith et al.,2010 ; Thompson et MacMillan, 2010a). Si les recherches menées par Dahan et al. (2010) aboutissent à des descriptions riches et fort intéressantes des complémentarités qui existent entre les multinationales et les organisations non-gouvernementales, il est difficile de savoir précisément la façon dont les auteurs délimitent le BM des entreprises étudiées. Néanmoins, les contributions récentes mettent en évidence une évolution en ce qui concerne les méthodologies employées puisque la plupart des auteurs mobilisent désormais un cadre d'analyse. Wirtz et al. (2010) font émerger de manière inductive plusieurs facteurs permettant de caractériser les BM des entreprises issues du web 2.0[32]. Dans le secteur de la restauration, Svejenova et al. (2010) décrivent le BM de Ferran Adrià en représentant les choix d'activités, de fonctionnement et de ressources stratégiques. Plusieurs auteurs ont par ailleurs eu recours à des modèles issus de la littérature. Ainsi Sosna et al. (2010) décrivent le BM de l'entreprise Naturhouse en décomposant le contenu, la structure et la gouvernance des transactions selon la définition d'Amit et Zott (2001). Demil et Lecocq (2010) utilisent par ailleurs la grille analytique qu'ils avaient élaborée auparavant avec Lecocq et al. (2006). Au-delà de l'échantillon étudié, nous notons que Tankhiwale (2009) utilise la modèle ontologique conçu par Osterwalder (2004) pour étudier le BM de l'entreprise de télécommunication Teclo. Cette

[32] Applications sur Internet misant essentiellement sur l'interactivité entre une plateforme et ses utilisateurs. Source : http://oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html. Consulté le 23/02/2011.

démarche méthodologique plus rigoureuse est un réel apport dans le champ du BM puisqu'il permet aux auteurs de distinguer précisément l'objet de son contexte et de favoriser les comparaisons entre plusieurs cas (Wirtz et al., 2010).

L'objectif de cette première section est d'afficher le positionnement méthodologique de notre recherche. Pour étudier l'évolution de la configuration du BM dans une dynamique de changement, nous avons choisi une méthode abductive et qualitative favorisant l'exploration. Alors que notre recherche privilégie l' « *approche contenu* », il nous semble important de pouvoir délimiter de manière systématique et rigoureuse le BM sur le terrain. Pour circonscrire l'objet d'étude, nous mobilisons le cadre d'analyse RCOV (*resources & compétences, organization, value proposition*) proposé par Lecocq et al. (2006). Si ce choix permet de répondre à la question de l'unité d'analyse, une autre question méthodologique fondamentale découle de notre problématique : *comment intégrer la dimension temporelle* ? Si la dynamique temporelle est davantage mise en avant dans les approches processuelles, les recherches sur le contenu ne doivent pas négliger cette question (Grenier et Josserand, 2003). Pour cette raison, nous avons choisi d'opter pour la méthode de l'étude de cas dans une perspective historique qui permet de collecter les données qui appartiennent au passé puis de retranscrire la temporalité des événements. Nous expliquons les principes fondamentaux de cette méthode dans la section suivante.

2. Le choix d'une stratégie qualitative : une étude de cas dans une perspective historique

L'adoption d'une perspective historique est particulièrement utile pour répondre à une problématique sur le changement. Pour le justifier, Jeremy (2002) affirme : « *[c]ontrasts between past and present allow change to be tracked, measured, assessed* » (p.437). La conjugaison d'une perspective historique et de la méthode des cas nous permet par conséquent d'effectuer une observation longitudinale de la configuration de BM tout en bénéficiant d'une grande finesse dans l'analyse. Avant de présenter le principe de l'étude de cas historique, nous discutons succinctement les relations qui existent entre le champ de la gestion et celui de l'histoire.

Comme Berland et Pezet (2000), Doublet et Fridenson (1988) ou Zimnovitch (2002), nous pensons qu'il existe une forte complémentarité entre les questions posées par les gestionnaires

et les historiens. Ainsi le rapprochement entre les deux disciplines peut se révéler prolifique. A la croisée des chemins entre les deux champs disciplinaires, l'histoire des entreprises, ou *business history* en anglais, regroupe les travaux des historiens qui choisissent les activités économiques comme objet d'étude. L'auteur qui symbolise sûrement le mieux ce courant de recherche est sans doute Chandler (1962, 1977) qui s'est intéressé à l'histoire des entreprises américaines mais aussi à celle des entreprises britanniques ou allemandes. Ces travaux lui ont notamment permis de mettre en lumière le changement des structures organisationnelles ou encore de l'évolution des stratégies des entreprises sur de longues périodes. L'histoire des entreprises est aujourd'hui une discipline structurée qui s'est largement développée aux Etats-Unis notamment par l'intermédiaire du *Center in Entrepreneurial History* de l'Harvard Business School (Jeremy, 2002). Cette démarche donne lieu à des contributions qui intéressent les gestionnaires. Néanmoins, ces dernières demeurent ancrées dans le champ de l'histoire dans la mesure où l'objectif des chercheurs n'est pas de défendre ou de remettre en question des concepts de gestion mais de mettre en évidence des faits et de comprendre le passé.

En choisissant les entreprises comme objet d'étude, certains historiens sont allés à la rencontre de la gestion. Réciproquement, les chercheurs en gestion ne s'intéressent que rarement à l'histoire pour répondre à leurs problématiques (Doublet et Fridenson, 1988). A l'exception d'une poignée de publications qui portent essentiellement sur les techniques comptables et financières (e.g. Pezet, 1997, 2000, Zan, 2004), les apports méthodologiques du champ de l'histoire sont souvent négligés par les gestionnaires. Pourtant, nous sommes forcés de constater que les données historiques sont omniprésentes dans les recherches appartenant au champ de la gestion. Dans une approche longitudinale, les chercheurs sont par exemple souvent amenés à dépasser le cadre des événements contemporains. Ils ne discutent néanmoins que très rarement le protocole suivi pour collecter et analyser les données historiques. Plusieurs facteurs permettent d'expliquer les réticences que manifestent les chercheurs en gestion à s'intéresser au champ de l'histoire.

Premièrement, les gestionnaires ont tendance à se désintéresser du passé car leur attention est principalement focalisée sur le présent et l'avenir des entreprises. Au-delà du champ de la gestion, Lawrence (1984) considère que le cheminement académique est souvent guidé par la quête du progrès qui semble s'opposer à la perspective historique (p.308). Ces deux objectifs ne sont pourtant pas contradictoires. La compréhension du passé permet de tirer des enseignements précieux pour comprendre le présent et pour décider l'avenir. Pour cette

raison, il nous paraît utile de distinguer l'histoire en tant qu'objet d'investigation de la méthode de recherche historique. Dans le champ de l'histoire, la finalité de la recherche est de comprendre le passé. Il s'agit de « *faire renaître l'histoire oubliée* » (Marmonier et Thiétart, 1988, p.163). Pour le chercheur en gestion, l'histoire est un moyen de comprendre la façon dont les entreprises fonctionnent aujourd'hui et fonctionneront demain ; il n'y a guère que la méthode qui est historique. Lawrence (1984) distingue ainsi l'histoire de la perspective historique : « *historical perspective refers to understanding a subject in light of its earliest phases and subsequent evolution. This perspective differs from history because its object is to sharpen one's vision of the present, not the past. Using written documents and artifacts to study attitudes during the Depression is historical research, whereas using historical information about the Depression to explain differences in attitudes today is historical perspective. History provides the raw materials for historical perspective »* (p.307). Par conséquent, l'objectif de notre recherche n'est pas de comprendre le passé mais d'étudier l'évolution de l'objet dans le passé. Nous nous positionnons donc clairement dans une perspective historique.

Deuxièmement, on a tendance à considérer que les méthodes historiques ne sont pas pertinentes pour répondre aux problématiques en gestion : peut-on généraliser les observations d'un contexte passé ? En s'intéressant à des cas historiques, le chercheur n'a en effet aucune certitude que les phénomènes observés se reproduiront à l'avenir. Nous pensons que la pertinence de la méthode ne peut être jugée *a priori*. Elle dépend essentiellement de la problématique de la recherche. Si cette dernière a une dimension exploratoire, le chercheur ne cherche pas à vérifier des hypothèses mais à comprendre des phénomènes complexes. Berland et Pezet (2000) expliquent la fonction de la méthode historique dans le cadre d'une recherche en gestion : « *le cas historique ne relève […] pas du domaine de l'anecdote. Au-delà du problème de la généralisation, il permet de dégager des configurations, des agencements certes singuliers mais contextualités et situés dans une construction temporelle. Cette approche donne une épaisseur aux phénomènes. Le temps n'est pas traité comme une variable, c'est une construction d'événements organisés en séquences. Le cas historique comble les lacunes de l'abstraction en enrichissant les concepts par la prise en compte de situation et d'évolutions dans le temps et dans l'espace* » (p.7). Les travaux de Chandler (1962, 1977) illustrent parfaitement ces propos. En effet l'intérêt de ces travaux ne réside pas dans la multiplication des observations mais dans l'étude des cas typiques et représentatifs

d'entreprises qui lui ont permis d'identifier des phénomènes complexes qui prennent forme sur des périodes longues.

Enfin, troisièmement, les outils méthodologiques permettant d'investiguer le passé peuvent parfois se révéler difficile à mobiliser, c'est pourquoi les gestionnaires s'en éloignent. Wacheux (1996) considère que la mise en œuvre d'une méthode historique nécessite des compétences spécifiques que détiennent les historiens. Par contre, il fait preuve du plus grand scepticisme quant à la capacité des gestionnaires à maîtriser ces méthodes. Cependant la singularité du matériau empirique ne nous semble pas justifier le rejet systématique de la méthode historique. Plusieurs auteurs se sont positionnés en faveur d'un rapprochement interdisciplinaire entre l'histoire et la gestion, ce qui nécessite pour les chercheurs de s'aventurer en dehors de leur champ d'origine (e.g. Marmonier et Thiétart, 1988). Bien entendu, les gestionnaires doivent prendre de nombreuses précautions dans la mise en œuvre d'un dispositif ancré dans une perspective historique.

Compte tenu des difficultés qui sont inhérentes aux travaux de recherche fondés sur des données appartenant au passé, nous avons mobilisé un ensemble de contributions qui portent sur l'application des méthodes historiques à la gestion (Berland et Pezet, 2000 ; Hendry et Pitt, 1989 ; Jeremy, 2002 ; Lamoreaux, 2001 ; Marmonier et Thiétart, 1988 ; Pezet, 2002 ; Zan, 2004 ; Zimnovitch, 2002). Ces références bibliographiques nous ont permis d'identifier plusieurs préconisations que nous présentons dans cette section. Si notre travail empirique est ancré dans une perspective historique, notre protocole méthodologique est par ailleurs fondé sur les principes de l'étude de cas. Dans une première partie, nous décrivons les principes fondamentaux de cette méthode (§2.1.). Dans une seconde partie, nous présentons les techniques de collecte et d'analyse de données (§2.2.).

2.1. Les principes de l'étude de cas

Alors que nous choisissons d'avoir recours à une étude de cas, il convient de justifier la pertinence de cette stratégie de recherche puis d'en expliquer le mode opératoire.

2.1.1. La justification du choix de la méthode

L'étude de cas est l'une des méthodes les plus répandues dans les recherches empiriques qualitatives en sciences de gestion. Si elle privilégie la flexibilité et l'intuition, cette méthode nécessite pourtant des qualités et des compétences variées : se poser les bonnes questions, être

à l'écoute, s'adapter, être flexible, faire comprendre à l'entreprise la question qui est étudiée ou encore ne pas être influencé par des notions préconçues (Yin, 2003, p.59). Comme nous manquons d'expérience en la matière, nous avons voulu tirer parti des recommandations et des pratiques développées par d'autres chercheurs en consultant des ouvrages méthodologiques (Giordano, 2003 ; Thiétart, 1999 ; Yin, 2003), des articles académiques (Eisenhardt, 1989 ; Langley et Royer, 2006 ; Leonard-Barton, 1990 ; Musca, 2006 ; Siggelkow, 2007), des thèses (Ammar, 2010 ; Depeyre, 2009 ; Gardet, 2008 ; Lecocq, 2003 ; Warnier, 2005 ; Weppe, 2009). Ce travail préalable constitue une étape fondamentale de notre recherche puisqu'il nous a permis de construire un protocole méthodologique rigoureux et en adéquation avec la problématique.

Par ses qualités heuristiques, la méthode des cas favorise la détection de phénomènes nouveaux (Eisenhardt, 1989). Il est donc ainsi fréquent de voir son utilisation associée à un mode de raisonnement abductif. Par ailleurs, la littérature évoque généralement trois critères principaux qui justifient la mise en oeuvre de la méthode des cas dans un travail de recherche : *le positionnement épistémologique*, *l'objectif de la recherche* et enfin *la problématique du chercheur*.

Premièrement, on associe souvent la méthode de l'étude de cas à la posture constructiviste tandis que les méthodes plus quantitatives semblent correspondre davantage à une posture réaliste. Bien que ces affirmations correspondent à des tendances généralement observées dans la littérature, l'association systématique entre un positionnement épistémologique et les choix méthodologiques offre une représentation excessivement simplifiée de la réalité (Warnier, 2005). En effet cette représentation simplifiée des travaux de recherche se révèle délicate tant il peut être parfois difficile de distinguer la frontière entre une méthode qualitative et une méthode quantitative. Dans le cadre de recherches qualitatives, le chercheur peut en effet être amené à collecter puis manipuler à la fois des données qualitatives et quantitatives. A ce sujet Dachier (1997) précise : « *the project of drawing a line between qualitative and quantitative methods is undertaken and maintained with much effort because it emphasizes a contrast thought to be important from the perspective of the dominant epistemology. Belief in the reality of this dichotomy, as is the case with any dichotomies, is necessary to preserve and privilege the reality of quantitative facts and the seeming objectivity they imply* » (p.717). Si l'association systématique entre les approches méthodologiques et le positionnement épistémologique du chercheur semble être un postulat

dogmatique, le chercheur doit néanmoins s'assurer de la cohérence de ses choix à différents niveaux.

Deuxièmement, la pertinence d'une méthode dépend de l'usage que l'on veut en faire. En citant les cours de Mintzberg, Giroux (2003) souligne la nécessité d'aboutir à une adéquation entre l'outil utilisé et l'objectif de la recherche : « *quand on veut étudier les migrations des oiseaux, on peut les étudier à distance avec un radar, quand on veut savoir comment ils vivent, il faut aller en observer quelques-unes de près* » (p.43). Comme l'ont souligné Snow et Thomas (1994) ainsi que Charreire et Durieux (1999) les méthodes qualitatives sont ainsi particulièrement adaptées à l'exploration en profondeur d'un thème nouveau ou d'un concept peu connu. Aussi la méthode des cas se prête particulièrement bien à l'étude de phénomènes complexes qui nécessitent un matériau empirique substantiel. Giroux (2003) affirme en effet que « *si le chercheur désire décrire un phénomène dans toute sa complexité, selon une approche dite 'compréhensive', en prenant en compte un grand nombre de facteurs, alors la méthode des cas est toute indiquée* » (p.43).

Troisièmement, la problématique qui est formulée par le chercheur constitue un facteur déterminant des choix méthodologiques. Ainsi Yin (2003) retient trois conditions déterminantes : la *nature du questionnement* (1), le *degré de contrôle souhaité par le chercheur* (2) et le *degré d'intérêt porté aux événements contemporains* (3).

En se basant sur ces critères, trois raisons principales nous permettent ainsi de justifier l'utilisation de la méthode des cas pour atteindre les objectifs de la recherche que nous avons préalablement définis.

D'abord cette stratégie de recherche est en adéquation avec le choix d'une démarche abductive qui vise à explorer la thématique du changement de BM et éventuellement à faire émerger des résultats qui n'avaient pas été prévus dans le dispositif de recherche. Siggelkow (2007) souligne que « *[T]he immersion in rich case data enables, however, the second main use of cases: as inspiration for new ideas. Indeed, the goal of inductive theory generation features quite prominently in many case-based research papers. If only limited theoretical knowledge exists concerning a particular phenomenon, an inductive research strategy that lets theory emerge from the data can be a valuable starting point.*» (p.21). Nous avons d'ailleurs noté qu'Amit et Zott (2001) et Yunus et al. (2010) évoquent également cet argument afin de justifier l'utilisation de la méthode des cas dans le cadre de leurs recherches sur le BM.

Ensuite, une étude de cas se révèle justifiée compte tenu des difficultés rencontrées par les chercheurs pour délimiter rigoureusement le BM (nous avons souligné ce point dans la première section de ce chapitre). Cette méthode permet en effet au chercheur de bénéficier d'une finesse analytique pour distinguer précisément l'objet d'étude de son contexte : *« an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident »* (Yin, 2003, p.13).

Enfin, cette stratégie de recherche nous paraît cohérente compte tenu de la façon dont nous avons formulé la problématique générale autour de laquelle s'articule notre travail de recherche. Pour saisir la multidimensionnalité du BM de l'entreprise, nous devons adopter un protocole méthodologique qui permet de recueillir des données relatives aux différents éléments constitutifs du BM. Or, l'étude de cas permet justement au chercheur de bénéficier d'une grande flexibilité pour articuler plusieurs unités d'analyse (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Pour ces raisons, la méthode de l'étude de cas nous paraît pertinente dans le cadre de ce travail de recherche.

2.1.2. La sélection des cas

En s'intéressant aux recherches qualitatives dans la littérature sur le BM, nous avons noté que certains chercheurs se limitent parfois à un cas unique (e.g. Demil et Lecocq, 2010, Sosna et al., 2010, Svejenova et al., 2010) tandis que d'autres choisissent d'en étudier plusieurs (Dahan et al., 2010 ; Sabatier et al., 2010 ; Thompson et MacMillan, 2010a). Dans la conception du protocole méthodologique, la question du nombre de cas est d'une importance majeure mais les recommandations à ce sujet se révèlent contradictoires. Pour saisir la complexité de la réalité, on recommande, d'une part, une investigation approfondie du cas, et, d'autre part, la multiplication des points de vue dans une perspective de généralisation des observations (Eisenhardt, 1989). Les chercheurs sont ainsi régulièrement confrontés à un dilemme (Dyer et Singh, 1998): *est-il préférable d'étudier un cas en profondeur ou d'en étudier plusieurs ?*

En réponse à cette question, Eisenhardt (1989) propose une norme qui permettrait au chercheur d'atteindre un compromis entre le souci du détail et la généralisation des observations. Eisenhardt (1989) considère ainsi que « *while there is no ideal number of cases, a number between 4 and 10 cases usually works well. With fewer than 4 cases, it is often difficult to generate theory with much complexity, and its empirical grounding is likely to be*

unconvincing, unless the case has several mini-cases within it » (p.545). Par conséquent, une telle affirmation tend à décrédibiliser les recherches fondées sur une étude de cas unique. Cette position est cependant vivement remise en question par Dyer et Wilkins (1991) qui soulignent le caractère arbitraire des recommandations d'Eisenhardt (1989) : « *such a view is clearly at odds with what most social scientists would consider classic case studies in the field* » (p.614). En effet, bien que se limitant à un cas d'étude unique, plusieurs recherches ont joué un rôle essentiel dans la remise en question de fondements théoriques et dans la construction de nouvelles relations théoriques (e.g. Allison, 1971 ; Whyte, 2002).

A priori, il nous semble délicat de retenir une norme stricte et définitive quant au nombre de cas à retenir dans le cadre des méthodologies qualitatives. Pour cette raison, les indications de Yin (2003) nous semblent plus pertinentes car elles se révèlent moins catégoriques. L'auteur indique une série de critères relatifs à la notion de faisabilité ou aux objectifs de la recherche qui justifient l'étude de cas unique (*critical case, extreme case, representative case, revelatory case ou longitudinal case,* Yin, 2003, p.40-42). Pour les études de cas multiples, Yin (2003) considère également que la définition du nombre de cas optimal est fonction des critères de *saturation* et de *réplication*. Un chercheur atteint la saturation théorique lorsque le dernier cas observé n'enrichit pas la conceptualisation (Warnier, 2005). A propos du principe de réplication, Yin (2003) distingue la *réplication littérale* de la *réplication théorique*. On parle de *réplication littérale* lorsque les différents cas conduisent à des résultats similaires. En revanche, les cas peuvent aboutir à des résultats divergents mais qui peuvent être expliqués à l'aide du cadre théorique. Dans ce cas, on parle de réplication théorique. Dans la pratique, Yin (2003) affirme qu'un ensemble limité de cas (2 à 3) permet généralement aux chercheurs d'atteindre la réplication littérale tandis que la réplication théorique nécessite un ensemble plus large de cas (6 à 10). Si les critères de saturation et de réplication sont des recommandations méthodologiques utiles, la robustesse de l'étude de cas dépend également de la manière dont les données qualitatives ont été collectées puis analysées.

2.2. Le recueil et l'analyse des données

2.2.1. Les méthodes de recueil du matériau empirique

2.2.1.1 Les sources de données qualitatives

Il existe plusieurs sources de données qualitatives, Yin (2003) en retient six principales : *les documents, les archives, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante* et *les artefacts*.

Le *document* est une catégorie assez générale qui prend des formes diverses (lettres, communiqués, comptes rendus de réunions, agendas, plaquettes de présentations, coupures de presse, articles médiatisés, etc.). Les documents sont couramment utilisés dans les recherches qualitatives car ils peuvent se prêter à tous les sujets d'études. Le développement récent d'Internet permet au chercheur d'accéder relativement facilement à un large ensemble de documents sur des thématiques variées. Aussi les outils tels que les moteurs de recherche (e.g. Google Scholar, EBSCO ou JSTOR) permettent dans certains cas de systématiser le processus de collecte de documents. Si les nouvelles technologies facilitent certains aspects de la recherche (accessibilité, systématisation), il est parfois difficile pour le chercheur de jauger la fiabilité du contenu des documents collectés.

La deuxième source de données qualitatives présentée est l'*archive* (les comptes-rendus des entreprises, de services ou d'individus, les données d'une enquête ou encore les listes). Par rapport au document, Yin (2003) semble considérer que l'archive se distingue par l'antériorité de la production de l'information. En pratique, la distinction entre les deux apparaît fort ambiguë : *à partir de quand les données sont considérées comme antérieures ?* Au-delà de la question d'antériorité de la production de l'information, Jeremy (2002) et Pezet (2000, 2002) considèrent que l'archive comme une source de données permettant au chercheur de couvrir de larges horizons temporels. Ainsi, l'archive représente la source de données historiques par excellence.

L'*entretien* se distingue davantage des deux premières sources puisqu'il prend la forme d'interactions verbales qui seront l'occasion pour le chercheur de recueillir les réponses d'un ou plusieurs individus sur le thème de la recherche. Un entretien peut être administré de manière plus ou moins directive en fonction du degré de précision souhaité par le chercheur. On distingue généralement les *entretiens non-directifs* qui consistent à laisser l'individu

s'exprimer sur un thème assez large (démarche inductive) et les *entretiens directif*s qui reposent sur des questions précises et relativement fermées (démarche hypothético-déductive). Les chercheurs ont plus souvent recours à une posture intermédiaire, les *entretiens semi-directifs* qui offrent un compromis entre les deux formes préalablement définies. L'entretien peut être administré en personne ou par téléphone. Le fait d'être présent permet au chercheur de collecter un ensemble plus riche et inattendu d'informations (communication non-verbale, gestuelle). Par contre, l'entretien téléphonique offre parfois un avantage non négligeable qui est de permettre au chercheur d'interroger des individus difficilement accessibles (à cause de contraintes géographiques ou de temps). Quel que soit le mode d'administration, il est conseillé au chercheur d'utiliser un guide d'entretien qui lui permet de suivre le déroulement prévu des questions. Concernant l'administration de l'entretien, l'utilisation d'un dictaphone est vivement recommandée. L'utilisation du dictaphone permet au chercheur, d'une part, de tenir compte de toutes les dimensions de la parole de l'interviewé (Warnier, 2005) et, d'autre part, d'être plus attentif pour d'éventuelles relances ou demandes de clarification. Par ailleurs, l'utilisation du dictaphone permet d'améliorer considérablement la qualité de la retranscription de l'entretien contrairement à la prise de notes simultanée qui engendre généralement une perte importante d'informations.

L'*observation* est une source de données qui se déroule lors de visites du chercheur sur le(s) site(s) étudié(s). L'observation lui permet alors d'appréhender un ensemble large de situations formelles ou informelles. Les situations formelles consistent par exemple à assister à une réunion ou aux échanges quotidiens des membres d'une équipe dans un groupe-projet (e.g. Weppe, 2009). A l'inverse, les situations informelles peuvent difficilement être prévues *a priori* dans le dispositif de recherche. Il s'agit par exemple d'interactions qui prennent forme en salle de pause. Dans ces situations, la passivité du chercheur qui n'a qu'un rôle d'observateur peut être « *inconfortable* » et peut conduire les acteurs à modifier leurs comportements ou la façon dont ils interagissent avec le chercheur. Pour que ce dernier ne soit pas uniquement perçu comme un regard extérieur, il peut avoir recours à la méthode de *l'observation participative* qui consiste à s'impliquer dans la situation qu'il observe et permet d'occuper des rôles variés. Si cette source de données est plutôt mobilisée par les anthropologues, elle fait l'objet de vives discussions en sciences sociales concernant le fort degré d'immersion qu'elle implique (Yin, 2003).

Enfin, la dernière source citée par Yin (2003) est *l'artefact physique ou culturel*. Ainsi un appareil technologique, un outil, une machine ou n'importe quel objet peut constituer pour le

chercheur une source d'informations intéressantes. Dans le cadre d'une étude sur le changement, un chercheur peut par exemple faire référence à un artefact tout au long du processus.

Après avoir présenté plusieurs sources de données, il convient à présent de soulever les implications de la perspective historique sur le processus de collecte de données qualitatives. Dans la littérature en gestion qui s'intéresse aux méthodes historiques, nous avons noté deux problématiques majeures relatives au processus de collecte : l'accessibilité et la fiabilité des données appartenant au passé.

En introduction de cette section, nous avons souligné les difficultés relatives à la mise en œuvre d'une méthode historique. La principale difficulté est d'accéder aux données qualitatives appartenant au passé. On peut considérer généralement que plus le décalage entre le moment observé et celui de la collecte est important, plus l'accès aux données est difficile car les preuves ont tendance à s'estomper avec le temps. Lors de la conception du protocole méthodologique, le chercheur doit ainsi apprécier les différentes sources de données pour savoir si elles lui permettent d'observer l'objet d'étude sur l'horizon temporel fixé.

Par ailleurs, le chercheur doit s'assurer de la fiabilité des données historiques. Compte tenu de la problématique d'accessibilité aux données évoquée précédemment, le chercheur a tendance à se rattacher excessivement aux bribes de preuves qu'il parvient à retrouver (Pezet, 2002a). Pour cette raison, Pezet (2002) considère que les gestionnaires doivent d'abord s'inspirer de la façon dont les historiens remettent systématiquement en question la fiabilité des sources et l'authenticité des données. A la manière d'un archéologue qui tente de reconstituer un site historique disparu, nous avons remis régulièrement en question les données pour s'assurer de leur fiabilité, cherché des informations complémentaires pour confirmer ou infirmer les observations et effectué des allers et retours permanents avec le terrain afin d'avoir le point de vue des différents acteurs de l'industrie. La rigueur méthodologique des historiens est ainsi décrite par Doublet et Fridenson (1988): « *[l'histoire des entreprises] vérifie toute information et toute date, distingue le degré de fiabilité des sources, recherche leur logique cachée, discrimine les effets que leurs auteurs ont voulu leur faire produire, analyse le langage des documents, soupèse les instruments intellectuels et les informations dont leurs auteurs disposaient, et elle combine les sources ou les met en série. Elles ne sont jamais acceptées telles quelles, mais deviennent toujours l'objet d'un traitement critique* » (p.2). Au-delà de la méthode critique, le chercheur parvient ensuite à accroître la validité interne de la recherche en multipliant les sources de données, ce qui est l'une des principales

caractéristiques de la méthode des cas. (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2003).

2.2.1.2 La nature des données

Au-delà des différentes sources de données qualitatives, il existe une distinction entre les *données primaires* et *secondaires.* Les données primaires, dites de *première main* (Baumard et Ibert, 1999, p. 87), sont celles qui ont été collectées directement à la source par le chercheur dans l'objectif de la recherche. A l'inverse les données secondaires, dites de *seconde main* (Baumard et Ibert, 1999, p. 87), ont été collectées par une entité tierce dans un objectif qui est différent de celui de la recherche. Si cette explication semble claire, il s'avère que dans la pratique la différenciation entre données primaires et données secondaires est délicate.

De manière générale, on ne peut pas effectuer d'associations systématiques entre les sources et la nature des données. Par exemple, un entretien peut être classifié dans les sources de données primaires lorsqu'il a été administré par le chercheur ou dans une source de données secondaire dans le cas contraire. Pourtant, le statut de l'archive se révèle être l'objet d'ambiguïtés fréquentes. Alors que Pezet (2002) considère que les archives appartiennent aux données primaires, Lecocq (2003) et Warnier (2005) les positionnent dans la catégorie données secondaires dans leur présentation du protocole de collecte de données (Lecocq, 2003 ; Warnier, 2005). Dans notre travail, nous avons eu recours à la fois à des archives qui sont collectées directement au niveau de l'entreprise (rapports annuels, communiqués de presse, site Internet, etc.) et des archives relayées par une entité tierce (médias, associations professionnelles, etc.). Les données qui appartiennent à la première catégorie sont considérées comme des données primaires puisqu'elles émanent directement de l'entreprise. Par contre, les données véhiculées par les entités tierces sont classées dans la catégorie de données secondaires.

En sciences de gestion, les chercheurs ont régulièrement recours aux données secondaires. Ce choix peut révéler différentes démarches méthodologiques (Chabaud et Germain, 2006). L'usage de données secondaires peut d'abord s'inscrire dans le cadre d'un protocole exploratoire. Le chercheur les mobilise pour se familiariser avec le terrain avant de procéder à la collecte de données primaires. Ensuite, le chercheur peut procéder à une combinaison de données primaires et de données secondaires qui sont utilisées au même niveau de la recherche. Enfin certains travaux s'appuient uniquement sur des données secondaires. Dans ce cas le chercheur peut démontrer la validité de la recherche en croisant plusieurs sources

fiables. Néanmoins, la question de la validité des recherches fondées exclusivement sur des données secondaires est fréquemment posée. Comme le soulignent Baumard et Ibert (1999), ce type de recherche a tendance à être dévalorisé d'un point de vue scientifique par rapport aux travaux fondés sur des données primaires. Ce raisonnement s'appuie sur l'idée selon laquelle les données empiriques ne peuvent pas être utilisées une seconde fois en dehors du projet qui a motivé leur collecte. Mais Baumard et Ibert (1999) refusent cet argument en soulignant l'importance des données secondaires dans les travaux de Weick (1993) sur l'incendie de *Mann Gulch* en 1949. Ce travail de recherche est en effet fondé sur un cas spécifique que l'auteur a étudié indirectement en utilisant l'ouvrage de MacLean (1992). Cet exemple illustre le principal intérêt des données secondaires qui est d'offrir au chercheur des informations auxquelles il ne peut accéder directement. Baumard et Ibert (1999) affirment que le choix entre données primaires et secondaires peut être réduit à quatre dimensions : le statut ontologique des données, leur impact sur la validité interne et externe de la recherche, leur accessibilité et leur flexibilité (p.88).

Les données secondaires présentent néanmoins plusieurs inconvénients majeurs.

Premièrement, le chercheur peut s'apercevoir que les données secondaires disponibles ne correspondent pas toujours à sa problématique car elles ont été collectées dans un contexte et un objectif différents de sa recherche.

Deuxièmement, la relative facilité avec laquelle le chercheur peut accéder aux données secondaires peut apparaître comme un inconvénient. En effet, le chercheur peut rapidement se retrouver submergé par une quantité importante de données qu'il ne pourra ensuite correctement analyser.

Troisièmement le chercheur éprouve couramment des difficultés pour évaluer la rigueur avec laquelle les données secondaires ont été collectées, traitées puis restituées en premier ressort. Bien souvent, le seul élément qui permet au chercheur de contrôler la fiabilité d'une information est la légitimité de la source. Cette recommandation méthodologique concerne particulièrement l'utilisation d'Internet car la fiabilité des archives disponibles sur la toile peut être très variable (Gueguen et Yami, 2004). Quatrièmement, la littérature soulève le risque de manipulation de la part de l'entité ayant collecté les données en premier lieu. Baumard et Ibert (1999) notent qu'« *on accorde une intégrité plus grande à une information institutionnelle qu'à une information privée de source discrétionnaire, sans même s'interroger sur les conditions de production de ces différentes données. Ce phénomène est*

accentué par l'utilisation de médias électroniques qui fournissent les données dans des formats directement exploitables. La formalisation des données dans un format prêt à l'exploitation peut amener le chercheur à considérer pour acquis le caractère valide des données qu'il manipule » (p.90-91). Pour ne pas être manipulé par ces discours préformatés, Pezet (2002) et Yin (2003) conseillent aux chercheurs de s'interroger régulièrement sur les conditions dans lesquelles ont été produites les archives.

Cependant, les données secondaires ne sont pas les seules concernées par le risque de « *déformation de l'information* ». Les archives primaires, les entretiens et les observations dans une moindre mesure sont autant d'opportunités pour un individu de véhiculer un message. Par exemple, les outils de communication internes et externes utilisés par les entreprises (données primaires) n'ont pas pour unique objectif de transmettre une information ; les messages peuvent avoir une connotation politique ou stratégique. Le chercheur doit aussi être conscient des tentatives de manipulation qui peuvent également se produire pendant les entretiens. Durant la phase de collecte de données, nos échanges avec les acteurs de l'industrie phonographique ont parfois été l'occasion de revendiquer des positions politiques par rapport aux pratiques de téléchargement illégal sur Internet. La connaissance du contexte particulier nous a toutefois permis de prendre des précautions particulières dans l'analyse du discours. Ainsi, l'argument selon lequel les chercheurs peuvent faire plus souvent l'objet de manipulations lorsqu'ils ont recours à des données secondaires ne nous paraît pas pertinent. Dans le tableau 23, nous synthétisons les principaux avantages et inconvénients qui sont associés à l'utilisation de données secondaires.

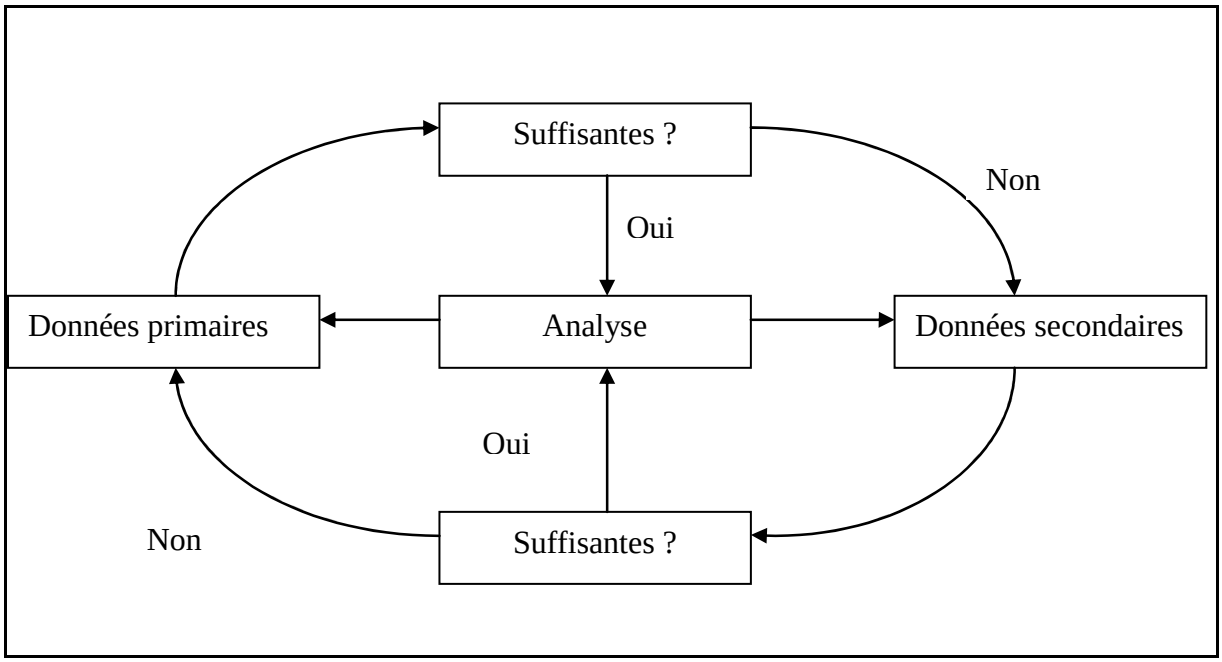
Tableau 23 : Principaux avantages et inconvénients qui résultent de l'utilisation de données secondaires

Avantages	Inconvénients
Favorise une démarche d'exploration du terrain d'étude	Ne sont souvent pas directement liées à la problématique de la recherche
Offre la possibilité de multiplier les sources de données	Conduit parfois à la collecte d'une quantité trop importante de données
Permet d'accéder à des informations difficilement accessibles	Rendent difficile la vérification de la validité des données

Pour conclure, il apparaît que les données primaires et secondaires présentent chacunes des avantages et des inconvénients. La pertinence de la nature des données dépend essentiellement de la formulation de la problématique et du terrain qu'a choisi d'investiguer le chercheur. Cependant, ce dernier n'est pas limité à l'utilisation exclusive d'une catégorie de

données. Baumard et Ibert (1999) considèrent que les données primaires et secondaires sont complémentaires, c'est-à-dire que leur utilisation conjointe permet au chercheur d'obtenir une compréhension plus complète et plus fine de son terrain de recherche. A ce propos, ils affirment que « *[l]'incomplétude des données primaires peut-être corrigée par des données secondaires, par exemple historiques, pour mieux comprendre l'arrière-plan ou confronter le terrain avec les informations qui lui sont externes. A l'inverse, une recherche dont le point de départ est constitué de données secondaires (…) pourra être appuyée par des données primaires* » (p. 94). Ils considèrent également que les méthodes qualitatives doivent donner lieu à des processus itératifs combinant des allers-retours entre les données secondaires et les données primaires qui permettent au chercheur de compléter le matériau dont il dispose (figure 27). Cette démarche se révèle ainsi particulièrement utile dans une perspective historique. Marmonier et Thiétart (1988) invitent ainsi les chercheurs à combiner les archives par des entretiens afin de valider l'information par les « *deux filtres de la publication et des mémoires* ».

Figure 27 : Allers-retours entre données primaires et secondaires (Baumard et Ibert, 1999, p.94)



2.2.2. Les méthodes d'analyse du matériau empirique

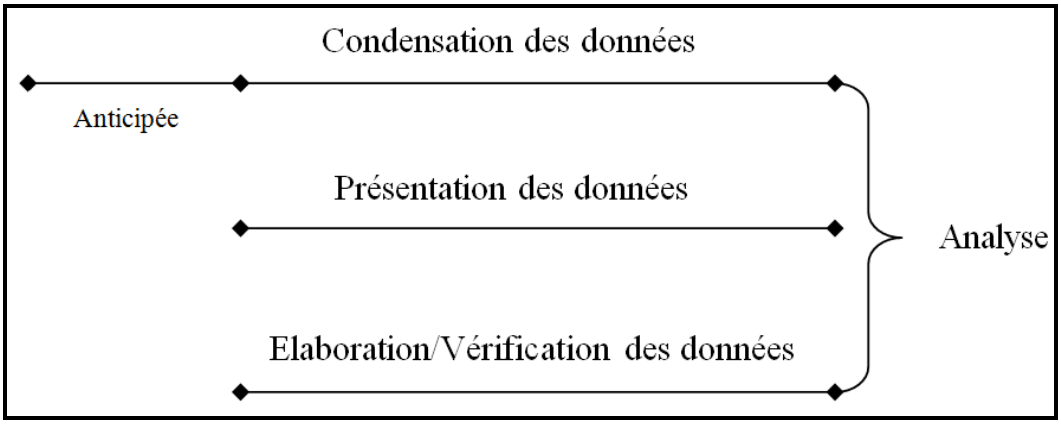
Si les méthodes de collecte de données qualitatives sont relativement bien décrites dans les articles et les ouvrages méthodologiques, l'étape d'analyse des données qualitatives est souvent beaucoup moins développée. Yin (2003) note à ce sujet : « *the analysis of case study*

evidence is one of the least developed and most difficult aspects of doing case studies. Too many times, investigators start case studies without having the foggiest notion about how the evidence is to be analyzed » (p.109).

Dans une perspective historique, l'analyse des données se révèle pourtant être une activité particulièrement délicate étant donné l'antériorité du phénomène étudié. Le chercheur se trouve en effet déconnecté de l'information qu'il doit interpréter: « *l'archive entretient toujours un nombre infini de relations au réel (…) celui qui a le goût de l'archive cherche à arracher du sens supplémentaire aux lambeaux de phrases retrouvées ; l'émotion est un instrument de plus pour ciseler la pierre, celle du passé, celle du silence* » (Farge, 1997, p.41-43). Pour éviter les biais interprétatifs, Pezet (2002) propose de mettre en œuvre un protocole itératif qui consiste à « *dépouiller, opposer et rapprocher, recueillir sans oublier les pièges et les tentations comme celle de lire l'archive au regard de ses seules hypothèses* » (p. 154). Lorsque les informations demeurent ambiguës ou contradictoires, le chercheur ne doit pas hésiter à retourner sur le terrain. Il est parfois nécessaire de reprendre contact avec un interlocuteur ou de chercher de nouvelles archives pour compléter ou clarifier l'information.

Cependant, il est plus facile d'effectuer un retour au terrain pour compléter des données primaires que des données secondaires qui nécessitent de reprendre contact avec les investigateurs ayant collecté les données à la source en premier ressort (chercheurs, analystes, journalistes, etc.). Miles et Huberman (2003) décomposent le processus d'analyse des données qualitatives en 3 activités qui sont parfois effectuées de manière concourrante par le chercheur : la réduction, la présentation et enfin la validation des données (figure 28). Dans cette partie, nous nous focalisons sur la condensation puis la présentation des données qui se révèlent particulièrement sensibles.

Figure 28 : Composante de l'analyse des données : modèle de flux (Miles et Huberman, 2003, p.34)



2.2.2.1 La condensation des données

La première activité à laquelle doit se résoudre le chercheur dans la phase analytique est la *condensation des données*. Il s'agit d'essayer de réduire et de simplifier les données tout au long du processus de la recherche afin de faciliter ensuite les activités de présentation, d'élaboration et de vérification des données. Comme nous l'avons souligné, la méthode de l'étude de cas conduit le chercheur à manipuler une grande quantité de données. La triangulation des données et la réplication des cas qui permettent d'augmenter la validité de la recherche conduisent à une augmentation des données qualitatives collectées. De plus, la quantité de données a tendance à augmenter lorsque le chercheur choisit d'adopter une démarche longitudinale: « *whatever sampling strategies and data collection methods are used to observe change processes in the field, all the authors report that over time data mount astonomically and are beyond the information processing capacity of even a trained human mind* » (Van de Ven et Huber, 1990, p.217). Pettigrew (1990) met en garde le chercheur du risque de « *data asphyxiation* » qu'il décrit comme une « *slow and inexorable sinking into the swimming pool which started so cool, clear and inviting and now has become a clinging mass of maple syrup* » (p.281). Au-delà de la quantité d'informations, l'hétérogénéité des données peut également s'avérer problématique (Saunders, Lewis et Thornhill, 2002). En effet, le chercheur qui a scrupuleusement cherché à multiplier les sources obtient un ensemble hétérogène et non-standardisé de données qualitatives (combinaison de données verbales, non-verbales, primaires, secondaires…). Dès lors, la condensation des données apparaît comme une étape cruciale du processus de recherche. Cette dernière peut être décomposée en plusieurs phases : la condensation anticipée et le codage.

Avant de démarrer la phase de collecte, la construction du design de recherche est l'occasion pour le chercheur d'orienter sa démarche pour se focaliser sur les données qui sont directement liées à sa problématique. En privilégiant une orientation en particulier, le chercheur effectue des choix qui participent, souvent de façon inconsciente, à une *condensation anticipée* des données (Miles et Huberman, 2003). La formulation de la problématique et des hypothèses ou encore le choix du terrain et des sources de données le conduisent à privilégier certaines données plutôt que d'autres. Dans une démarche purement inductive, certains chercheurs cherchent à se détacher de ces cadres pour ne pas limiter leurs observations. Toutefois, les limites cognitives et techniques (enregistrement et retranscription) participent de façon non délibérée au processus de sélection des données qualitatives (Weppe, 2009).

Selon les sources mobilisées, plusieurs outils spécifiques permettent au chercheur de se focaliser sur les données les plus pertinentes durant la phase de collecte : la construction de grilles d'entretien et d'observation, la formulation de requêtes dans les bases de données, etc. S'ils participent au processus de condensation des données, ces outils ne permettent néanmoins pas d'empêcher complètement la collecte de données périphériques au thème de recherche. Plusieurs raisons permettent d'expliquer pourquoi les méthodes qualitatives aboutissent généralement à un matériau brut et désorganisé. D'abord, le chercheur est amené à systématiser les méthodes pour atteindre un certain degré d'exhaustivité. Par exemple, l'utilisation de moteurs de recherche ou de bases de données permet de faciliter la collecte en l'automatisant mais ne permet pas au chercheur de faire preuve d'une grande finesse (Gueguen et Yami, 2004). Ensuite, les techniques basées sur les interactions interpersonnelles ne peuvent être standardisées que dans une certaine mesure. Au cours d'un entretien, les interlocuteurs peuvent facilement dériver en dehors du cadre fixé par la grille d'entretiens. Parmi les différentes techniques basées sur les interactions interpersonnelles, l'observation est sans aucun doute la méthode pour laquelle la réduction de données est la plus utile car le chercheur est confronté à une multitude de situations qui offrent des informations sur plusieurs niveaux d'analyse (individu, groupe, projet, entreprise, etc.).

La condensation anticipée ne permet souvent pas au chercheur d'atteindre un degré satisfaisant de réduction et de simplification des données. Toutefois, le chercheur peut poursuivre le processus de condensation à l'issue de la collecte en ayant recours au *codage*. Pour cela, le chercheur doit dans un premier temps déterminer l'unité de codage. Autrement dit, il s'agit de préciser le principe de découpage des données. Pour déterminer l'unité de codage, le chercheur peut opter pour un critère « *physique naturel* » (Allard-Poesi, 2003, p.253) : le mot, la ligne, une phrase ou même un paragraphe. Mais les unités de codage ne doivent pas forcément se confondre avec une unité textuelle. Le chercheur peut choisir un critère « *thématique* » (Allard-Poesi, 2003, p.253) : il délimite une portion de texte qu'il estime porteur de sens. Dans un deuxième temps, il s'agit d'élaborer les catégories de codage. Encore une fois, deux démarches peuvent être envisagées. Les catégories peuvent être définies au préalable par le chercheur ; elles découlent dans ce cas du cadre théorique mobilisé selon une démarche déductive. A l'inverse, les catégories peuvent être déterminées de manière inductive à partir des observations empiriques (Glaser et Strauss, 1967). Enfin, la dernière étape vise à mettre en évidence la robustesse du codage. Pour cela, le chercheur doit démontrer que le résultat du codage n'est pas spécifique à son interprétation ou aux conditions

dans lesquelles s'est déroulé le codage. Selon Allard-Poesi (2003), trois éléments permettent de démontrer la fiabilité du codage :

- « *la stabilité du codage : l'étendue avec laquelle les résultats du codage sont les mêmes lorsque les données sont codées par le même codeur à différentes reprises ;*

- *la précision du codage : la proximité entre le codage des données par rapport à un standard ou une norme, lorsqu'un codage standard des données (en général un texte) a déjà été élaboré ;*

- *La reproductibilité du codage (ou fiabilité inter-codeurs) : l'étendue avec laquelle le codage effectué produit les mêmes résultats lorsque les mêmes données sont codées par différentes personnes. Il s'agit du mode d'évaluation de la fiabilité le plus utilisé.* » (p.284-285).

Le processus de codage des données est une étape fondamentale de l'analyse des données. Le découpage des données, l'identification de catégories et la logique adoptée par le codeur sont des choix analytiques majeurs desquels dépendent les résultats de la recherche. Ils doivent ainsi être systématiques et clairement explicités par le chercheur afin de mettre en évidence la scientificité de son raisonnement.

2.2.2.2 La présentation des données

En se basant sur une revue de la littérature dans le champ de la gestion, Langley (1999) propose aux chercheurs plusieurs pistes de méthodes de *présentation des données*. L'auteur énumère ainsi 7 stratégies (tableau 24) : la narration (« *narrative strategy* »), la quantification (« *quantification strategy* »), l'utilisation de cadres théoriques alternatifs (« *alternate templates strategy* »), la théorie enracinée (« *grounded theory strategy* »), la représentation visuelle (« *visual mapping strategy* ») et enfin la délimitation temporelle (« *temporal bracketing strategy* »). Ces différentes stratégies ont pour objectif de faire émerger des histoires, des significations, des tendances, des mécanismes ou des prévisions qui sont à la base d'une théorisation. Elles permettent donc de créer du sens malgré la richesse et la complexité du matériau empirique. Néanmoins, Warnier (2005) note la disparité de cette typologie qui regroupe à la fois des stratégies d'analyses complètes (e.g. *théorie enracinée*) et des méthodes de présentation des données (e.g. *cartographie visuell*e).

Tableau 24 : Les sept stratégies de création de sens des méthodes processuelles (Langley, 1999)

Stratégie	Point(s) d'ancrage clé(s)	Implications	Avantages	Forme de création de sens
Narrative	Temps	un ou plusieurs cas	Permet d'appréhender l'ambiguïté des frontières, de l'enchevêtrement des variables temporelles et de l'éclectisme des variables	Histoires, significations, mécanismes
Quantification	Evénements	Plusieurs événements similaires pour analyse statistique	Se focalise sur les événements et leurs caractéristiques. Evite l'ambiguïté	Tendances, mécanismes
Alternance des cadres	Théories	un cas est suffisant, la richesse de l'analyse est le résultat de la confrontation des cadres	S'adapte à plusieurs types de complexité, les cadres mettent en évidence différents éléments	Mécanismes
Théorie enracinée	Incidents, catégories	Nécessite des informations détaillées sur de nombreuses incidences similaires	Permet d'appréhender des données éclectiques et ambiguës. Ne permet pas d'identifier les tendances générales	Significations, mécanismes
Cartographie visuelle	Evénements, classements	Plusieurs cas avec un niveau de détail moyen	Représente bien la dimension temporelle et les relations. Ne permet pas d'intégrer l'aspect émotionnel et les interprétations	Tendances
Groupement temporel	Phases	un ou deux cas suffisent s'ils contiennent plusieurs phases qui sont utilisées pour la réplication	Permet d'aborder des données éclectiques. Nécessité d'avoir des délimitations temporelles claires pour être exploitable	Mécanismes
Synthétique	Processus	Nécessite de nombreux cas (+ cinq) pour produire des relations convaincantes	Transforme des événements en séquences types. Nécessité d'avoir des délimitations claires entre les processus pour être exploitable	Prévisions

Dans la même veine, Jeremy (2002) s'intéresse aux méthodes de présentation des données qui se prêtent davantage aux recherches en gestion se situant dans une perspective historique (tableau 25). Par rapport aux stratégies présentées par Langley (1999), ces méthodes intègrent ainsi la dimension temporelle qui demeure un aspect fondamental des travaux sur le changement. Le choix d'une méthode de présentation doit dépendre essentiellement de l'objectif de la recherche. En présentant ces typologies, Jeremy (2002) et Langley (1999), reconnaissent qu'il s'agit d'idéaux-types ne devant donc pas être perçus comme des dispositifs rivaux ou exclusifs. Au contraire, les chercheurs peuvent choisir de combiner plusieurs méthodes afin de favoriser l'émergence de résultats et la compréhension du lecteur. Dans le cadre de ce travail de recherche, nous avons privilégié une restitution analytique. Cela signifie que les résultats sont organisés par rapport aux résultats qui découlent du codage des données. Nous avons privilégié l'approche analytique principalement à cause des spécificités du terrain empirique. Par conséquent, nous justifions la pertinence de cette approche et la façon dont nous l'avons mise en œuvre dans la section suivante de ce chapitre.

Nous avons choisi la stratégie de l'étude de cas historique qui permet de favoriser une démarche exploratoire tout en préservant la dimension temporelle. Bien que les méthodologies historiques soient très peu discutées en gestion, la méthode des cas permet une grande flexibilité dans le choix des sources de données mais nécessite une grande rigueur analytique. En s'appuyant sur ces recommandations méthodologiques, nous décrivons à présent le protocole méthodologique mis en œuvre pour investiguer cinq majors de l'industrie phonographique.

Tableau 25 : Les neuf méthodes historiques pour investiguer la stratégie (Jeremy, 2002)

Type	Définition	Avantage	Désavantage
Narration	Ecrits descriptifs du passé	Focalisation sur le passé en se préoccupant du détail	« *Iron cage* » de la chronologie peut se révéler extrêmement contraignante
Analyse	Répartition d'événements passés, de problèmes, de carrières, etc. en plusieurs catégories pour permettre l'explication ou la compréhension	Multiplications des perspectives sur le sujet historique étudié	Fait apparaître des conflits entre la chronologie et les thèmes, le qualitatif et le quantitatif, le déductif et l'inductif
Histoire d'entreprise	L'histoire d'une seule entreprise qui est souvent accréditée par la direction	Le chercheur a accès à l'ensemble des archives et aux employés	Le regard porté par le chercheur sur l'entreprise peut être biaisé en sa faveur. Les dirigeants peuvent mettre un terme à l'accès au terrain s'ils n'apprécient pas la tournure que prend le travail de recherche.
Etude de cas	Analyse académique d'une entreprise et des décisions stratégiques	Clarification de l'analyse managériale des décisions corporate	Risque de négliger le contexte historique de l'entreprise
Biographie	Examination chronologique de la carrière d'une personne dans l'entreprise	Focalisation portée sur la personnalité d'un individu et sur son comportement	Risque de négliger les autres personnes et contextes
Biographie collective	Etude et analyse des caractéristiques communes d'un groupe d'individus partageant une expérience commune	Mise en évidence du changement et de la mobilité sociale du groupe ou des individus qui le composent	Difficulté à établir un lien entre les carrières individuelles et la performance collective sans examiner en détail le processus
Histoire orale	Récits des personnes ayant participé à un événement historique	Offre des données primaires	Risque de biais rétrospectif
Histoire « *instrumentale* »	Analyse d'un épisode spécifique ou d'une facette du comportement d'une entrreprise	Focalisation sur une problématique spécifique de l'entreprise	Risque de sous-estimer l'influence des éléments étrangers à la problématique de l'entreprise
Approches post-modernes	Appréhender le passé sous l'ange du langage et des significations	Considération de la richesse des données historiques	Néglige la plupart des règles des historiens en refusant l'idée selon laquelle l'existence du passé peut être vérifiée indépendamment du point de vue du chercheur

3. La conduite de l'étude de cas

La description claire et détaillée du protocole de recherche est une démarche importante qui permet d'accroître la validité de la recherche (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2003). Cette section a pour vocation de décrire le protocole méthodologique de ce travail durant les cinq dernières années pendant lesquelles nous avons conduit nos recherches. Dans cette description, le protocole de recherche apparaît comme un processus linéaire et a volontairement été simplifié pour le rendre intelligible. En réalité, il est le fruit d'une construction progressive nécessitant des ajustements permanents au fur et à mesure des allers et retours que nous avons effectués entre la littérature et le terrain. Les échanges que nous avons pu avoir avec nos collègues lors de conférences ou des réunions de laboratoire (SMOG) ont également été l'occasion de mettre régulièrement à l'épreuve nos choix méthodologiques.

A de nombreuses reprises, les membres de la communauté académique ont manifesté un grand intérêt pour notre thématique de recherche, pour notre terrain empirique original et pour la trajectoire que nous avons choisi de suivre. Nous avons ainsi pu bénéficier de l'expérience et de la créativité de nos collègues dans la conception de ce dispositif de recherche. Enfin, les séminaires méthodologiques qui se sont déroulés dans le cadre du CEFAG nous ont également beaucoup aidés. Les discussions que nous avons pu avoir avec les formateurs ainsi qu'avec les doctorants de la promotion ont été très enrichissantes. Alors que cette partie offre une description générale de notre recherche empirique, plusieurs *notes méthodologiques* qui ponctuent le quatrième chapitre consacré à la présentation du terrain nous permettront d'aborder ensuite des questions plus spécifiques.

Notre recherche empirique porte sur le marché français de l'industrie phonographique et plus particulièrement sur les cas des cinq majors : BMG, EMI Music, Universal Music, Sony Music et Warner Music. A partir de la fin des années 90, plusieurs événements exogènes sont à l'origine d'importantes turbulences dans l'industrie phonographique. Ces évolutions sont sources d'opportunités et de menaces pour les majors. Nous avons observé le changement de BM de ces cinq majors entre 1998 et 2008.

3.1. Délimitation des cas

Dans cette section, nous commençons d'abord par la présentation du terrain et des cas étudiés en expliquant pourquoi ils nous semblent appropriés à un travail de recherche sur la thématique du changement de BM.

3.1.1. Le choix de l'industrie phonographique

Dans la littérature sur le BM, les terrains empiriques qui ont été mobilisés pour étudier le changement sont variés : *le secteur informatique* (Hoffman, 2008 ; Namaroff, 2007), *les services Internet* (Lumpkin et Dess, 2004 ; Pauwels et Weiss, 2008 ; Wirtz et al., 2010), *les télécommunications* (Tankhiwale, 2009), *les biotechnologies* (Brink et Holmen, 2009 ; Brink et Holmen, 2007, Hopkins, Martin, Nightingale, Kraft et Mahdi, 2007), *la métallurgie* (Calia et al., 2007), *l'industrie automobile* (Barabba, Huber, Cooke, Pudar, Smith et Paich, 2002), *les clubs de football* (Demil et Lecocq, 2010), *la restauration* (Svejenova et al., 2010) ou encore *le secteur de la nutrition* (Sosna et al., 2010). Dans ce travail, nous étudions cinq majors dans l'industrie phonographique (la description détaillée de l'industrie et des cas sur lesquels nous nous sommes penchés est présentée dans le chapitre suivant).

Plusieurs raisons justifient notre choix du terrain.

Premièrement, plusieurs événements exogènes (innovations technologiques et mouvements sociaux) ont entraîné une profonde évolution de l'industrie phonographique depuis une dizaine d'années. La principale conséquence de ces événements est une diminution continue des ventes de disques qui représente la source principale de revenus. En moins de dix ans, les revenus du disque ont diminué de plus de 54% en France (source, SNEP 2010). Ce phénomène met en évidence que le BM traditionnel des majors ne permet plus d'assurer la profitabilité des entreprises. Ces dernières décident alors de remettre en question la logique de création de valeur sur laquelle elles reposaient depuis de nombreuses années. Il est donc particulièrement intéressant d'observer le changement configurationnel du BM des entreprises durant le processus d'évolution de leur environnement (1998-2008).

Deuxièmement, l'étude des majors dans l'industrie phonographique permet de considérer conjointement les opportunités et les menaces. Au-delà de l'impact négatif sur les ventes de disques, l'évolution de l'environnement est source de nombreuses opportunités pour les

entreprises. Internet constitue par exemple un canal complémentaire permettant d'assurer la promotion ou la vente de produits musicaux. Pour avoir une compréhension globale du phénomène et pour saisir sa complexité, il nous semble important d'étudier conjointement les actions qui résultent de l'exploitation d'une opportunité émergente et celles qui sont menées pour contourner une menace. S'ils s'accordent généralement à dire qu'ils constituent des facteurs déclenchant le changement de BM, les chercheurs choisissent généralement de les appréhender séparément (e.g. Johnson et al., 2008b ; Pateli et Giaglis, 2005).

Troisièmement, l'étude du changement de BM répond à une demande importante de la part des praticiens de l'industrie phonographique dès le début des années 2000 (Almeida et Gregg, 2003). Pendant les cinq années de notre travail empirique, les professionnels de l'industrie phonographique nous ont souvent fait part de leurs préoccupations concernant les mécanismes de création de valeur ou l'identification de sources alternatives de revenus. Entre 2006 et 2007, la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING) a organisé des échanges entre les acteurs de l'industrie afin de favoriser une réflexion autour de la thématique du changement de BM (encadré 12). Ces thèmes ont d'ailleurs fait l'objet de plusieurs conférences auxquelles nous avons assisté. En 2006, l'Observatoire de la Musique a organisé une conférence intitulée « *les valeurs de la musique* » où les acteurs de l'industrie se sont interrogés sur de nouvelles pistes permettant la valorisation des contenus musicaux. La même année, la conférence *« Musique et communautés online »*, organisée par les Catalyseurs Numériques porte sur l'utilisation des communautés d'internautes pour développer des sources alternatives de revenus. En 2010, le MIDEM qui constitue le plus grand rassemblement d'entreprises issues de l'industrie phonographique au niveau mondial consacrait une session intitulée « *Brainstorming Session on New business models for the music industry report : from theory to action* »[33]. Par conséquent, la problématique que nous avons formulé répond directement aux préoccupations managériales des dirigeants et des managers de l'industrie phonographique.

[33] Nous avons pu visionner l'intégralité de cette conférence.

Encadré 12 : Nécessité de repenser les BM de l'industrie phonographique

« *Face à la baisse continue du marché de la musique enregistrée, peut-on trouver dans l'innovation des voies pour recréer de la valeur au bénéfice de toute la filière musicale ? Et si tel est le cas, quel impact ces modèles émergents peuvent-ils avoir sur l'organisation de la filière et au-delà, sur les conditions dans lesquelles on crée, joue, produit, promeut, découvre, apprécie, écoute, recommande, pratique la musique ?*

D'avril 2006 à mars 2007, le projet "Musique & numérique : créer de la valeur par l'innovation" a exploré, d'une manière collective, les réponses à ces questions.

Cette initiative de la FING, soutenue par l'Adami et la Spedidam, a réuni pour la première fois les majors et les indépendants, les organisateurs de concerts, les acteurs de l'internet, les activistes de la musique, les représentants des artistes (...) ainsi qu'une centaine d'acteurs de la musique et du numérique, sans compter les contributions des internautes sur le site http://musique.fing.org ».

Extrait de la synthèse du rapport du FING (Fondation Internet Nouvelle Génération) en 2007, p3.

Le quatrième critère est le caractère non-accompli du processus de changement qui opère dans l'industrie phonographique. Les industriels considèrent que la période de crise n'est pas révolue et poursuivent la réflexion sur le changement de BM au moment où nous rédigeons ce travail. L'incomplétude du processus est selon Van de Ven (1992) une caractéristique importante permettant de mener à bien l'étude du changement. Dans le cas des démarches *a posteriori,* la réflexion du chercheur peut être biaisée lorsqu'il connaît ce qui résulte du processus de changement. A ce sujet Van de Ven (1992) affirme: « *Most studies of strategy process to date have been retrospective case histories conducted after the outcomes were known. However, it is widely recognized that prior knowledge of the success or failure of a strategic change effort invariably biases a study's findings. While historical analysis is necessary for examining many questions and concerted efforts can be undertaken to minimize bias, it is generally better, if possible, to initiate historical study before the outcomes of a strategic change process become known. It is even better to undertake real-time study of strategic change processes as they unfold in their natural field settings* ». (p.181). Le choix de l'industrie phonographique nous permet ainsi d'étudier le changement sans avoir connaissance de l'issue du processus.

3.1.2. Le choix de majors

Pour les différentes raisons citées précédemment, l'industrie phonographique nous paraît être un terrain d'étude tout à fait adapté à l'étude du changement de BM sur le marché français. D'autres chercheurs en gestion et en sociologie ont choisi avant nous ce terrain d'étude pour aborder les thèmes de la création de valeur ou du BM (Curien, Laffond, Lainé et Moreau, 2004 ; De Figueiredo, 2003 ; Dubosson-Torbay, Pigneur et Usunier, 2004 ; Fox, 2004; Karp, 2003 ; Koster, 2007 ; Krueger, Swatman et Van der Beek, 2004 ; Rupp et Estier, 2002 ; Vlachos, Vrechopoulos et Pateli, 2006 ; Wilde et Schwerzmann, 2004). Cependant, les chercheurs se sont principalement focalisés sur les BM innovant des nouvelles entreprises qui sont apparues dans l'industrie en tirant profit des nouvelles technologies. Alors que certains travaux s'intéressent aux BM des start-up de la musique comme les modèles P2P (Alexander, 2002 ; Casadesus-Masanell et Hervas-Drane, 2008 ; Giesler, 2003 ; Lechner et Schmid, 2001 ; McCourt et Burkart, 2003 ; Rupp et Estier, 2002 ; Spitz et Hunter, 2005), d'autres articles portent sur les BM mis en place par des entreprises issues de secteurs connexes[34]. Cependant, si la créativité dont font preuve ces nouveaux entrants pour développer des BM innovants est un sujet d'étude particulièrement intéressant, la façon dont les « *incumbents* », que nous appelons dorénavant les acteurs traditionnels, s'adaptent au changement de leur environnement et modifient leur BM a été jusqu'alors négligé.

Par conséquent, nous avons choisi de nous intéresser aux labels phonographiques et plus particulièrement aux cas des majors. Les majors (BMG, EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner Music) sont généralement mis en opposition avec les labels indépendants qui sont des entreprises de plus petite taille. Nous avons choisi de nous focaliser sur les majors pour quatre raisons principales : *leur situation, le fort degré d'intégration des activités de la filière, l'homogénéité des cas et la faisabilité méthodologique.*

Premièrement, l'étude des majors permet d'étudier le changement de BM en s'intéressant à des entreprises *en situation* de difficulté. Comme nous l'avons souligné dans la revue de la littérature, les chercheurs qui s'intéressent au changement de BM ont eu tendance à s'intéresser essentiellement à des « *success stories* ». Il nous paraît cependant nécessaire de diversifier les cas étudiés pour aboutir à une compréhension plus fine du phénomène.

[34] Nous considérons qu'un secteur est connexe à l'industrie phonographique lorsque ses activités gravitent autour des contenus musicaux

Deuxièmement, il est intéressant de se focaliser sur les majors compte tenu de leur *fort degré d'intégration du système d'activités* de l'industrie phonographique (Curien et Moreau, 2006). Contrairement aux labels indépendants, les majors intègrent en effet les activités de fabrication et de distribution de disques. Comme ces activités sont particulièrement affectées par l'évolution de l'environnement, il nous semble alors plus opportun de s'intéresser aux entreprises qui occupent une position transversale dans l'industrie phonographique. Le travail exploratoire que nous avons effectué initialement montre en effet que les BM de certains labels indépendants n'ont pratiquement pas évolué pendant la période de changement (e.g. Gorgone Productions). En revanche, le cas des majors se prête davantage à notre problématique puisqu'elles ont toutes modifié la configuration de leur BM au cours de la période de changement que nous avons étudiée.

Troisièmement, nous avons choisi les majors parce qu'elles constituent un *ensemble homogène de cas*. En se référant aux recommandations méthodologiques de Godfrey et Hill (1995), une composition homogène de cas apparaît comme un critère fondamental qui permet au chercheur de favoriser les comparaisons. D'abord, l'homogénéité des cas concerne les configurations des BM avant la période de changement. Par des phénomènes d'isomorphisme qui ont opéré avant la période de changement, on voit apparaître une logique dominante (Prahalad et Bettis, 1986) de création de valeur qui est progressivement adoptée par l'ensemble des majors (Blanc et Huault, 2010 ; Denisoff, 1986 ; Gronow et Saunio, 1998 ; Sanjeck, 1998 ; Tschmuck, 2006). A la fin des années 90, les BM des majors présentent de nombreuses similitudes (Curien et Moreau, 2006 ; Wikström, 2009) que nous caractérisons par le terme générique de « *BM traditionnel* ». En revanche, il existe des différences considérables au sein des labels indépendants qui varient largement en termes de taille, d'activité et de chiffre d'affaires. Parmi les quelques centaines de labels indépendants français, une cinquantaine d'entreprises réalise un chiffre d'affaires supérieur à 1,5 million d'euros et seulement une demi-douzaine dépasse les 15 millions d'euros (Curien et Moreau, 2006). Compte tenu des importantes spécificités de leur BM, on regroupe les labels indépendants davantage pour les distinguer des majors que sur la base de caractéristiques communes. C'est pour cette raison que nous nous sommes focalisés sur les majors. Ensuite, l'homogénéité des cas est relative au contexte, les majors évoluent dans le même environnement et ont été touchés par le même phénomène de changement depuis la fin des années 1990. Cela nous permet ainsi de mettre en lumière l'influence de l'environnement sur les configurations de BM à travers les différents cas étudiés (dans le chapitre 5, nous

distinguons l'analyse inter-cas de l'analyse intra-cas pour montrer l'impact de l'environnement sur le processus de changement).

Quatrièmement, nous avons choisi d'étudier les majors pour des raisons de *faisabilité méthodologique*. Nous avons vu précédemment que l'accès *a posteriori* aux données est une des principales difficultés que rencontre le chercheur qui choisit d'adopter une perspective historique[35] (Pezet, 2002a). Compte tenu de la position centrale occupée par les majors dans l'industrie phonographique[36] (Barfe, 2005 ; Bourreau et Labarthe-Piol, 2004 ; Gronow et Saunio, 1998), les décisions stratégiques des majors sont généralement médiatisées. De plus, elles appartiennent à d'importants conglomérats d'entreprises (Bertelsmann Group, Sony Corporation, Vivendi Universal, Time Warner) ce qui permet d'accéder à l'information par le biais de leurs supports de communication financière (rapports annuels et semestriels, communiqués de presse). Ainsi le choix des majors nous permet d'envisager un accès à une grande quantité de données secondaires qui ont été produites tout au long du processus de changement. Toutefois, cette méthodologie n'aurait pas été envisageable pour étudier les labels indépendants qui sont de petites entreprises faisant l'objet d'une exposition médiatique limitée et sujets à moins de contraintes légales de communication financière.

3.1.3. La distinction entre l'objet d'étude et son contexte

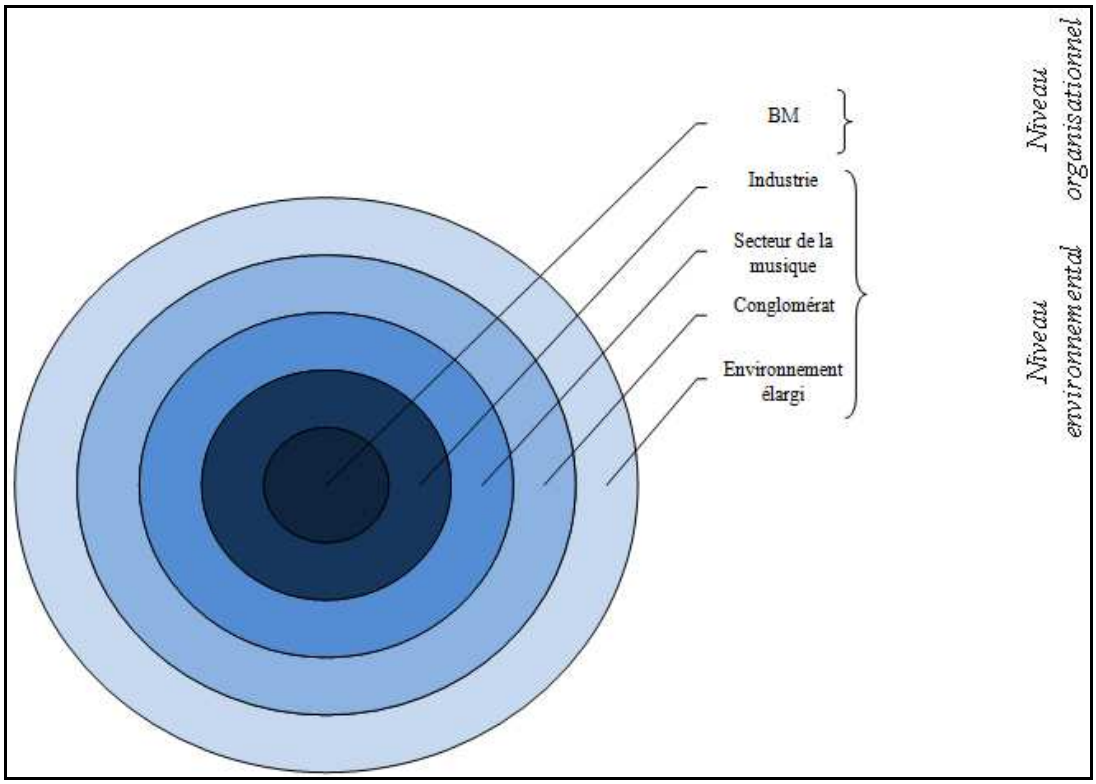
En se référant à l'article d'Einsenhardt (1989) et à l'ouvrage de Yin (2003), une étude de cas consiste à étudier un phénomène en contexte. Il paraît donc fondamental de préciser au préalable ce qui relève du phénomène et ce qui relève du contexte (Warnier, 2005). Deux dimensions doivent alors être soulignées : *le niveau d'analyse et la perspective temporelle*.

Compte tenu de la problématique que nous avons formulée, notre objet d'étude est le BM d'une entreprise. Nous privilégions par conséquent le *niveau organisationnel* qui nous permet d'observer et d'étudier notre objet. Toutefois, il est important d'intégrer également le contexte dans lequel évolue l'entreprise. Notre travail de recherche se situe ainsi également au *niveau de l'environnement*. On distingue alors plusieurs sous-niveaux encastrés qui composent l'environnement dans lequel se situe l'entreprise. En ce qui concerne les majors, nous avons distingué quatre sous-niveaux qui s'échelonnent du plus particulier au plus général : l'industrie phonographique, le secteur de la musique regroupant un ensemble de métiers qui

[35] Les spécificités méthodologiques liées à cette perspective sont détaillées dans la suite de cette section.
[36] Les cinq majors représentent plus de 77% du marché de la musique enregistrée (source : MEI world report, 2000).

gravitent autour de la musique et des artistes, le conglomérat d'entreprises regroupant un ensemble plus large de métiers et enfin l'environnement élargi. Ces différents sous-niveaux représentés sur la figure 29 sont décrits précisément dans le chapitre 4. Les données relatives à l'environnement de l'entreprise sont particulièrement importantes puisqu'ils nous permettront éventuellement de mesurer l'influence que peut avoir le contexte sur le phénomène de changement de BM.

Figure 29 : Niveaux et sous-niveaux d'analyse de la recherche empirique



Mais le contexte de notre étude ne se limite pas à l'environnement de l'entreprise. Dans le cadre d'une étude de cas, Jeremy (2002) souligne que les chercheurs ont parfois tendance à négliger la dimension temporelle qui revêt une importance majeure lorsqu'on aborde la thématique du changement. L'auteur précise : *« in reaching interpretations that draw upon past voices, present concerns, and personal preferences, most historians would argue that their first allegiance is to voices past. That is, the historian's primary interpretative task is to understand the contexts of the past, the social, the political, economic horizons, which bounded and shaped the choices of predecessor communities, organizations, leaders; to understand as closely as possible the choices that were made or rejected; and the consequences of the courses followed* » (Jeremy, 2002, p.448). En considérant les travaux de Pettigrew (1990) et de Van de Ven et Huber (1990), nous avons pu constater qu'il est

essentiel de comprendre la situation initiale pour pouvoir faire preuve de subtilité dans l'étude et la compréhension du changement. On peut ainsi affirmer avec plus de précision que notre objet d'étude est le BM de l'entreprise durant la période de changement. Toutefois, l'étude de ce phénomène nous conduit à nous intéresser à la situation initiale, autrement-dit au « *contexte historique* ». Nos recherches exploratoires montrent que l'année 1998 correspond au point de départ de la période du changement (nous expliquons la façon dont nous avons pu déterminer cette date dans le quatrièmechapitre consacré à la présentation du terrain). Dès lors, nous employons l'expression de « *période traditionnelle* » pour désigner la situation initiale (précédant 1998). En opposition, la « *période de changement* » s'étale entre 1998 et 2008, date à laquelle nous avons mis fin au processus de collecte de données.

En ce qui concerne l'étude du contexte, le protocole de recherche doit par conséquent poursuivre un double objectif. Dans un premier temps, nous devons collecter un ensemble de données relatives à la période traditionnelle afin de documenter le *« contexte historique* ». Nous opérons alors à deux niveaux d'analyse : le niveau organisationnel visant à décrire le BM initial des majors (le « *BM traditionnel* ») et le niveau environnemental permettant de comprendre le contexte initial (l'« *environnement traditionnel* »). Dans un second temps, nos recherches portent sur la période de changement. Notre recherche se situe encore une fois à deux niveaux d'analyse : le niveau organisationnel pour étudier le BM des entreprises durant le processus de changement (l'objet de notre étude) et le niveau environnemental. La figure 30 schématise la distinction entre l'objet d'étude (en rouge) et le contexte.

Conformément aux recommandations de Yin (2003), nous avons cherché la multiplication des sources de données pour l'étude de la situation initiale et pour l'étude de la période du changement (l'ensemble des sources mobilisées sont présentées dans le tableau 26). Nous avons utilisé conjointement des sources de données primaires et des sources de données secondaires qui se révèlent complémentaires dans une perspective historique (Marmonier et Thiétart, 1988). Dans le design de la recherche, nous avons porté une grande attention à la pertinence et à la fiabilité des sources. Bien qu'étant présentée de manière linéaire dans cette partie, notre démarche méthodologique est constituée en réalité de nombreux allers et retours entre les différentes sources de données qualitatives.

Figure 30 : Présentation de l'objet d'étude (en rouge) et de son contexte

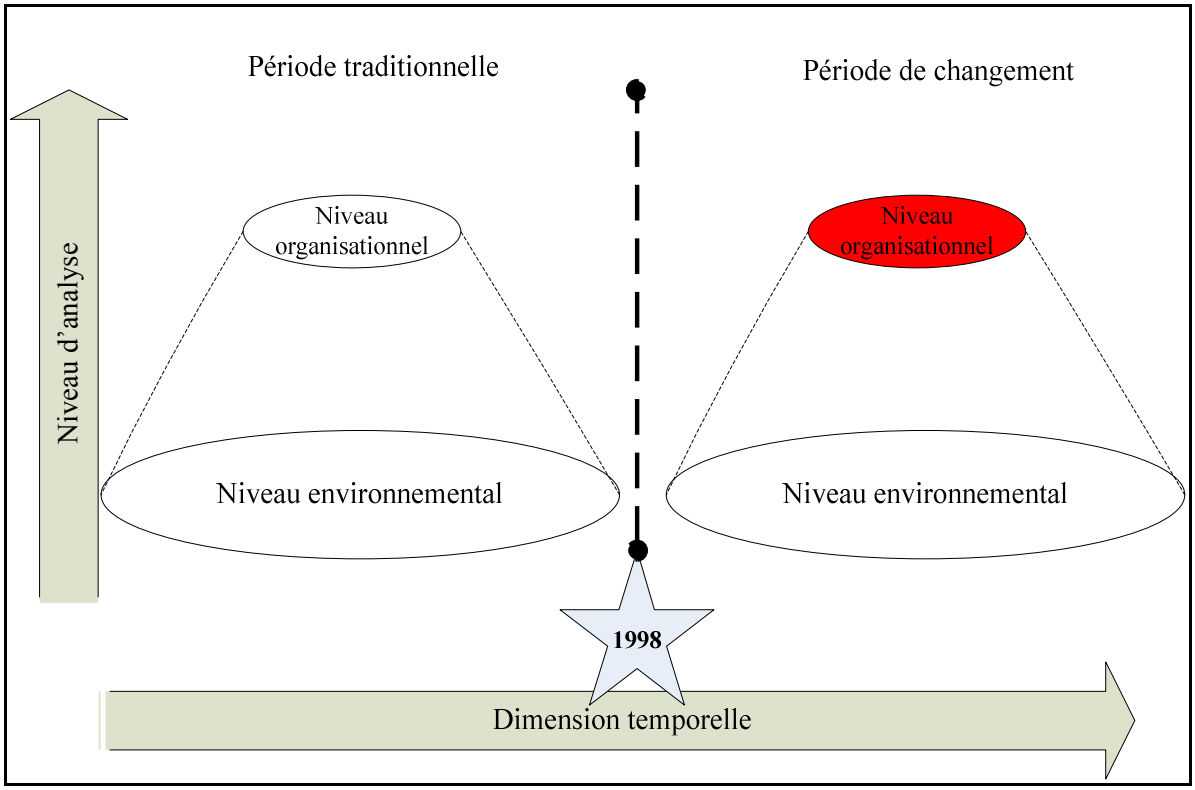


Tableau 26 : Sources de données mobilisées par rapports aux différents objectifs

	Période traditionnelle	Période de changement
Ouvrages spécialisés	X	X
Productions académiques	X	X
Articles de presse spécialisée		X
Articles de presse généraliste		X
Archives secondaires		X
Questionnaires	X	
Discussions informelles	X	X
Entretiens semi-directifs		X
Archives primaires		X

3.2. Le protocole de collecte de données qualitatives

En nous basant sur les recommandations qui ont été présentées dans la deuxième section, nous expliquons le protocole de collecte de données mis en œuvre dans le cadre de cette recherche.

3.2.1. Collecter des données pour étudier la période traditionnelle (avant l'année 1998)

Ouvrages spécialisés

Pour analyser la période traditionnelle, nous avons sélectionné des monographies réalisées par des économistes, des historiens ou des sociologues ainsi que des livres rédigés par des spécialistes de l'industrie phonographique. Les ouvrages historiques (e.g. Day, 2002 ; Gronow et Saunio, 1998 ; Millard, 2005 ; Sanjeck, 1998) proposent une présentation de la genèse de l'industrie et de son évolution depuis la fin du XIX^{ème} siècle. Ils nous ont d'ailleurs permis de comprendre la façon dont les majors sont progressivement apparues dans l'industrie phonographique. Les ouvrages Denisoff et Schurck (1986), Lange (1995) et François (2004) offrent une description plus détaillée des rouages de l'industrie et des relations qui existent entre les diverses parties prenantes. Alors que ces derniers nous ont permis une compréhension générale de l'industrie phonographique traditionnelle, certains auteurs l'abordent sous un angle économique (e.g. Cvetkovski, 2007 ; Tschmuck, 2006 ; Weissman et Jermance, 2007 ; Wikström, 2009). Ces travaux nous ont été d'une grande utilité pour appréhender les mécanismes de création et de répartition de la valeur. En favorisant l'aspect juridique, l'ouvrage de Krasilovsky, Shemel et Gross (2007) éclaire quant à lui la dimension contractuelle des relations entre les parties prenantes.

Productions académiques

Nous avons aussi mobilisé un ensemble de productions académiques pour comprendre le BM traditionnel et son environnement. Pour centrer nos recherches (« *condensation anticipée* », Miles et Huberman, 2003, p. 34), nous avons effectué une recherche systématique des mots-clés « *music* » et « *musique* » dans les bases de données EBSCO et JSTOR. Un tri a ensuite été nécessaire afin d'éliminer les articles qui n'étaient pas en relation avec notre question de

recherche (par exemple les publications appartenant au champ de la musicologie). Cette base initiale d'articles a ensuite été progressivement complétée par des références que nous avons découvertes de manière fortuite ou qui nous ont été conseillées par des collègues. Nous aboutissons alors à un large ensemble d'articles issus de champs disciplinaires variés : la gestion, l'économie ou encore la sociologie. Ces articles ont ensuite été triés en deux catégories selon qu'ils permettaient d'éclairer l'industrie traditionnelle de la musique ou la période de changement. Il est particulièrement intéressant de noter l'engouement des chercheurs pour l'industrie phonographique pendant la période de changement. EBSCO recense en effet 165 articles académiques sur la période de changement que nous étudions (janvier 1998 à décembre 2008) alors qu'il n'y en avait que 49 sur une période équivalente allant de janvier 1987 à décembre 1997.

Les articles qui concernent la période traditionnelle nous ont permis de compléter les informations que nous avons collectées à partir des monographies et des ouvrages spécialisés. En choisissant d'adopter une perspective longitudinale, certaines recherches offrent une description détaillée de la construction de l'industrie phonographique ou de l'institutionnalisation de certaines pratiques lors de la période traditionnelle (Andersen, Kozul-Wright et Kozul-Wright, 2000 ; Anand et Peterson, 2000 ; Huygens, Van den Bosch, Volberda et Baden-Fuller, 2001 ; Lampel, Bhallah et Pushkar, 2008). D'autres contributions développent une description plus statique de l'industrie en insistant par exemple sur l'organisation du réseau de valeur (Lopes, 1992 ; Mol, Wijnberg et Caroll, 2005) ou encore sur les relations d'interdépendances qui existent entre les labels indépendants et les majors (Gander et Rieple, 2002 ; Scott, 1999).

Questionnaires

En 2006, l'utilisation d'un questionnaire généraliste alternant des questions ouvertes et fermées nous a permis de collecter des données primaires relatives à la période traditionnelle. Nous avons constitué un panel hétérogène de dix professionnels occupant des positions diverses dans l'industrie phonographique: producteurs, chargés de mission au ministère de la culture, associations professionnelles, chercheurs et journalistes spécialisés sur l'industrie phonographique, etc. (détail dans le tableau 27). Au-delà des informations précieuses qui en résultent, ces questionnaires ont favorisé les premiers contacts avec le terrain dès les premiers mois de la recherche.

Tableau 27 : Liste des acteurs interrogés par questionnaire en 2006

Nom	Prénom	Fonction(s)
Astor	Philippe	Journaliste Musique Info Hebdo
Caly	Jean-François	Directeur du label Reshape Music
Castel	Silvy	Chargée de mission pour le Ministère de la culture
Gillet	Caroline	Coordinatrice Marketing
Krstulovic	Sylvie	Responsable Association Catalyseurs Numériques
Labarthe-Piol	Benjamin	Chercheur
Lessig	Lawrence	Chercheur-Fondateur de Creative Commons
Martin	Alban	Auteur
Ridouan	Aziz	Responsable Association Audionautes
Sok	Borey	Auteur

Discussions informelles

Enfin, les discussions informelles constituent une source importante d'informations qui a été mobilisée pour comprendre le fonctionnement des majors et de leur environnement durant la période traditionnelle. Néanmoins, l'explicitation de cette démarche s'avère particulièrement délicate puisqu'elle ne suit pas un protocole clairement établi. Ces interactions ont pour la plupart débuté lors de conférences professionnelles[37] auxquelles nous avons participé puis se sont poursuivies par rencontre ou par rendez-vous téléphonique tout au long du processus de recherche. Nous avons sollicité des acteurs qui occupent des positions différentes dans l'industrie (e.g. Philippe Astor, journaliste chez Musique Info Hebdo ; André Nicolas, directeur de l'observatoire de la musique ; Hervé Rony, directeur général du Syndicat National de l'Edition Phonographique, etc.).

3.2.2. Collecter des données pour étudier la période de changement (1998-2008)

3.2.2.1 Le BM des majors durant la période de changement

Pour étudier l'évolution de la combinaison de choix qui caractérise le BM, nous avons collecté de manière systématique les décisions prises par les majors entre 1998 et 2008. Pour

[37] Conférences organisées par le ministère de la culture, par l'observatoire de la musique, par la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération) ou par l'association Catalyseurs Numériques.

maintenir un niveau constant de rigueur et d'exhaustivité, nous avons privilégié les sources qui permettaient un accès homogène aux informations sur l'ensemble de la période étudiée. Par exemple, nous avons éliminé plusieurs sources de données qui ne permettaient pas d'effectuer une collecte *a posteriori*. Conformément au principe de triangulation des sources énoncé par Yin (2003), nous avons choisi de combiner plusieurs sources distinctes pour assurer la validité de la recherche : les sources de données primaires (archives publiées par les majors) et les sources de données secondaires (archives publiées par les associations professionnelles, articles de la presse spécialisée et de la presse généraliste).

Archives primaires

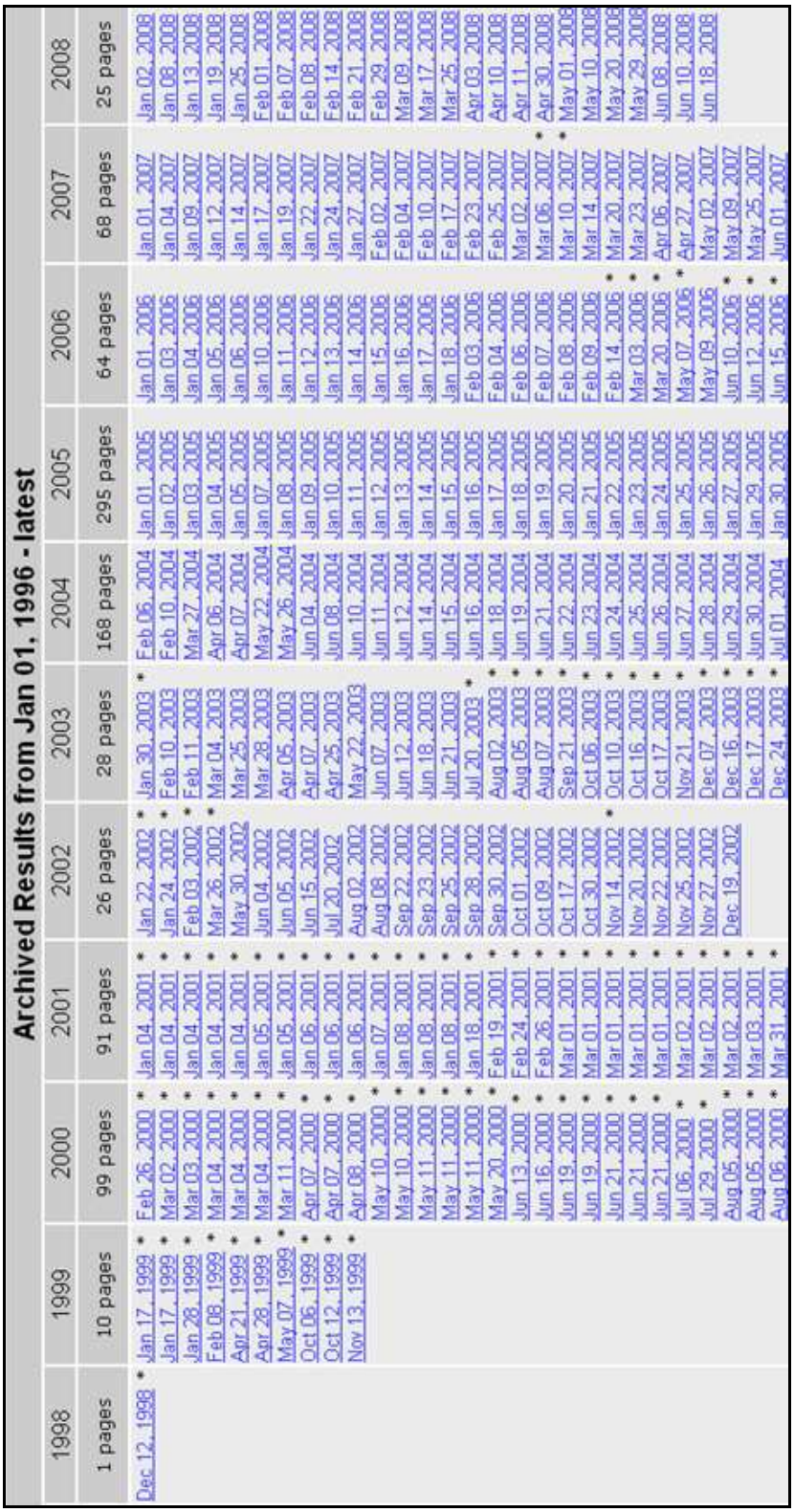
Nous avons d'abord utilisé les dépêches d'information qui figurent dans la partie « *corporate* », des sites Internet des majors pour identifier les décisions stratégiques. Ces sources soulèvent deux limites méthodologiques principales. Premièrement, les majors utilisent Internet comme un outil de communication externe à destination des partenaires et des investisseurs. Ces archives sont donc l'occasion de véhiculer un message. Pour ne pas subir d'éventuelles manipulations, le chercheur doit donc adopter une posture critique pour déterminer la dimension politique du message (Pezet, 2000). Deuxièmement, il est difficile de mesurer l'exhaustivité des informations recueillies par le biais des sites Internet « *corporate* ». En effet les majors peuvent choisir de ne pas communiquer certaines décisions pour des raisons stratégiques. On peut néanmoins considérer que les données recueillies directement à la source sont relativement fiables.

Souvent, les sites Internet des majors ne nous ont permis d'accéder qu'aux informations les plus récentes. Les dépêches publiées à la fin des années 90 et au début des années 2000 n'étaient souvent plus disponibles lorsque nous avons débuté le processus de collecte[38]. Pour surmonter cette difficulté, nous avons utilisé le site Internet *archive.org*[39] qui est un outil particulièrement intéressant pour mener des recherches ancrées dans une perspective historique. Depuis 1996, Archive.org est une organisation à but non lucratif qui stocke les contenus de nombreux sites Internet. A l'aide de ce service, nous avons pu accéder à l'ensemble des archives mises en ligne par les majors entre 1998 et 2008. La figure 31 est une capture d'écran du site archive.org. Elle indique les différentes versions du site Internet de la

[38] À l'exception de la base du site d'Universal Music qui offre un accès aux informations sur la totalité de la période.
[39] http://www.archive.org.

major Sony Music qui ont été enregistrées entre 1998 et 2008. Si la quantité d'information publiée varie (295 versions en 2005 contre 1 en 1998), nous avons pu retrouver l'ensemble des informations publiées par Sony Music en recoupant les différentes versions du site.

Figure 31 : Capture d'écran du résultat d'archivage pour le site de Sony Music entre 1998 et 2008 (Source : archive.org consulté le 12/03/2009)



Articles spécialisés

Deux sources de presse ont ensuite été mobilisées : l'hebdomadaire Musique Info et le site Internet Zdnet. Ces deux sources nous ont permis de bénéficier d'un degré de couverture des informations satisfaisant sur l'ensemble de la période étudiée. Nous avons néanmoins gardé une distance par rapport à l'information véhiculée dans les médias afin de ne pas subir de manipulations. Musique Info est un journal hebdomadaire qui s'adresse essentiellement aux professionnels de la musique, des médias et de la distribution. Nous avons choisi cette source pour trois raisons. Tout d'abord, contrairement à d'autres journaux spécialisés dans le thème de la musique (e.g. Rolling Stones), la ligne éditoriale de Musique Info n'est pas exclusivement centrée sur le volet « *artistique* » de l'industrie phonographique (actualité des artistes et sorties de nouveaux produits musicaux). Le volet « *business* » qui concerne l'actualité et la stratégie des entreprises de l'industrie phonographique y est particulièrement développé. Ensuite, Musique Info dispose d'une grande légitimité au sein de l'industrie phonographique. Les interactions que nous avons eues avec des acteurs de l'industrie révèlent qu'il s'agit d'une source de données fiable et indépendante (des majors que nous étudions). Enfin, les publications de Musique Info Hebdo couvrent la totalité de la période étudiée. Entre 1998 et 2008, nous avons consulté l'ensemble des publications soit 486 numéros (du numéro 15 au numéro 501). Pour chaque numéro, nous avons recueilli l'ensemble des articles faisant référence au moins à l'une des majors. Compte tenu de la quantité importante d'informations que représentent les publications sur une période de onze ans, cette procédure simple de « *condensation anticipée des données* » (Miles et Huberman, 2003) nous a permis d'avoir une approche systématique tout au long de la période considérée. L'identification du nom d'une major constitue un critère objectif et explicite dans le sens où il ne nécessite pas d'interprétation de la part du chercheur.

La seconde source de presse utilisée est Zdnet[40] qui est un site d'information spécialisé dans le domaine de l'innovation et du divertissement. Nous y avons trouvé de nombreux articles concernant la stratégie des majors sur la totalité de la période étudiée. Pour centrer nos recherches, nous avons effectué une requête dans la base de données en ligne en utilisant le mot « *musique* ». Nous avons ainsi identifié 1586 articles de presse qui ont été mis en ligne de janvier 1998 à décembre 2008.

[40] Division française du groupe américain CBS Interactive.

Articles généralistes

Au-delà des sources d'information spécialisées dans l'industrie phonographique et l'innovation, nous avons mobilisé des sources généralistes de la presse économique française. En utilisant la base de données LexisNexis, nous avons recherché l'ensemble des articles qui contiennent le mot « *musique* » dans *La Tribune* et *Les Echos* sur la période étudiée. Nous aboutissons cette fois à un ensemble très large d'articles (12444). Nous avons par conséquent voulu affiner la recherche en ne conservant que les articles qui contiennent à la fois les mots « *musique* » et « *major(s)* ». Ainsi nous aboutissons à un ensemble de 1583 articles (*964* issus des Echos et *619* issus de La Tribune). Encore une fois, la condensation anticipée est nécessaire pour réduire la quantité de données collectées.

Archives secondaires

Pour identifier les décisions des majors, nous avons également utilisé les bases de données de plusieurs associations professionnelles de l'industrie phonographique : *IFPI* (International Federation of the Phonographic Industry), *RIAA* (Recording Industry Association of America), *SNEP* (Syndicat National de l'Edition Phonographique) et l'*IRMA* (Centre d'information et de ressources pour les musiques actuelles). Les sites du SNEP et de l'IRMA relaient des informations concernant le secteur français de la musique tandis que la RIAA se focalise davantage sur le secteur américain. Par contre, l'IFPI nous a permis d'accéder à des informations plus globales puisqu'il s'agit d'une association internationale. De même que pour les archives publiées par les majors, nous avons parfois eu recours à l'outil *archive.org* pour accéder aux données les plus anciennes.

Les différentes sources de données mobilisées pour l'identification des décisions des majors sont synthétisées dans le tableau 28. Au total, la collecte effectuée à partir des archives primaires, les articles de la presse spécialisée ou généraliste et les archives secondaires aboutit à un ensemble de 4.593 documents publiés entre janvier 1998 à décembre 2008. Alors que le phénomène de changement de BM ne semblait pas révolu, nous avons décidé de mettre fin au processus de collecte à la fin de l'année 2008 pour nous consacrer exclusivement au traitement analytique des données. Compte tenu de la quantité importante de données qualitative, ce choix était nécessaire pour que notre travail de thèse puisse être terminé dans un délai raisonnable.

Tableau 28 : Synthèse des sources de données utilisées pour identifier les décisions des majors durant la période de changement

Données primaires	Archives primaires	BMG(www.bmg.com)
		EMI Music (www.emigroup.com)
		Sony Music (www.sonymusic.com et www.sony-bmg.com)
		Universal Music (new.umusic.com)
		Warner Music (www.wmg.com)
		Archive.org (www.archive.org)
Données secondaires	Archives secondaires	IFPI (www.ifpi.org)
		IRMA (www.irma.asso.fr)
		RIAA (www.riaa.com)
		SNEP (www.disqueenfrance.com)
		Archive.org (www.archive.org)
	Articles spécialisés	Musique Info Hebdo
		Zdnet (www.zdnet.fr)
	Articles généralistes	La Tribune
		Les Echos

3.2.2.2 L'environnement des majors durant la période de changement

Les données contextuelles concernant l'évolution de l'environnement des entreprises durant la période de changement sont issues de sources variées : les ouvrages spécialisés, les productions académiques, les archives publiées par les majors, les échanges informels entretenus avec des experts et les entretiens semi-directifs.

Ouvrages spécialisés

Depuis l'apparition d'Internet, de nombreux auteurs s'intéressent à l'évolution de l'industrie phonographique. Nous avons ainsi d'abord utilisé plusieurs dizaines d'ouvrages qui portent sur l'évolution de l'industrie phonographique (Alderman, 2001 ; Dounès et Geoffroy, 2005 ; Ichbiah, 2000 ; Knopper, 2009 ; Levy, 2006 ; Weissman et Jermance, 2007) ou plus généralement des industries culturelles (Bomsel, 2007 ; Chantepie et Le Diberder, 2005). Ensuite, nous avons utilisé des études sectorielles comme par exemple le travail mené par Kapan et al. (2007) visant à répertorier les BM innovants dans l'industrie phonographique. Pour recueillir des données plus spécifiques à chacun des cas, nous avons enfin mobilisé des

ouvrages qui portent plus particulièrement sur nos cas d'étude. Bien que n'ayant pas pu mobiliser ce type de travaux pour l'ensemble des cas, nous avons utilisé l'ouvrage de Goodman (2010) qui porte sur le cas de Warner Music et la biographie de Nègre (2010) qui concerne essentiellement l'entreprise Universal Music. Ces ouvrages n'ont pas été utilisés pour identifier les décisions des majors puisqu'aucun d'entre eux ne porte précisément sur ce thème. Cependant, ils ont été une source importante de données contextuelles en offrant des perspectives complémentaires sur notre objet de recherche.

Productions académiques

Parmi les travaux académiques, les thèses de recherche qui portent sur le changement de l'industrie phonographique permettent d'accéder à un matériau empirique d'une grande richesse. Ainsi le travail effectué par Beuscart (2006) dans le champ de la sociologie et par Labarthe-Piol (2005) dans le champ de l'économie décrivent avec précision la construction du marché de la musique en ligne. Dans une approche marketing, Bernard (2005) s'est intéressé plus particulièrement à la perception du prix de la musique en ligne. Ce travail de recherche soulève également la question de la valeur qui est inextricablement liée au concept de BM.

Les sources académiques sont également composées d'articles collectés tout au long du travail de recherche. La cinquantaine d'articles que nous avons collectées met en évidence l'intérêt suscité par l'industrie phonographique auprès des chercheurs. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs mobilisé le BM dans le cadre de l'évolution de l'industrie phonographique soulevant parfois des questions connexes à notre problématique (Bhattacharjee, Gopal, Lertwachara et Marsden, 2002 ; Buhse, 2001 ; De Figueiredo, 2003 ; Dubosson-Torbay et al., 2004 ; Fox, 2004 ; Karp, 2003 ; Krueger et al., 2004 ; Lechner et Schmid, 2001 ; Power et Jansson, 2004 ; Rupp et Estier, 2002 ; Vlachos et al., 2006 ; Wilde et Schwerzmann, 2004). Cependant, les auteurs s'intéressent davantage aux BM des nouveaux entrants (e.g. Apple, Mp3.com, Napster) qu'à ceux des acteurs traditionnels. Enfin, nous avons relevé plusieurs études de cas qui exposent l'évolution de l'industrie phonographique (Almeida et Gregg, 2003 ; Hunter et Smith, 2000 ; Shih, 2009 ; Wells et Raabe, 2007 ; Yoffie, 2005) ou s'engageant dans une analyse approfondie d'une major ou du conglomérat d'entreprises auquel elle appartient : BMG (Rivkin et Meier, 2005), Universal Music (Burgelman et Meza, 2001 ; Fanger et O'Reilly, 2003) et Warner Music (El-Hage et Payton, 2007).

Discussions informelles

Les discussions informelles ont été utilisées pour décrire le BM traditionnel des majors. Nous avons présenté précédemment la façon dont nous avons utilisé cette source de données qualitatives. Leur utilisation dans le cadre de l'étude de la période de changement permet néanmoins d'illustrer le recours aux « *données primaires ad hoc* » (Baumard et Ibert, 1999, p.93). En lisant les articles de presse et les archives que nous avons collectés pour identifier les décisions de majors, nous avons pu constater que les informations sont parfois présentées de manière relativement succincte. Lorsque les données secondaires collectées ne paraissent pas claires ou sont déconnectées de leur contexte, Baumard et Ibert (1999) recommandent alors aux chercheurs de recueillir des précisions supplémentaires directement à la source de l'information (*ad hoc*). C'est dans cette optique que nous avons tiré profit des discussions informelles pour compléter les éléments d'information que nous souhaitions approfondir. Par exemple, les échanges réguliers que nous avons entretenus avec Philippe Astor, journaliste de Musique Info nous ont permis de réduire l'ambiguïté de certaines informations publiées dans le journal. Cette démarche est particulièrement importante puisqu'elle permettra ensuite de faciliter l'analyse des données.

Entretiens semi-directifs

Finalement, les entretiens semi-directifs constituent la principale source de données primaires concernant le contexte du changement. Dans une procédure plus structurée que les discussions informelles, les entretiens nous ont permis de mieux comprendre les décisions des majors et de vérifier leur validité auprès des acteurs du terrain. A l'issue du processus de collecte de données secondaires, les derniers entretiens semi-directifs effectués avec les présidents de chaque major nous ont par exemple permis de valider l'ensemble des décisions qui ont été prises durant leurs mandats. Nous avons notamment discuté avec Pascal Nègre des décisions qui ont été prises tout au long de la période de changement chez Universal Music qu'il préside depuis 1998. Par contre, les présidents ont été régulièrement renouvelés dans les autres majors. Nous n'avons alors pas pu valider avec eux les décisions les plus anciennes. Dans une perspective historique, la vérification des données secondaires par des données primaires est une démarche essentielle permettant d'augmenter la validité interne de la recherche ; faut-il encore que le chercheur puisse accéder à ces dernières. Lorsque ce

processus de validation n'était pas possible, la validité des données a été vérifiée par un croisement systématique entre les différentes sources que nous avons mobilisées.

Comme nous l'avons précisé auparavant, les stratégies adoptées par les majors ont fait l'objet de nombreux travaux de recherche et d'une forte médiatisation facilitant ainsi l'accès aux données secondaires. Par contre, nous avons rencontré davantage de difficultés pour mettre en œuvre la collecte des données primaires. Si les discussions informelles se sont déroulées naturellement au fur et à mesure de nos interactions au terrain, les méthodes plus formelles, comme les entretiens semi-directifs, se sont avérées plus difficiles à mettre en œuvre. Cette difficulté est due à plusieurs facteurs. Tout d'abord, de nombreux auteurs, chercheurs et journalistes sollicitent régulièrement les majors afin d'obtenir des informations sur le sujet. Ensuite, les majors sont marquées par des changements fréquents au niveau des équipes de direction. A l'exception d'Universal Music, les équipes de direction des autres majors ont été plusieurs fois modifiées durant la période du changement. A titre d'exemple, trois personnes se sont succédé à la présidence d'EMI Music France depuis le début de notre travail empirique en 2006. Cette instabilité est particulièrement problématique lorsqu'il s'agit de collecter des données primaires dans une perspective longitudinale. Enfin, l'industrie phonographique traverse depuis une dizaine d'années l'une des crises les plus importantes de son histoire (Knopper, 2009). Les dirigeants et les managers ont donc parfois manifesté des réticences à évoquer la stratégie de leur entreprise (encadré 13).

Encadré 13 : La prudence des majors

« *Faut pas oublier qu'on est en crise dans un climat de paranoïa où on [les majors] voit des pirates partout (…), on ne sait pas ce qui va marcher auprès des consommateurs demain alors on tente des choses et on est prudent quand on parle de stratégie* ».
Chef de projet Warner Music, discussion informelle.

Au cours de notre étude, nous avons aussi perçu une certaine méfiance des dirigeants vis-à-vis de la recherche. Au cours des entretiens et des discussions informelles, plusieurs répondants ont ainsi évoqué l'impact négatif qu'avaient pu avoir certains travaux de recherche récents. Par exemple, Andersen et Frenz, (2007), Goel, Miesing et Chandra (2010) ou encore Waelbroeck (2006) expliquent dans leurs recherches que le phénomène de téléchargement sur Internet ne permet pas d'expliquer la baisse des ventes de musique et affirment même que les personnes qui téléchargent sont aussi celles qui achètent le plus de musique. Ce discours va ainsi à l'encontre de celui des majors qui depuis de nombreuses années font pression sur les pouvoirs publics pour que soit adopté un cadre réglementaire interdisant le téléchargement de contenus musicaux sur Internet.

Compte tenu de ces diverses caractéristiques du terrain, certaines précautions méthodologiques ont été nécessaires pour organiser la série d'entretiens semi-directifs. Nous avons d'abord accédé au terrain de manière progressive en constituant un réseau de contacts dans l'industrie phonographique. La mise en relation avec les dirigeants des majors s'est faite systématiquement par l'intermédiaire d'une tierce personne. Ainsi, les premiers contacts qui ont été établis dans l'industrie phonographique auprès d'associations professionnelles ou de journalistes nous ont ensuite facilité l'accès aux majors. Après la prise de contact, nous avons essayé de rassurer le répondant et de créer une relation de confiance en expliquant clairement l'objectif de la recherche et la façon dont sont ensuite utilisés les entretiens. Les premiers contacts au sein des majors ont été les plus difficiles à nouer mais ensuite nous avons pu multiplier les accès en bénéficiant d'un effet « *boule de neige* ». En effet, les majors nous ouvraient plus facilement leurs portes en sachant qu'un concurrent avait déjà participé à notre travail de recherche. L'email envoyé par un directeur de Warner Music à l'assistante du président illustre bien cet aspect (encadré 14).

Encadré 14 : L'importance du réseau relationnel dans la prise de contact

« *Séverine, qu'en penses-tu ? Pour information, Emilien a déjà interrogé Pascal Nègre [président d'Universal Music] pour cette étude universitaire* ».

Extrait d'un email envoyé par un directeur de Warner Music à l'assistante de Thierry Chassagne, président d'Universal Music.

Au final, nous avons administré 28 entretiens semi-directifs entre 2006 et 2010, présentés dans le tableau 29. La durée de ces entretiens qui ont été administrés en face à face ou par téléphone varie entre 30 minutes et 2 heures 30 minutes. Parmi les personnes interrogées, nous distinguons deux catégories : 13 entretiens réalisés avec des dirigeants et des managers des majors qui nous livrent leur perception à l'intérieur de chaque cas et 15 entretiens effectués avec des experts et des parties prenantes qui ont une position périphérique (associations professionnelles, labels indépendants, fournisseurs de technologie, etc.). Pour les trois premiers entretiens (Silvy Castel, André Nicolas et Hervé Rony), nous avons effectué une prise de notes pendant le déroulement de l'entretien. Par contre, les 25 entretiens suivants ont été enregistrés et retranscrits dans leur intégralité afin d'augmenter la validité interne et la fiabilité de la recherche.

Tableau 29 : Liste des entretiens semi-directifs réalisés entre 2006 et 2010

Catég.	Nom	Prénom	Entreprise	N	Titre
Dirigeants et cadres au sein des majors	Gillet	Caroline	BMG	2	Coordinatrice marketing
	Boury	Morvan	EMI Music	1	Directeur général adjoint
	Montfort	Olivier		1	Président
	Pariente	Gilles		1	Strategy Manager
	Le Tavernier	Stéphane	Sony Music	1	Président
	Nègre	Pascal	Universal Music	1	Président
	Rap-Veber	Cécile		1	Directrice Consulting & Content
	Zeitoun	Valéry		1	Directeur Label AZ
	Chassagne	Thierry	Warner Music	1	Président
	Mougin-Pivert	Emmanuel		1	Directeur général
	Quelet	Guillaume		1	Digital Innovation Manager
	Wibaux	Marc		1	Directeur général
Experts et partie prenantes	Astor	Philippe	Musique Info	2	Journaliste
	Bringué	Xavier	Microsoft	1	Directeur du développement numérique
	Caly	Jean-François	Reshape Music	2	Dirigeant Reshape Music
	Castel	Silvy	Ministère de la culture	1	Chargée de mission de l'industrie phonographique
	El-Sayegh	David	SNEP	1	Directeur général
	Nicolas	André	Observatoire de la musique	1	Responsable
	Nowak	François	SPEDIDAM	1	Directeur Administratif et Financier
	Pieterse	Lisa	Wind-up Records, Canada	1	Media Relations Manager
	Quelet	Guillaume	V2	1	Responsable Nouveaux Médias et Juridique
	Roger	Jérôme	UPFI/SPPF	1	Directeur général
	Rony	Hervé	SNEP	1	Directeur général
	Thoumyre	Lionel	SPEDIDAM	1	Juriste
	Ulrich	Julien	Virgin Mega	1	Directeur général

La constitution d'un panel hétérogène répond à notre volonté d'intégrer différents points de vue pour mieux comprendre le changement dans l'industrie phonographique. Cependant, la démarche que nous avons adoptée diffère sensiblement selon la catégorie d'acteurs. Les

entretiens avec les experts et les parties prenantes ont pour objectif d'aborder les différents cas (ce qui n'empêche pas les répondants d'insister sur les aspects spécifiques de tel ou tel cas ou d'effectuer des comparaisons entre les cas). En revanche, les entretiens menés avec des dirigeants et des managers de majors portent principalement sur leur entreprise. Pour ces deux catégories d'acteurs, nous avons néanmoins choisi d'adopter le même protocole en se basant sur un guide d'entretien commun. Bien qu'ayant opté pour un mode de questionnement ouvert, nous avons défini au préalable une trame générale permettant de standardiser un minimum les interactions. En s'appuyant sur la revue de la littérature et plus particulièrement sur le modèle RCOV de Lecocq et al. (2006), nous avons organisé les échanges en abordant distinctement les composantes du BM. Pour chaque personne interrogée, nous abordons successivement cinq thèmes (le guide d'entretien détaillé est présenté en annexe VI) :

Thème 1 : Les caractéristiques du répondant.
Thème 2 : La proposition de valeur de l'entreprise *(la cible, le contenu et les conditions d'accès).*
Thème 3 : L'organisation de l'entreprise *(nouvelles activités, abandon d'activités, optimisation).*
Thème 4 : Les ressources et compétences.
Thème 5 : Vue d'ensemble et performance

Si le concept de BM ne pose *a priori* aucun problème de compréhension aux personnes interrogées, nous avons systématiquement débuté l'entretien en expliquant clairement notre démarche et la façon dont se succédaient les cinq thèmes. Si le guide d'entretiens permet de nous assurer de couvrir la totalité des thèmes que nous souhaitions aborder, les thèmes ont souvent été abordés dans le désordre durant les entretiens semi-directifs. Compte tenu des interactions très fortes qui existent entre les composantes, les répondants ont parfois rencontré des difficultés à aborder les thèmes séparément. Ils ont parfois dans leur discours effectué des allers et retours entre les thèmes. Aussi nous n'avons pas hésité à recentrer le propos pendant l'entretien lorsque cela nous a semblé nécessaire.

Archives primaires

Pour obtenir un complément d'informations contextuelles, nous avons utilisé d'autres types de documents internes qui permettent d'avoir une compréhension plus globale de l'entreprise. Des rapports annuels et des communiqués à destination des investisseurs sont régulièrement publiés par les groupes auxquelles appartiennent la plupart des majors. Si les informations

communiquées au niveau du conglomérat d'entreprises sont riches, nous avons rencontré d'énormes difficultés pour accéder aux données financières qui se rapportent directement aux filiales. Ces données ont été utilisées pour comprendre plus généralement le contexte dans lequel évoluent les entreprises.

3.3. Le protocole d'analyse des données

Miles et Huberman (2003) décomposent l'analyse des données en trois activités : « *la condensation des données, la présentation des données et l'élaboration/vérification des données* » (p.34). Si en pratique elles ont été effectuées de manière concourante, nous présentons successivement la condensation des données (§3.3.1) puis l'élaboration et la vérification des résultats (§3.3.2).

3.3.1. Condenser les données

3.3.1.1 Les données contextuelles relatives à la période traditionnelle

Les données concernant la période traditionnelle proviennent de sources secondaires (ouvrages spécialisés, productions académiques) et de données primaires (questionnaires, discussions informelles). Le matériau empirique ainsi accumulé, constitue un ensemble hétérogène qui peut difficilement être appréhendé en l'état. Dans un premier temps, nous avons procédé à une réduction des données qualitatives à l'issue de la collecte. Pour y parvenir, nous avons réalisé des notes de terrain que nous avons regroupées selon le niveau d'analyse : 1) *BM traditionnel des majors*, 2) *industrie phonographique*, 3) *secteur de la musique*, 4) *conglomérat d'entreprises* et 5) *environnement élargi*. Après avoir consulté l'intégralité des données relatives à la période traditionnelle, nous avons abouti à un ensemble de 92 notes de terrain composées de verbatim, de passages d'ouvrages et de travaux de recherche ou encore de commentaires personnels. Ces derniers constituent les premières pistes d'analyse qui nous sont apparues lors de la première phase de consultation des données.

Dans un deuxième temps, nous avons exécuté le codage des données qui « *correspond à une transformation –effectuée selon des règles précises- des données brutes du texte* » (Bardin, 2007, p.134). Le chercheur doit d'abord pour cela définir les règles de découpage qui définissent les unités considérées (Gavard-Perret, 2008). Le chercheur peut ainsi coder un mot, une phrase ou un paragraphe selon l'amplitude de l'information qu'il souhaite englober. Nous avons choisi la phrase comme unité de codage car elle constitue un bon compromis

entre richesse d'information et volume de données. Ensuite, nous avons déterminé les catégories de codage. Une première méthode consiste à établir une liste de codes au préalable qui découle directement de la revue de littérature (Miles et Huberman, 2003). La seconde méthode proposée par Glaser et Strauss (1967) est inductive, il s'agit de faire émerger les codes du terrain empirique. La démarche consiste à « *se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations* » (Bardin, 2007, p.127).

Au niveau de l' « *environnement* », nous avons simplement réalisé un codage selon 3 attributs : *date de la collecte, source de données et major(s) concernée(s).* Par contre, le processus de codage se révèle plus complexe pour les données relatives au BM traditionnel des majors au « *niveau organisationnel* ». Comme nous l'avons précisé dans la deuxième section, l'une des principales faiblesses de la littérature sur les BM est de ne pas mobiliser de cadre d'analyse pour appréhender le concept sur le terrain. Or, il est important de spécifier précisément l'unité d'analyse retenue dans la mise en œuvre de l'étude de cas. Selon Yin (2003) : « *the unit of analysis (and therefore of the case) is related to the way you have defined you initial research question* » (p.23). Nous avons pris en considération cette recommandation et après avoir discuté avec deux collègues nous avons choisi d'utiliser les composantes du modèle RCOV comme unités d'analyse (Lecocq et al., 2006) : *les ressources & les compétences, les activités internes et externes et la proposition de valeur*. Ces trois composantes qui découlent de la littérature constituent ainsi les catégories de codage principales. La figure 32 permet de présenter les unités d'analyse dans une étude de cas multiples.

Alors que les trois catégories principales de codage ont été définies *ex ante*, nous avons également utilisé plusieurs sous-catégories de codage qui découlent d'un mode de réflexion inductif à partir des observations empiriques. Ainsi, notre méthode peut être qualifiée d'« *a prio-steriori* » (Allard-Poesi, 2003). Les interactions que nous avons réalisées avec le terrain pendant toute la durée du processus du codage nous ont ainsi conduits à faire évoluer les sous-catégories. Par exemple, nous avons choisi au départ de distinguer les compétences artistiques, promotionnelles et techniques. Par la suite, nous avons décidé de regrouper ces deux sous-catégories car nous nous sommes aperçus que ces compétences ne sont pas spécifiques à certains groupes d'employés mais qu'elles sont transversales au niveau de l'organisation. Pour le BM traditionnel, nous aboutissons à 21 sous-catégories de codage réparties entre les trois catégories principales (tableau 30). Le codage a été effectué à l'aide du

logiciel Nvivo. Pour illustrer notre méthode, nous présentons dans l'encadré 15 le codage d'une note d'observation.

Figure 32 : Unités d'analyses dans une étude de cas multiples

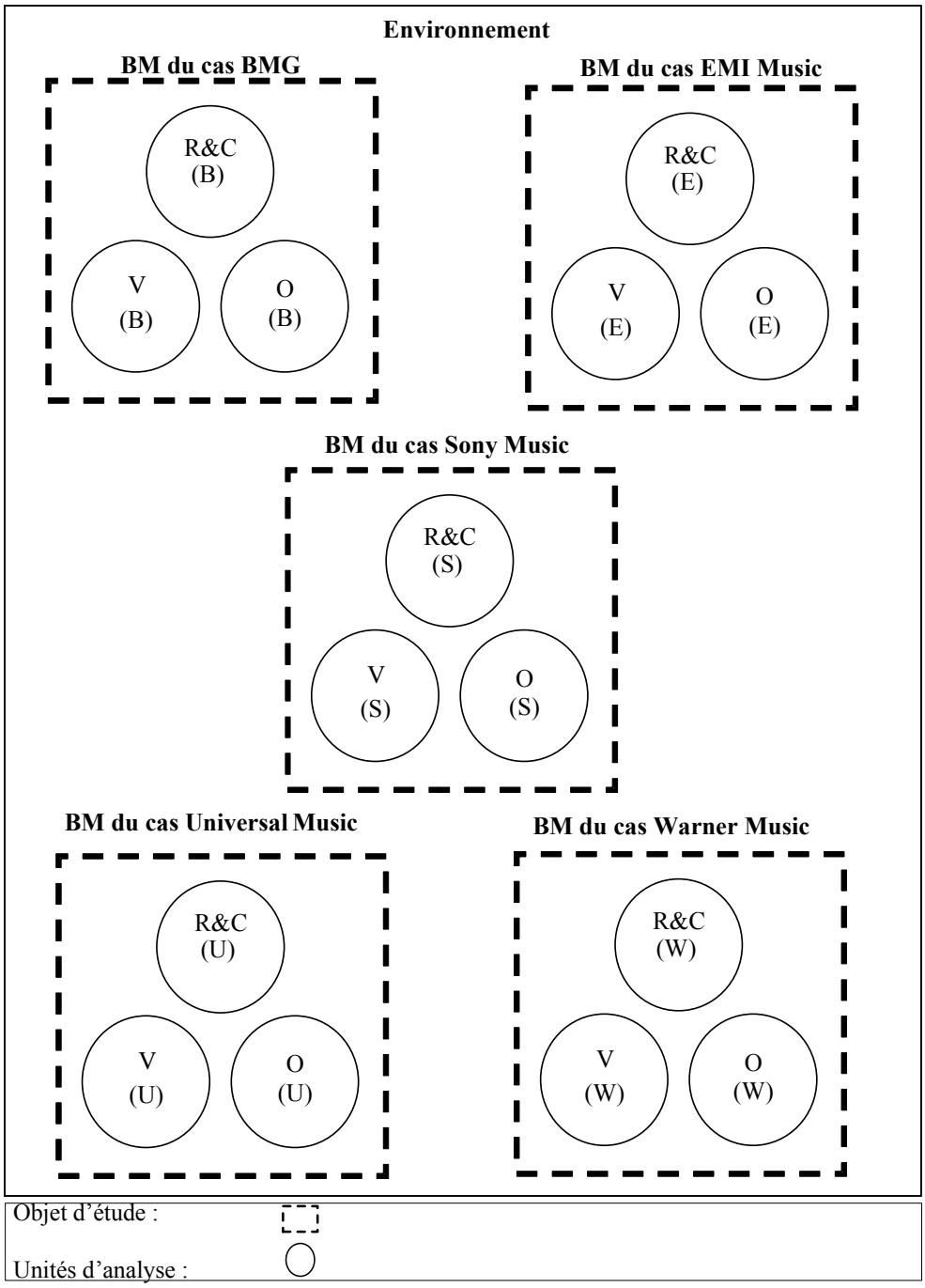


Tableau 30 : Grille de codage utilisé pour analyser le BM traditionnel

Catégories principales	Sous-catégories	Codes
Proposition de valeur	Consommateur de musique	T_PV_Conso
	Musique enregistrée	T_PV_Menre
	Support physique	T_PV_Sphys
	Format album ou single	T_PV_Forma
Activités	Artistes & Répertoire (interne)	T_AI_Arepe
	Production (interne)	T_AI_Produ
	Fabrication (interne)	T_AI_Fabri
	Promotion (interne)	T_AI_Promo
	Distribution (interne)	T_AI_Distr
	Vente en direct (interne)	T_AI_Vdire
	Vente à distance (interne)	T_AI_Vdadi
	Création musicale (externe)	T_AE_Cmusi
	Médiatisation (externe)	T_AE_Media
	Vente (externe)	T_AE_Vente
Ressources & compétences	Masters	T_RC_Maste
	Compétences artistiques, techniques et promotionnelles	T_RC_Compe
	Accès à un réseau de vendeurs et de médias	T_RC_Acces
	Unités de fabrication de disques	T_RC_Psupp
	Chaîne de magasins (compétences commerciales et logistiques)	T_RC_Magas
	Entrepôts (compétences commerciales et logistiques)	T_RC_Entre
	Sites Internet (compétences Internet & NTIC)	T_RC_Ntic

Encadré 15 : Le codage d'une note d'observation

« *Arnold Shaw characterizes the majors – the large rand most stable record companies – as possessing their own distribution systems and pressing plants, and enjoying a high sales volume* [**T_RC_Acces, T_RC_Psupp**]. *All are owned by conglomerates that are diversified in commercial enterprises other than music* (…)

The majors are high-volume enterprises exhibiting large artist rosters and a plethora of music genres and catalog titles. It is common for a major label to list thousands of record titles as being available in conjunction with its current releases. The sheer size of the major traditionally has been a key factor in their approach to corporate gambling : "The more cards you draw, the better you chances of picking aces" [**T_RC_Maste**]. *A $100,000 to $200,000 gamble with possible winnings in the millions means little to a corporation like CBS Records, which earned $100 million in 1983, thanks to Michael Jackson* ».

Source : Denisoff et Schurck (1986), p.81

3.3.1.2 Les données relatives au changement

En ce qui concerne les données relatives à l'« *environnement* », nous avons appliqué la méthode utilisée pour la période traditionnelle. Nous utilisons trois attributs de codage : *date de la collecte, source de données et major(s) concernée(s)*. Au niveau « *organisationnel* », la condensation des décisions de changement de BM des majors est plus complexe. Pour identifier ces décisions, nous avons combiné plusieurs sources de données secondaires (articles de la presse spécialisée, articles de la presse généraliste et archives secondaires) et des sources primaires (archives primaires). A l'issue de la phase de collecte, nous avons recueilli 4593 coupures de presse relatant les décisions des majors entre 1998 et 2008. Compte tenu de la quantité d'informations, la réduction constitue une activité nécessaire pour que le chercheur puisse « *sélectionner, centrer et simplifier les données* » (Miles et Huberman, 2003, p.29). La condensation des données s'est alors faite en quatre temps.

Dans un premier temps, nous avons cherché à centrer les données par rapport à notre problématique. Nous avons voulu conserver uniquement les décisions qui concernent le changement de BM de l'entreprise. Dans leur recherche sur le club de football d'Arsenal, Demil et Lecocq (2010) considèrent que le BM évolue lorsqu'ils observent une variation substantielle de la structure de revenus et/ou de coûts. N'ayant pas eu accès aux données financières des entreprises étudiées, nous considérons que le BM évolue lorsqu'une décision a

un impact sur une ou plusieurs de ses composantes (ressources & compétences, activités ou proposition de valeur). Ainsi, la décision d'utiliser des mesures technologiques pour empêcher la copie de CD ne constitue pas une modification de la configuration du BM d'une major.

Dans un deuxième temps, nous avons sélectionné les informations en fonction de leur fiabilité afin d'augmenter la validité interne de la recherche. Conformément au principe de triangulation des données (Yin, 2003), une information est perçue comme fiable si elle peut être vérifiée par au moins trois sources d'informations. En se limitant aux sources mobilisées lors du processus de collecte, nous n'avons pu trianguler qu'une petite partie des décisions (seulement 28% des décisions) car les informations diffusées varient largement d'une source à l'autre. Pour chaque décision qui n'était pas supportée par trois sources, nous avons recherché des sources supplémentaires pour vérifier la fiabilité de l'information. Pour y parvenir, nous avons effectué des requêtes par mots-clés dans la base de données Factiva. Bien entendu, nous nous sommes systématiquement interrogés sur la fiabilité de ces sources supplémentaires. A l'issue de ce travail, les décisions qui n'étaient pas supportées par trois sources de données ont été éliminées. Cette première phase nous a ainsi permis de constituer un ensemble de décisions fiables, c'est-à-dire confirmées par au moins par trois sources de données.

A l'issue de ces deux premières phases, nous obtenons 356 décisions : 28 décisions de BMG (jusqu'à la fusion avec Sony Music en 2004), 98 décisions pour EMI Music, 52 pour Sony-Music, 99 pour Universal Music et 79 décisions pour Warner Music. Le tableau 31 présente la répartition des décisions par major et par année, les décisions de BMG s'arrêtent en 2004 car l'entreprise a fusionné avec Sony Music. Le détail des décisions de changement de BM des cinq majors figure en annexe VII.

Tableau 31 : Répartition des décisions de changement de BM

Cas	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Total par cas
BMG	3	6	7	8	3	1					28
EMI Music	8	14	10	11	2	7	8	9	12	17	98
Sony Music	2	3	5	6	6	5	3	4	7	11	52
Universal Music	4	8	11	8	5	9	4	16	16	18	99
Warner Music	1	2	4	5	7	7	4	15	19	15	79
Total par année	18	33	37	38	23	29	19	44	54	61	356

Dans un troisième temps, nous avons regroupé les décisions qui s'inscrivent dans une continuité stratégique. L'objectif de ce travail de recherche étant d'étudier l'évolution des combinaisons de choix du BM, il nous a semblé cohérent d'analyser conjointement les décisions qui apparaissent liées. Cependant, nous ne souhaitions pas que l'identification du lien découle d'une interprétation, ce qui constitue une démarche excessivement subjective. Nous partons alors du principe que plusieurs décisions sont liées à partir de moment où la relation est formulée explicitement dans les données. Pour l'analyse de chaque décision, nous avons ainsi noté de manière systématique toute référence à une décision antérieure. Dans l'encadré 16, nous proposons un exemple de lien entre plusieurs décisions stratégiques de l'entreprise Universal Music.

Enfin, dans un quatrième temps, nous avons procédé au codage des 356 décisions. La méthode employée est similaire à celle mise en œuvre pour le BM traditionnel. Nous avons choisi la phrase comme unité et défini les catégories dans une démarche « *a prio-steori* » (Allard-Poesi, 2003). Les trois composantes principales du BM (ressources & compétences, activités internes, activités externes et proposition de valeur) sont utilisées comme catégories principales de codage. Par ailleurs, nous avons identifié des sous-catégories qui résultent d'un mode de raisonnement inductif. Chaque sous-catégorie de codage correspond à une action spécifique mise en œuvre par les entreprises étudiées. Nous avons identifié douze sous-catégories (tableau 32).

Pour clarifier le processus de codage, il nous semble important d'illustrer notre logique. Pour cette raison, nous définissons dans l'encadré 17 plusieurs notions qui peuvent éventuellement prêter à confusion. Les quatre phases qui composent le processus de condensation des données concernant le changement sont présentées dans la figure 33.

Encadré 16 : La reconstitution d'un lien entre plusieurs décisions stratégiques

[Décision_U_36] : « *Sony Music Entertainment (SME) and Universal Music Group (UMG) announced today that they have agreed to enter into a joint venture to develop a subscription-based service which will include various music and video offerings for the Internet across multiple platforms such as computers, wireless personal devices, and set-top boxes* ».

Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35052, le 02/05/2000, consulté le 15/10/2008.

[Décision_U_67] : « *Vivendi Universal rachète le site de musique en ligne Mp3.com* ».

Source : La Tribune, 21/05/2001.

[Décision_U_71] : « *Microsoft Corp. and Pressplay, the online music service company, today announced that MSN Music will be an affiliate of Pressplay's online music subscription service, which is set to launch later this summer* ».

Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35074, le 12/07/2001, consulté le 10/09/2008.

[Décision_U_72] : « *Mp3.com, Inc. and Pressplay, the online music service company, today announced that Mp3.com would provide Pressplay's back-end infrastructure technology, as well as become an affiliate of the Pressplay online music subscription service* ».

Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35073, le 19/07/2001, consulté le 10/09/2008.

[Décision_U_81] : « *Pressplay a signé le 18 octobre 2001 des accords de distribution avec les 6 labels indépendants suivants : Madacy, Navarre, Owie, Razor & Tie, Roadrunner et Rounder* ».

Source :http://www.zdnet.fr/actualites/pressplay-et-musicnet-l-enquete-antitrust-progresse-lentement-2097727.htm, le 18/10/2001, consulté le 10/09/2008.

[Décision_U_87] : « *Le service d'abonnement musical d'Universal Music et de Sony est enfin disponible*».

Source : http://www.zdnet.fr/actualites/le-kiosque-a-musique-pressplay-entre-dans-la-danse-2101159.htm, le 19/12/2001, consulté le 04/09/2008.

Les six décisions de l'entreprise Universal Music se succèdent dans une continuité stratégique. D'abord, Universal Music s'associe à une entreprise concurrente **[Décision_U_36]**. Pour accéder aux ressources et compétences nécessaires, elle établit un partenariat avec un fournisseur de technologie **[Décision_U_71]** et rachète une start-up **[Décision_U_67]** afin de bénéficier de son infrastructure technologique **[Décision_U_72]**. Elle établit ensuite des partenariats avec plusieurs labels indépendants pour pouvoir vendre la musique qu'ils produisent **[Décision_U_72]**. Au final, le lancement de la plateforme Pressplay permet à Universal de réaliser en interne la vente en direct **[Décision_U_87]**.

Tableau 32 : Grille de codage utilisée pour analyser les décisions du changement de BM

Catégories principales	Sous-catégories	Codes
Ressources & compétences	Acquisition	C_RC_Acqui
	Cession	C_RC_Cessi
Activités	Optimisation des activités internes	C_AI_Optim
	Intégration d'une activité du système d'activité traditionnel	C_AI_Ireso
	Intégration d'une activité à l'extérieur du système d'activité traditionnel	C_AI_Ihors
	Abandon/retrait d'une activité	C_AI_Aband
	Abandon/réduction des partenariats	C_AE_Aband
	Partenariat à l'intérieur du système d'activité traditionnel	C_AE_Preso
	Partenariat à l'extérieur du système d'activité traditionnel	C_AE_Phors
Proposition de valeur	Requalification du client	C_PV_Requa
	Modification du contenu	C_PV_Conte
	Modification des conditions d'accès	C_PV_Acces

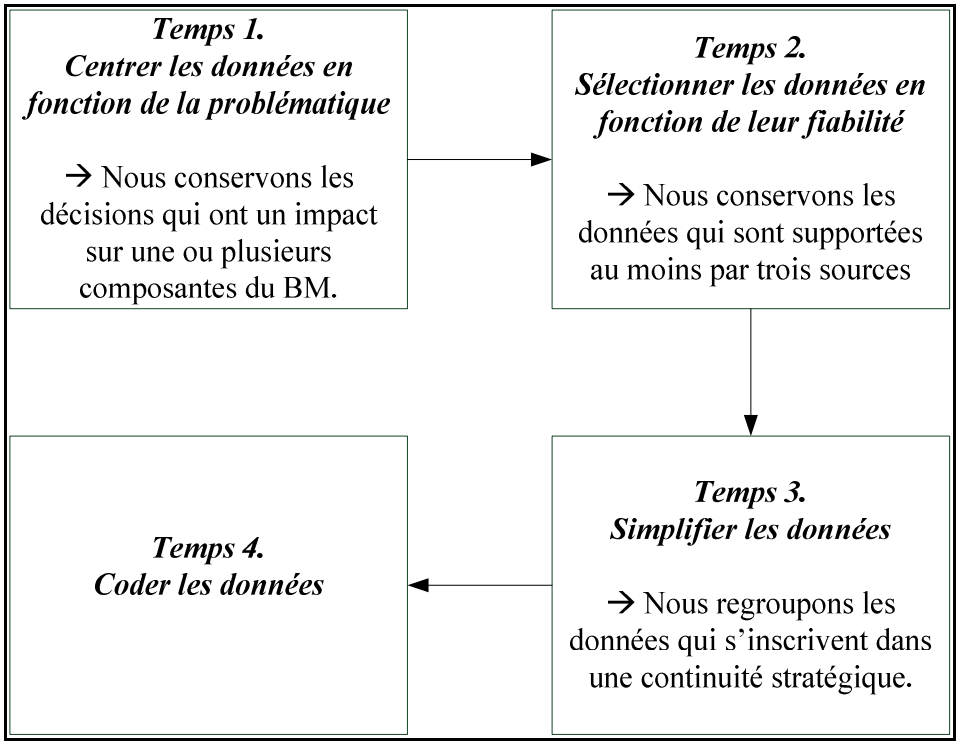
Encadré 17 : Précisions concernant l'utilisation des termes « *système d'activité traditionnel* » et « *client* » dans le codage

Le périmètre du « *système d'activité traditionnel* » doit être clairement délimité afin d'interpréter rigoureusement les décisions des majors. Il regroupe ainsi l'ensemble des activités de l'industrie phonographique avant la période de changement : création musicale, artistes & répertoire, production, fabrication de support, promotion, distribution, vente au détail et médiation. L'identification de ces activités découle de travaux antérieurs (ex : Cuiren et Moreau, 2006 ; Graham, Burnes, Lewis et Langer, 2004). Quand une major utilise Internet pour médiatiser ses artistes, le développement de l'activité media est ainsi interprété comme *l'intégration d'une activité appartenant au réseau de valeur* (C_AI_Ireso). Par contre, le développement de l'activité d'organisation de concerts est analysé comme *l'intégration d'une activité n'appartenant pas au réseau de valeur traditionnel* (C_AI_Ihors). Selon la même logique, nous considérons les accords avec des distributeurs de musique sur Internet comme des partenariats à l'intérieur du réseau de valeur (C_AE_Preso) et les accords avec des opérateurs de téléphonie mobile comme des partenariats externes (C_AE_Phors).

Il est par ailleurs important d'apporter des précisions sur le terme « *client* ». Nous considérons que le client est la source de revenu d'une entreprise. Ainsi le consommateur de musique est identifié comme étant le client des majors pendant la période traditionnelle. Pendant la période de changement, les majors ont par exemple développé des offres gratuites financées par la publicité. Nous considérons alors qu'il y a, dans ce dernier cas, une requalification du client (annonceur publicitaire).

Pour conclure cette partie consacrée au codage, il est important de noter que les décisions ont parfois un impact sur plusieurs composantes. Dans ce cas, nous attribuons plusieurs codes à la décision. Par exemple la commercialisation d'un nouveau support musical représente uniquement une modification des conditions d'accès de la proposition de valeur (C_PV_Acces) mais n'a pas d'implications sur les autres composantes. Néanmoins, d'autres décisions ont des conséquences sur plusieurs composantes du BM. Par exemple, le rachat d'une entreprise d'organisation de spectacles qui constitue une nouvelle activité pour les majors a des implications à la fois sur les ressources et compétences (C_RC_Acqui), sur les activités internes (C_AI_Ihors) et sur la proposition de valeur (C_PV_Conte, C_PV_Acces). L'encadré 18 nous permet d'illustrer plusieurs cas de figure.

Figure 33 : Les quatre temps de la condensation des données relatives au changement



Encadré 18 : Le codage de plusieurs décisions stratégiques

Exemple 1 : Une décision impliquant le changement au niveau d'une composante.

Décision U_89 : « *Universal Music Group (UMG), the world's largest music company, today announced further details of its commitment to make music available on Super Audio CD (SACD)* » **[C_PV_Acces]**.

Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=111, le 08/01/2002, consulté le 04/02/2008.

Exemple 2 : Une décision impliquant le changement au niveau de deux composantes.

Décision E_181 : « *EMI Music reached agreement with Summit Technology Australia Pty Ltd to sell their jointly owned CD manufacturing business in Sydney, Australia, to Summit* **[C_RC_Cessi]**. *This initiative represents a further step in EMI's drive to reduce manufacturing costs and also make them fully variable, insulating the business from the effects of changing volumes. EMI announced in March 2004 that is was to cease self-manufacturing CDs and DVDs in Europe and the United States and has subsequently transferred its associated assets in the Netherlands to MediaMotion and closed down its manufacturing plant in Illinois* **[C_AI_Aband]** ».

Source : http://web.archive.org/web/20051012085956/www.emigroup.com/news/index.asp, le 25/10/2004, consulté le 10/07/2008.

Exemple 3 : Deux décisions liées impliquant le changement au niveau de trois composantes.

[DécisionW_275] : « *Suivant cette tendance, la filiale française de la major a créé à l'automne une division nommée Warner Music France 360°. Ce département à la charge de superviser les activités de licencing, merchandising, premiums, synchronisations, contenus vidéos, supports numériques et interactifs, spectacle vivant, sponsoring et partenariat avec les marques… de la major* **[C_AI_Ihors]**. *Ces développements répondent à la diversité des supports et moyens de communication actuels et tentent de les envisager dans une stratégie globale permettant de mieux toucher le public* **[C_PV_Conte]** ».

Source : http://www.irma.asso.fr/Warner-ou-quand-la-crise-oblige, consulté le 04/01/2010.

[Décision W_301] : « *Warner Music France today announced the acquisition of Jean-Claude Camus Productions, France's leading tour production, promotion and booking company* **[C_RC_Acqui]**. *This groundbreaking agreement brings together Camus Productions' unrivalled experience in staging live events with Warner Music's world-class roster of local and international artists. The partnership will extend the range of services available to acts signed to Warner Music France as well as those*

represented by Camus Productions, reinforcing the company's ability to support a wide range of artists across all areas of their career (…)This is the latest in a series of moves from Warner Music France designed to expand and diversify the menu of opportunities the company can deliver for its artists. In 2007, Warner Music France 360°, was created, a new division of the company that oversees licensing, merchandising, synchronization, video content, digital and interactive support, live, sponsorship and brand partnerships **[Lien_Décision_W_275]** ».

Source : http://www.wmg.com/newsdetails/id/8a0af8121767c9c201178e25743f1903_new. Consulté le 03/03/2008.

Le résultat du codage de ces décisions figure dans le tableau 33.

Tableau 33 : Plusieurs exemples de décisions codées

		R&C		**Activités**							**Prop. de valeur**		
	Décisions	C_RC_Acqui	C_RC_Cessi	C_AI_Optim	C_AI_Ireso	C_AI_Ihors	C_AI_Aband	C_AE_Aband	C_AE_Preso	C_AE_Phors	C_PV_Requa	C_PV_Conte	C_PV_Acces
Ex.1	U_89												X
Ex.2	E_181		X					X					
Ex.3	W_275					X						X	
	W_301	X											

3.3.1.3 La validation du codage

Après la phase de réduction des données, le matériau qualitatif est composé de :

- 92 notes de terrain concernant la période traditionnelle (au niveau organisationnel et de l'environnement),

- 356 décisions de changement de BM concernant la période de changement (au niveau organisationnel),

- 28 entretiens semi-directifs et 220 notes de terrain concernant la période de changement (au niveau de l'environnement).

Nous avons codé l'ensemble des données qualitatives à deux reprises afin de mesurer la stabilité du codage (Allard-Poesi, 2003). Pour l'ensemble des données, nous avons respecté

un intervalle de plusieurs semaines entre le premier et le second codage afin de garantir la neutralité du chercheur qui ne peut ainsi coder « *de mémoire* ». La fiabilité intra-codeur est de l'ordre de 95% pour le codage des données relatives à la période traditionnelle et de 90% pour les données relatives à la période de changement (le codage de ces dernières s'est avéré plus délicat compte tenu de la complexité du processus et de l'ambiguïté de certaines informations). Les différences de codage ont donné lieu systématiquement à un retour au terrain (soit par la collecte de documents ou d'archives complémentaires soit par des interactions avec les acteurs de l'industrie) afin de disposer d'une plus grande richesse d'informations. Lors des entretiens semi-directifs, nous avons par exemple demandé aux acteurs du champ de commenter les décisions stratégiques qui demeuraient ambiguës.

Par ailleurs, le critère de reproductibilité du codage permet de justifier sa validité (Allard-Poesi, 2003). Compte tenu des nombreuses spécificités du terrain et de son jargon, il ne nous a pas semblé judicieux de faire coder les données empiriques par un collègue. Comme le soulignent Ibert (1997) et Allard-Poesi (2003), le codage apparaît comme une activité difficile pour quelqu'un n'ayant pas participé au processus de collecte de données.

3.3.2. Présenter les données

L'étape de condensation des données nous a permis de centrer davantage les données par rapport à notre problématique de recherche et de les organiser autour de thèmes, de sous-thèmes et d'attributs. Si ce travail est essentiel, la manière dont le chercheur choisit de présenter ses données n'en est pas moins déterminante. La présentation doit d'abord favoriser la compréhension des lecteurs en décrivant clairement le cheminement du chercheur. D'autre part, la restitution du terrain doit être pensée de manière à favoriser l'élaboration de conclusions par le chercheur. Conscients de l'enjeu que représente cette étape de la recherche, nous avons longuement hésité entre une organisation *chronologique* et une organisation *par thèmes*.

Tout d'abord, la *narration chronologique* apparaît comme une méthode pertinente pour mettre en valeur la dimension historique de la recherche (Langley, 1999). Cependant cette méthode ne nous semble pas appropriée à notre étude car elle ne facilite pas la lecture analytique des données et peut par conséquent entraver l'émergence de résultats. Jeremy (2002) souligne que la narration chronologique peut s'avérer contraignante : « *while it is essential to establish and recheck chronology (so that a later effect cannot be identified as an*

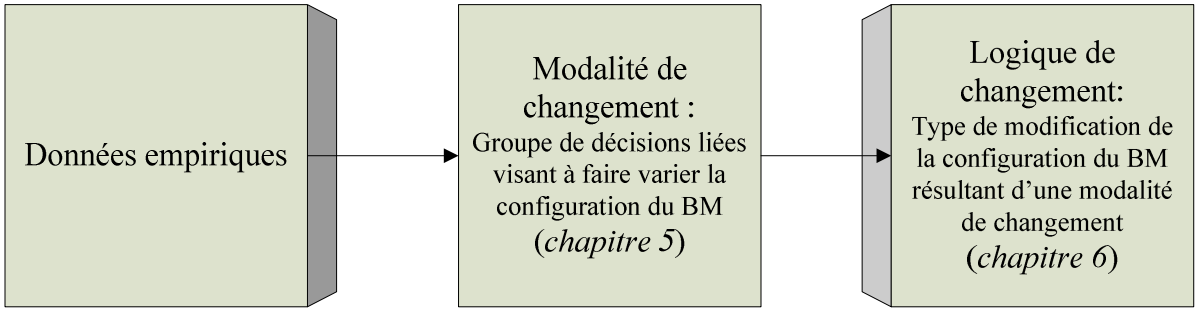
earlier cause, since real time moves in one direction only), chronology must not be regarded as an iron framework. After coherent time periods are selected, a mixture of narrative and reflective discussion, or deconstruction, can be deployed within the various themes or topics comprising the units of analysis » (p.448).

Ensuite, nous avons envisagé une *présentation par cas* qui peut paraître justifiée par rapport à notre stratégie de recherche. Cette méthode de présentation des données permet de se focaliser précisément sur chacune des entreprises étudiées puis de procéder à des comparaisons. Cependant, au cours de la rédaction, nous nous sommes aperçus que cette méthode entraînait des répétitions fréquentes. En effet, les comportements stratégiques des majors sont relativement similaires durant la première partie de la période de changement (nous l'interprétons comme une forme de « *rationalité mimétique* », Montmorillon, 1999 ; Mouricou, 2009). Compte tenu de l'homogénéité des résultats sur certaines périodes, la présentation par cas ne nous a pas semblé pas appropriée.

Enfin, nous avons recommencé la rédaction en retenant cette fois une *présentation thématique* organisée selon les résultats de codage. Ainsi, le cinquième chapitre présente successivement dix **modalités de changement** qui découlent de l'étude des majors entre 1998 et 2008. Nous définissons une modalité de changement comme un *groupe de décisions liées visant à faire varier la configuration du BM*. L'ensemble des décisions et les modalités de changement auxquelles elles se rapportent sont détaillés dans l'annexe VII. Dans le sixième chapitre, nous effectuons une analyse et une discussion des résultats. Le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) est alors utilisé pour mesurer l'impact des décisions des entreprises sur la configuration du BM. Nous obtenons ainsi **quatre logiques du changement**, chaque logique représente *un type de modification de la configuration du BM résultant d'une modalité de changement*. Une distinction claire entre la présentation des résultats et l'analyse nous semble favoriser la compréhension du lecteur et être cohérente avec la posture abductive de la recherche. La figure 34 illustre le processus de la recherche.

Au-delà de l'organisation des données, plusieurs précautions ont été adoptées pour faciliter la lecture et la compréhension. Comme le suggèrent Miles et Huberman (2003), nous avons illustré le récit à l'aide de tableaux, de figures et de frises chronologiques. Pour ces dernières, nous avons utilisé le logiciel Timeline Maker Professional pour présenter les décisions des majors tout en mettant en valeur la dimension temporelle (chapitre 6).

Figure 34 : Emergence des résultats de la recherche dans un cheminement abductif



En outre, nous avons tenté de faire revivre le passé en utilisant le discours des acteurs. Geerts (1973, cité par Dumez et Jeunemaître, 2005) insiste sur ce point : *« si la narration est limitée à une présentation de ce qui s'est passé, et quand, elle constitue ce qu'on peut appeler une description maigre de la période. Si le récit inclut un effort pour expliquer ce que les acteurs peuvent avoir pensé, la 'donation de sens' par les acteurs eux-mêmes – avant, pendant ou après les événements qui les ont affectés – alors la description devient ce qu'on peut appeler une description riche* ». Des verbatims qui sont issus des entretiens ou des archives collectées ont été régulièrement intégrées au récit.

Par ailleurs, le chercheur qui adopte une perspective historique doit mettre en évidence ses sources d'information. Pour cette raison, nous indiquons systématiquement en note de bas de page les sources de données qui sont à l'origine des informations. Dans une volonté de transparence, cette démarche permet ainsi au lecteur de consulter les données à la source. Prost (1996) considère ainsi que la présentation des références des sources documentaires renforce la validité des travaux de recherche qui se situent dans une perspective historique : « *la référence infrapaginale est essentielle à l'histoire : elle est le signe tangible de l'argumentation. La preuve n'est recevable que si elle est vérifiable* » (p.263).

3.3.3. Elaborer et vérifier les résultats

Selon Miles et Huberman (2003), le troisième processus de l'analyse de données consiste à élaborer les résultats puis à les valider. Précédemment, nous avons expliqué que la présentation des résultats organisée selon les résultats de codage ne permet pas de mettre en valeur les spécificités des entreprises et de procéder à des comparaisons. Pour cette raison, nous avons ensuite effectué une analyse inter-cas puis une analyse intra-cas qui permettent de dépasser ces limites et de favoriser l'émergence de résultats. Le sixième chapitre de cette thèse est l'occasion de présenter ces analyses, de discuter les résultats de recherche et

d'effectuer un retour à la littérature. Par ailleurs, Miles et Huberman (2003) considèrent que ces activités doivent être menées distinctivement par le chercheur afin d'améliorer la validité de la recherche. En effet, les auteurs affirment que le manque de distinction entre l'élaboration et la validation réduit la capacité du chercheur à remettre en question ses résultats et à envisager des explications alternatives.

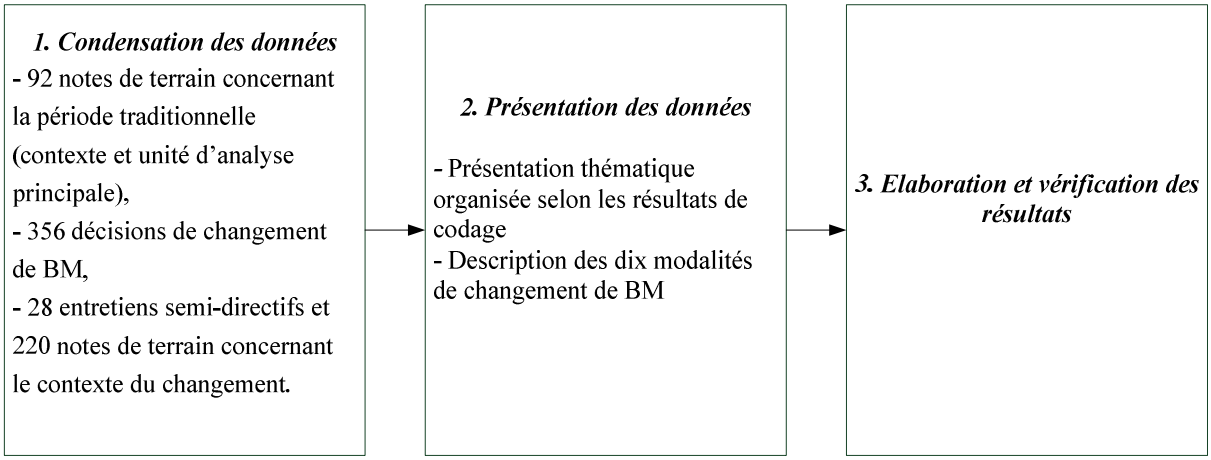
Néanmoins, le processus linéaire différenciant l'élaboration et la vérification des résultats ne nous semble pas être la seule manière de procéder. Notre démarche a vu l'élaboration de résultats à différents moments du travail de recherche (pendant et après la collecte de données). Alors que notre recherche se veut exploratoire, les résultats sont le résultat d'une réflexion abductive. En considérant les risques de se focaliser excessivement sur une partie des résultats, nous avons abordé cette étape de l'analyse en tentant de préserver un esprit critique et ouvert (Warnier, 2005). Ainsi, l'élaboration des résultats repose sur une argumentation rigoureuse des conclusions retenues et une présentation des explications alternatives et des raisons de leur rejet.

La vérification des résultats s'est effectuée tout au long de la recherche en prenant des formes variées. Miles et Huberman (2003) soulignent le caractère non-standardisé de la validation qui peut-être « *aussi brève qu'une 'arrière-pensée' fugitive traversant l'esprit de l'analyste lors de la rédaction, accompagnée d'un retour rapide aux notes de terrain, ou bien elle peut être rigoureuse et élaborée, étayée par de longues discussions entre collègues visant à développer un 'consensus intersubjectif', ou par un travail approfondi de reproduction d'un résultat dans un autre ensemble de données* » (p.31). Dans cette optique, la validation s'est principalement déroulée lors d'interactions avec le terrain ou avec nos collègues. Elle s'est faite individuellement lorsque nous avons présenté les résultats aux acteurs de l'industrie phonographique pour savoir s'ils étaient cohérents avec leur perception du phénomène. Le point de vue des praticiens s'est révélé fort enrichissant car ils n'ont pas hésité à remettre en cause notre compréhension du terrain et nos interprétations.

Parfois, la validation s'est produite de manière collective. Conscients que ce travail doctoral constitue une période d'apprentissage de la recherche, nous avons souhaité le plus souvent possible confronter notre raisonnement et nos résultats à d'autres points de vue. Ainsi, nous avons le plus souvent possible effectué des présentations lors des réunions de notre équipe de recherche (SMOG) qui ont toujours donné lieu à de vives discussions autour des résultats et des éléments de justification. Les échanges entre les collègues de laboratoire ont aussi pris la forme de discussions informelles régulières. Aussi les conférences ont été le cadre de

nombreuses discussions. Par exemple, la présentation des résultats intermédiaires sous forme de poster lors d'une conférence sur les BM organisée par la Cass Business School nous a permis de bénéficier de commentaires et parfois des objections de chercheurs français et internationaux spécialistes de la thématique du BM. Enfin, les séminaires méthodologiques auxquels nous avons participé dans le cadre du CEFAG en 2008 et le séjour de recherche effectué à la Wharton School of Business en 2009 ont joué un rôle important dans l'élaboration des résultats de ce travail de recherche. La figure 35 propose une synthèse des trois processus de notre analyse des données qualitatives.

Figure 35 : Synthèse des trois processus de l'analyse des données



Synthèse du chapitre III

Les développements de ce chapitre permettent de présenter le cadre méthodologique en justifiant chacun de nos choix par rapport à la problématique et les objectifs de la recherche. Dans la première section, nous insistons sur trois caractéristiques de notre recherche qui ont des implications majeures sur la conduite d'une investigation empirique. Après avoir souligné le caractère émergent de la thématique du changement de BM (Brink et Holmen, 2009 ; Sosna et al., 2010), nous optons d'abord pour une méthodologie abductive et qualitative qui se révèle être pertinente pour explorer un phénomène peu connu. Puisque nous privilégions l' « *approche contenu* », il apparaît ensuite essentiel de pouvoir circonscrire précisément l'objet d'étude. Or, la littérature montre que les chercheurs sont souvent confrontés à des difficultés lorsqu'il s'agit d'appréhender empiriquement le concept de BM. L'utilisation d'un modèle configurationnel *ex ante* apparaît alors comme une méthode appropriée pour délimiter rigoureusement le BM d'une entreprise en fonction de plusieurs composantes. Le modèle RCOV de Lecocq et al. (2006) apparaît ainsi comme une grille analytique pertinente. Pour traiter notre problématique sur le changement, il est enfin nécessaire d'intégrer la dimension temporelle au protocole de recherche pour pouvoir ensuite étudier l'évolution de l'objet étudié dans une approche longitudinale. Pour intégrer cette dimension, nous choisissons d'avoir recours à une perspective historique.

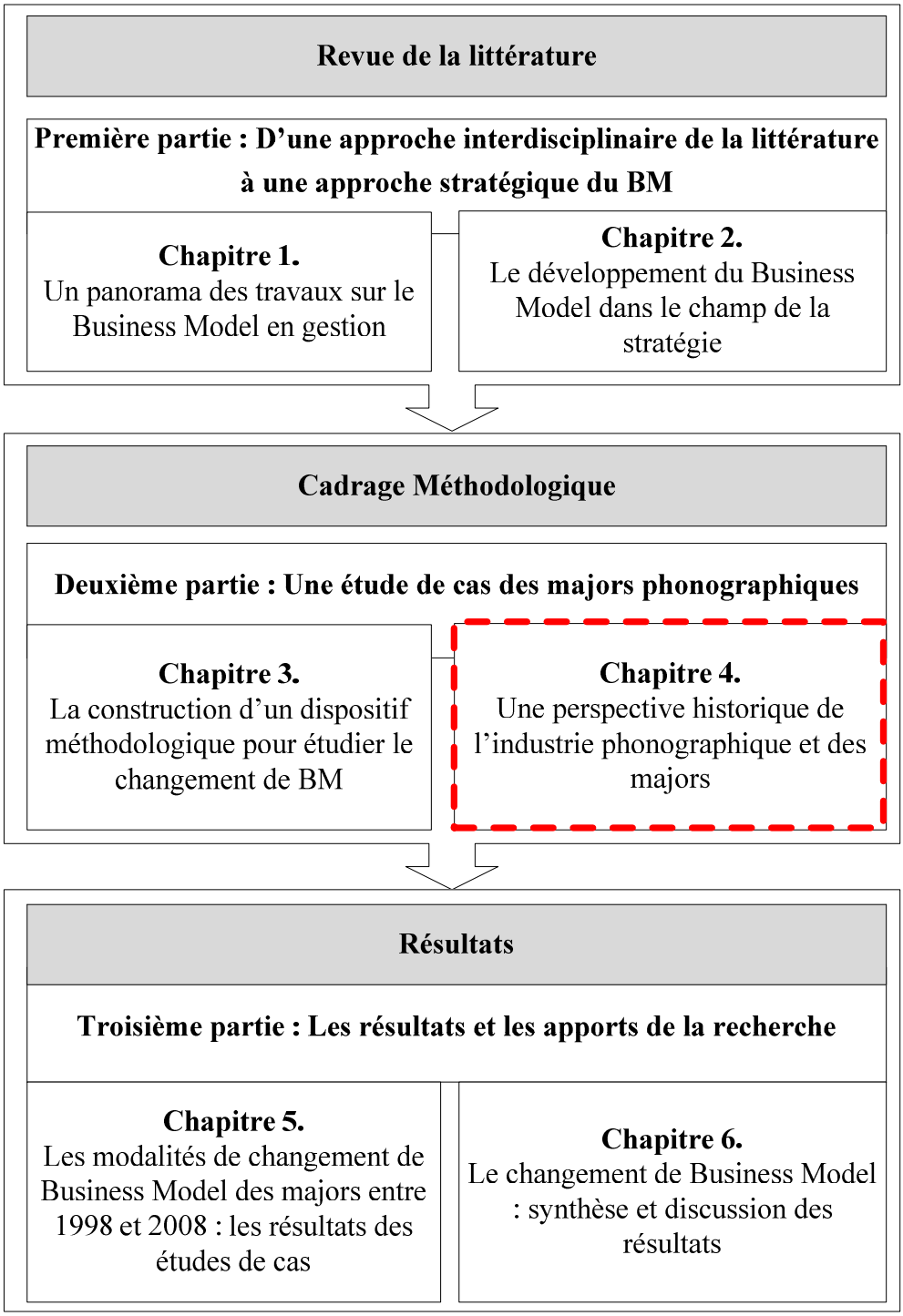
Après avoir précisé les caractéristiques générales de notre approche méthodologique, il convient ensuite de définir une stratégie de recherche. Nous avons choisi d'utiliser l'étude de cas et en présentons les grands principes dans la deuxième section. Plusieurs critères énoncés par Yin (2003) nous ont convaincus de la pertinence de cette méthode. Tout d'abord, l'étude de cas est cohérente avec la posture abductive que nous avons privilégiée. Puisqu'elle implique la mobilisation d'un matériau empirique très riche, cette méthode permet au chercheur de s'intéresser à des phénomènes peu connus et de faire émerger des résultats difficilement prévisibles. Ensuite, l'étude de cas permet de faire preuve d'une grande finesse pour distinguer l'objet d'étude de son contexte. Nous avons vu que cela s'avère être un atout important lorsqu'on choisit de s'intéresser au concept de BM. Enfin, l'étude de cas permet d'articuler plusieurs niveaux d'analyse. Cet aspect nous permet donc d'étudier conjointement les différentes composantes du BM dans une perspective multidimensionnelle. Au-delà de la justification de la pertinence de la méthode, nous présentons également une série d'outils dont dispose le chercheur pour mener la collecte et l'analyse de données qualitatives. Nous

discutons par ailleurs des avantages et des inconvénients qui caractérisent ces outils dans le cadre d'une recherche menée dans une perspective historique.

La troisième section décrit la mise en œuvre de notre recherche empirique. Nous nous sommes intéressés aux cinq majors de l'industrie phonographique qui sont confrontées à une profonde évolution de leur environnement depuis 1998. Plusieurs événements exogènes sont à l'origine de nouvelles opportunités et menaces dans l'industrie phonographique, les majors remettent alors en question leur BM. Le protocole de collecte et d'analyse des données peut être décomposé en deux parties. Une première partie qui porte sur la situation initiale au changement que nous appelons la « *période traditionnelle* ». La seconde partie du protocole nous permet de nous pencher sur la « *période de changement* » qui s'étale entre 1998 et 2008. Pour chaque période, nous investiguons le BM des majors ainsi que l'environnement dans lequel évoluent ces dernières.

Nous avons choisi d'apporter une attention toute particulière à la présentation du protocole méthodologique. Une description rigoureuse se révèle essentielle puisqu'elle permet de renforcer la validité des résultats de la recherche. Le chapitre suivant est consacré à la restitution de ces résultats.

Figure 36 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 4)



Plan du quatrième chapitre

1. Du secteur de la musique aux majors : une description du contexte historique (avant 1998)
   1.1. Le secteur de la musique et ses filières
   1.2. L'industrie phonographique
   1.3. La présentation des majors et du « *BM traditionnel* »
2. L'industrie phonographique en zone de turbulences : une présentation de l'évolution de l'environnement
   2.1. La dimension technologique
   2.2. La dimension réglementaire
   2.3. La dimension sociale
   2.4. La dimension concurrentielle
      2.4.1. Les nouveaux entrants
      2.4.2. Les fabricants de matériel électronique dans le secteur de la musique
      2.4.3. Les entreprises de la télécommunication
      2.4.4. Les services musicaux sur Internet
   2.5. La dimension économique

Chapitre 4. Une perspective historique de l'industrie phonographique et des majors

Ce quatrième chapitre a pour objectif de décrire le marché français de l'industrie phonographique en se basant sur les données contextuelles. Comme nous l'avons précisé dans le chapitre précédent, la compréhension du contexte dans une étude de cas permet au chercheur de bénéficier d'une plus grande finesse pour analyser le phénomène étudié, de pouvoir faire émerger des explications alternatives et de saisir les limites à la généralisation théorique de ses résultats de recherche (Giroux, 2003 ; Miles et Huberman, 2003). Pettigrew (1990) souligne par ailleurs que les données contextuelles jouent un rôle fondamental dans les recherches sur le changement : « *theoretically sound and practically useful research on change should explore the contexts, content, and process of change together with their interconnections through time. The focus is on changing, catching reality in flight; and in studying long-term process in their contexts, a return to embeddedness as a principal of method. Context refers to the outer and inner context of the organisation. Outer context includes the economic, social, political, and sectoral environment in which the firm is located. Inner context refers to features of the structural, cultural, and political environment through which ideas for change proceed* » (p.268).

1. Du secteur de la musique aux majors : une description du contexte historique (avant 1998)

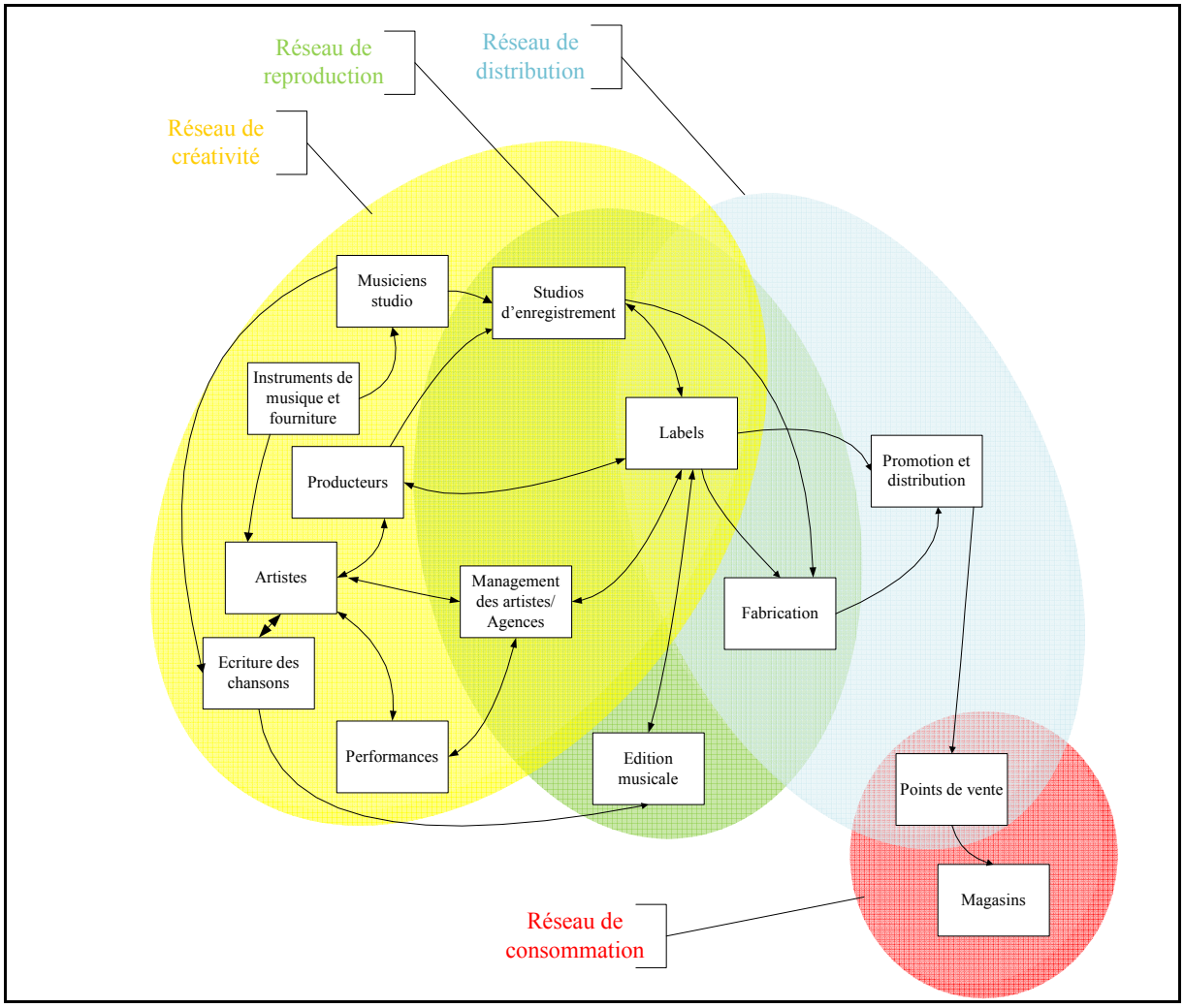
Dans une première section consacrée au *« contexte historique* » (précédent l'année 1998), nous exposons le terrain pendant la période traditionnelle en progressant du niveau d'analyse le plus général au plus particulier : *le secteur de la musique, l'industrie phonographique, les majors et enfin le BM de ces dernières.*

1.1. Le secteur de la musique et ses filières

Au regard de la littérature académique et des livres spécialisés, on considère que le secteur de la musique regroupe un ensemble d'acteurs variés sans toutefois en limiter précisément les contours. Pour représenter le secteur de la musique, le géographe Leyshon (2001) regroupe les activités en fonction de leur répartition spatiale, il identifie alors 4 réseaux différents qui composent le secteur de la musique : *le réseau de créativité, le réseau de reproduction, le*

réseau de distribution et enfin le réseau de consommation. La représentation proposée par Leyshon (2001) est reproduite dans la figure 37.

Figure 37 : Les réseaux dans le secteur de la musique (Leyshon, 2001)



Ce modèle permet d'abord de mettre en évidence la complexité du secteur de la musique qui regroupe de nombreuses activités interdépendantes : création, édition, production, promotion, diffusion radio, distribution, gestion de carrières, etc. En mettant en avant la structure de réseau, le modèle proposé par Leyshon (2001) permet ensuite de représenter les échanges bilatéraux qui prennent forme entre les différentes catégories d'acteurs. Ce modèle se révèle donc moins linéaire que les représentations du réseau de valeur (Porter, 1996). Néanmoins, les échanges bilatéraux ne sont pas systématiquement représentés, ils n'apparaissent pratiquement pas en dehors du réseau de créativité.

Ensuite, malgré son potentiel analytique, le modèle de Leyshon (2001) nous semble mêler les activités (fabrication, promotion, distribution) et les acteurs (labels, studios d'enregistrement,

artistes). Cette démarche est problématique car un seul acteur peut parfois être positionné sur plusieurs activités (ex : les producteurs qui possèdent leurs studios d'enregistrement). S'il permet d'avoir une représentation générale du secteur de la musique, ce modèle ne se prête cependant pas à une analyse économique. En s'intéressant de plus près au secteur de la musique, plusieurs activités apparaissent complètement déconnectées les unes des autres ce qui permet ainsi d'isoler plusieurs systèmes d'activités distincts. On considère généralement que les métiers du secteur de la musique sont répartis selon 3 filières (Wikström, 2009) : *le spectacle vivant, l'édition musicale et l'industrie phonographique*.

Le spectacle vivant inclut l'ensemble des activités qui entrent en jeu dans l'organisation de prestations musicales en direct. Ces prestations peuvent prendre des formes différentes allant d'un spectacle ponctuel d'un artiste amateur lors d'un festival à une tournée mondiale d'un artiste renommé. En se référant aux définitions proposées dans la littérature, les activités du spectacle vivant sont parfois considérées comme périphériques au secteur de la musique (Almqvist et Dahl, 2003, cités par Wikström 2009). Elles sont plus couramment associées à l'industrie du divertissement. En revanche, l'édition et l'industrie phonographique qui reposent tous deux sur les droits de propriété intellectuelle sont présentés comme le « *cœur* » du secteur de la musique. L'édition musicale consiste à exploiter les droits d'auteurs (paroles, partitions) et de les valoriser de façons variées : au cinéma, à la télévision, dans la publicité, etc. (Rivkin et Meier, 2005). Quant à l'industrie phonographique, elle gravite principalement autour de l'enregistrement musical, il s'agit de le produire puis de le commercialiser sur un support (Bouvery, 2004 ; Curien et Moreau, 2006).

Certains auteurs comme Wallis (2004) regroupent l'édition et l'industrie phonographique au sein d'un seul et unique système d'activité. Néanmoins, ce choix analytique ne nous semble pas adapté à notre travail de recherche sur le BM pour deux principales raisons.

Premièrement, l'édition et la production phonographique sont composées d'acteurs spécifiques (Tschmuck, 2006). Cette distinction a par ailleurs donné lieu à une classification des artistes. Ainsi, on différencie les *auteurs-compositeurs* qui écrivent les paroles et composent la musique d'une chanson (dans le secteur de l'édition) des *artistes-interprètes* qui l'exécutent (dans le secteur de la production phonographique). Néanmoins, la création et l'exécution peuvent être effectuées par la même personne (ex : Charles Aznavour ou Georges Brassens). Selon l'approche BM, on s'aperçoit donc que l'édition et la production se différencient au niveau des parties prenantes.

Deuxièmement, l'édition et la production phonographique révèlent des systèmes économiques distincts. L'industrie phonographique est principalement rémunérée par la vente de disques et de cassettes analogiques tandis que les droits d'auteurs financent leur secteur de l'édition. Chaque filière dispose également de ses propres organismes de redistribution des revenus (ex : SACEM[41] pour l'édition musicale et le Spré[42] pour l'industrie phonographique en France). La seule relation économique entre les deux systèmes se manifeste par le *droit de reproduction mécanique*[43] : les producteurs phonographiques reversent une partie des revenus générés par la vente de musique enregistrée aux éditeurs et aux auteurs-compositeurs sous la forme de royalties. En volume, les droits de reproduction mécanique représentent une proportion négligeable des revenus de l'édition. Dans une approche BM, on note ainsi que l'édition et l'industrie phonographique ne partagent pas les mêmes schémas de répartition de la valeur. Compte tenu de ces deux arguments, nous choisissons de séparer les deux filières et de nous focaliser pour ce travail de recherche sur l'industrie phonographique que nous décrivons plus précisément dans la partie suivante.

1.2. L'industrie phonographique

En 1877, le phonographe est le fruit des travaux menés en parallèle par l'américain Thomas Edison et par le français Charles Cros (Rivkin et Meier, 2005). Cette innovation permet pour la première fois de reproduire la voix sur un support enregistré. Dans un premier temps, son exploitation commerciale est limitée à la vente de boîtes à musique (Tschmuck, 2006). A cette époque, les entreprises comme la Columbia Phonograph ne se consacrent pas à la production de musiques nouvelles et créatives mais se contentent de reproduire des mélodies populaires ou des standards instrumentaux. Durant la genèse de la filière, les capacités de production limitées ne permettent pas aux industriels de réaliser des économies d'échelles. Si son exploitation demeure limitée, le phonographe demeure une innovation technologique majeure qui a donné son nom à l'industrie.

En 1888, l'invention du gramophone par Emile Berliner change la donne en offrant la possibilité aux entreprises de scinder désormais l'étape d'enregistrement de celle de la

[41] Société des Auteurs, Compositeurs et Editeurs de Musique.
[42] Société pour la Perception de la Rémunération Équitable.
[43] Le droit de reproduction est géré par SACEM et la SDRM en France. Néanmoins, cette réglementation est généralement appliquée dans les autres pays (ASCAP et BMI aux USA, PRS aux Royaume-Uni, SOCAN au Canada, GEMA en Allemagne ou SSA en Suisse).

reproduction (Labarthe-Piol, 2005) . Les industriels se lancent ainsi dans un second temps dans la production massive de musique enregistrée (Gronow et Saunio, 1998). Le disque vinyle devient par la même occasion le premier support standard de l'industrie phonographique. Cet artefact technologique participe à l'institutionnalisation de certaines pratiques qui se sont perpétuées pendant près d'un siècle. Par exemple, la capacité de stockage du disque vinyle étant limité, les industriels ne pouvaient alors pas fixer d'enregistrements musicaux dont la durée dépassait une heure. Cette contrainte est à l'origine du format commercial « *album* » (regroupant entre 10 et 15 titres, ce qui représente environ une heure de musique) qui est toujours utilisé par les entreprises.

L'enjeu du support standard est double pour les industriels. Il s'agit d'abord d'établir une norme technologique afin que la musique enregistrée puisse être largement diffusée sur les marchés. La domination d'un seul standard confère alors à l'offre musicale une plus grande valeur d'usage (ex : le consommateur peut écouter ses disques sur un seul appareil de lecture). Pour cette raison, les industriels ont essayé de limiter la concurrence entre des standards rivaux (ex : le standard de RCA « *Sound Tape Cartridge* » vs. le standard « *Compact Cassette* » de Philips[44]). Le discours de Strauss Zelnik, directeur général de BMG, illustre ce premier point (encadré 19, ci-dessous). Ensuite, l'enjeu pour les industriels est de procéder à un renouvellement du standard technologique à intervalles régulières: la cassette analogique au milieu des années 1960 puis le CD au début des années 1980. Les industriels utilisent l'argument d'une amélioration de la qualité d'écoute pour justifier le remplacement du standard dominant. L'objectif de cette démarche est de conduire les consommateurs à renouveler leur discothèque musicale pour ainsi augmenter les ventes de musique enregistrée (Almeida et Gregg, 2003).

Au-delà du rythme imposé par le remplacement régulier des standards dominants, l'innovation technologique est généralement perçue comme une source de menaces par l'industrie phonographique. Dans les années 1920, le lancement commercial de la radio aux Etats-Unis coïncide avec une baisse des ventes de disques (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004). Les industriels considèrent alors que la radio et l'industrie phonographique sont en concurrence. En effet, ces derniers considèrent que la diffusion de contenus musicaux sur les ondes a un impact négatif sur la valeur d'usage des disques. La position de l'industrie

[44] Source : http://www.videointerchange.com. Consulté le 25/01/2011.

phonographique a depuis évolué. La radio représente l'un des principaux médias utilisés pour promouvoir la sortie de nouveaux disques (Fink, 1989).

Encadré 19 : L'enjeu du support standard

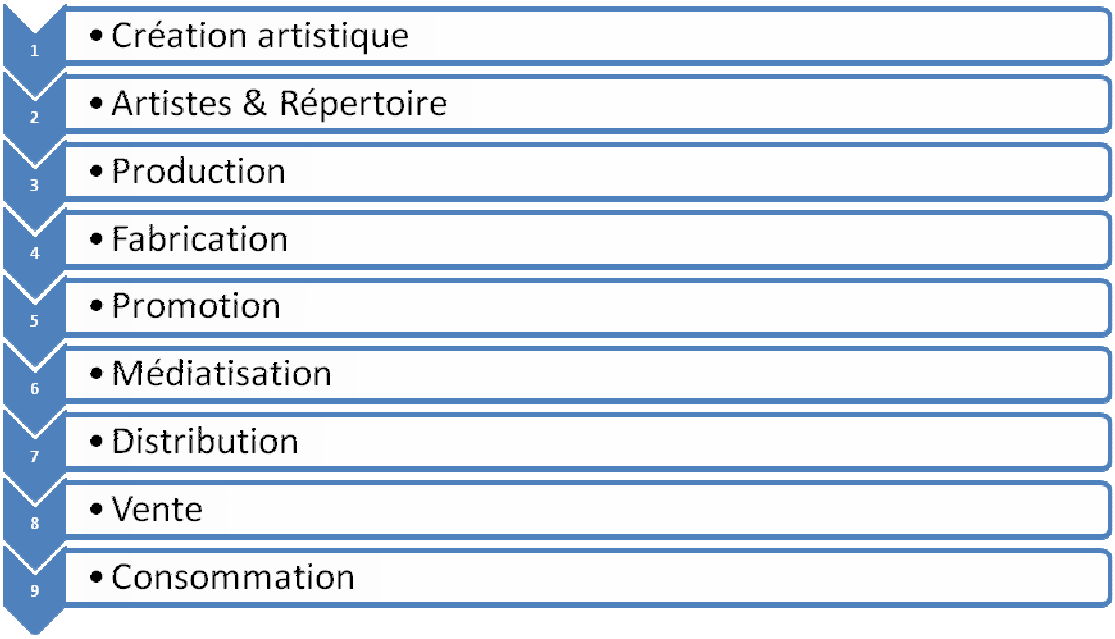
« *The goal for any entertainement business is the standard. Not because we own it, but because the consummer's acceptance of a new media is highly correlated with the launch of a standard. Look at the video business where there was no take off until there was a decision between VHS and Betamax. Or even the CD, it was the agreed on standard and then people started buying CD players. Beta failed because it was not perceived as a standard. So the creation of standard or a couple of interoperable standards is what we are looking to do. We think the best way to do it is to be involved in the decision process, to move the industry in that direction and to cooperate with the highest class players. To choose only one player is a little risky of course because you are taking the risk of creating a gatekeeper… we want to be the gate keeper, we don't want to create another one* ».
Discours de Strauss Zelnick, directeur général de BMG, donné en 2002 à la Harvard Business School.

Dans les années 1980, les industriels s'inquiètent de la généralisation des copies privées sur cassettes analogiques (Barfe, 2005). En effet, ce nouveau support permet aux consommateurs de copier et d'échanger les contenus musicaux même si cela entraîne une perte significative de la qualité d'écoute. A la suite d'une étude menée par C.B.S. mettant en évidence l'impact négatif des copies sur cassettes vierges sur les ventes de disques, l'industrie phonographique se lance aux Etats-Unis dans une campagne intitulée « *home taping is killing music* »[45]. Elle réclame alors une redistribution des revenus qui découlent des ventes de cassettes vierges aux industriels de la musique (Labarthe-Piol, 2005). A partir de cette période, des conflits d'intérêts apparaissent entre l'industrie phonographique et les fabricants de supports technologiques. Ces tensions remettent alors en question la position d'entreprises qui sont à la fois positionnées dans les deux secteurs industriels (e.g. Philips, Sony, Matsushita). Suite aux revendications de l'industrie phonographique, les législateurs français reconnaissent en 1985 le droit des utilisateurs à la copie privée (c'est-à-dire la copie d'une œuvre pour un usage personnel). Malgré les menaces que laissent entrevoir ces innovations technologiques, l'industrie phonographique parvient à préserver son système d'activité jusqu'à la fin des années 1990 (Anand et Cantillon, 2000, Dubosson-Torbay et al., 2004 ; Weissman et Jermance, 2007). La figure 38 présente le système d'activité initial de l'industrie

[45] Traduction de l'anglais : les copies privées sur cassettes tuent la musique.

phonographique qui caractérise la période traditionnelle (Graham et al., 2004). Les neuf activités sont présentées en détail dans les paragraphes suivants.

Figure 38 : Le système d'activités traditionnel de l'industrie phonographique (Graham et al., 2004)



A présent, nous procédons à une description du système d'activité traditionnel. En amont, la **création artistique (1)** consiste à interpréter une œuvre musicale avec la voix ou à l'aide d'instruments de musique. L'artiste-interprète, les musiciens qui l'accompagnent et l'arrangeur qui s'occupe de l'orchestration et des ajustements participent au processus collectif de création artistique. S'il existe de nombreux artistes-interprètes en activité (plus de 25.000 en France, Coulangeon, 2004), la majorité d'entre eux sont amateurs. La liberté de l'artiste durant le processus de création dépend principalement de sa popularité, mais il est généralement tenu par un engagement contractuel de concevoir plusieurs albums sur une période de temps limitée.

Ensuite, l'activité **Artistes & Répertoire (2)** (A&R désormais) a d'abord pour objectif de dénicher de nouveaux talents. Ensuite, il s'agit de trouver des textes ou des compositions pour les artistes-interprètes qui ont déjà été découverts. Il est donc nécessaire de faire preuve de sensibilité artistique, d'une bonne connaissance des tendances du marché mais surtout d'intuition pour identifier les succès musicaux de demain. L'activité A&R joue un rôle essentiel dans le système d'activité de l'industrie phonographique : des managers A&R comme George Marty et Sam Phillips ont ainsi largement contribué au développement de

leurs entreprises en identifiant des artistes comme les Beatles ou Elvis Presley (Tschmuck, 2006).

Une fois qu'un artiste-interprète a été choisi par un agent A&R, on aborde alors l'étape de **production (3)**. Le producteur remplit plusieurs fonctions. Il aide les artistes à sélectionner les morceaux qui seront exécutés, organise la cession d'enregistrement et gère le budget. La cession d'enregistrement est généralement organisée en studio sous la direction de l'ingénieur du son. Ce processus aboutit à la conception d'un *master* qui est l'enregistrement source.

Alors que les activités que nous venons de présenter relèvent essentiellement du domaine artistique, la **fabrication (4)** introduit la dimension industrielle puisqu'il s'agit de reproduire des copies résultant du master original. Contrairement aux activités artistiques comme la production, les entreprises peuvent diminuer les coûts de fabrication en réalisant des économies d'échelle. En introduisant la technologique numérique et en simplifiant le processus de fabrication, les fabricants ont considérablement réduit les coûts de fabrication du CD qui atteignent désormais quelques centimes d'euro.

Avant de lancer la commercialisation du produit musical, la **promotion (5)** a pour objectif d'accroître la notoriété de l'artiste, de faire savoir la sortie du disque et de faire écouter aux consommateurs certains morceaux pour enfin attiser la demande.

La **médiatisation (6)** se fait par divers moyens : le spectacle vivant, la représentation dans les médias (radio et télévision) ou encore la publicité.

La **distribution (7)** permet d'acheminer les disques des usines de fabrication aux entrepôts de stockage ou directement aux points de vente. Comme le souligne Labarthe-Piol (2005), les distributeurs doivent être réactifs pour pouvoir s'adapter aux fluctuations régulières de la demande tout en desservant l'ensemble d'un territoire, ce qui engendre des coûts importants.

Ensuite la **vente au détail (8)** est assurée par des disquaires indépendants, des grandes surfaces spécialisés (FNAC, Virgin Mega Store) ou généralistes. Cependant, l'importance des grandes surfaces s'est considérablement accentuée durant la deuxième partie du XXème siècle entraînant ainsi une disparition progressive des disquaires indépendants qui assuraient jusqu'alors une grande partie de la vente de musique (Curien et Moreau, 2006).

Enfin, la dernière activité est la **consommation (9)** au cours de laquelle un amateur de musique s'approprie le disque.

1.3. La présentation des majors et du « *BM traditionnel* »

Alors que l'industrie phonographique se présentait à l'origine comme un ensemble fragmenté de petites ou moyennes entreprises spécialisées, une vague de concentration qui s'est intensifiée dans les années 1960 et à la fin des années 1980 a profondément modifié sa structure (Gronow et Saunio, 1998). Chapple et Garofalo (1977) décrivent alors trois processus de concentration (p.82-87).

Premièrement, les auteurs observent une intégration horizontale des labels phonographiques qui leur permet de consolider les parts de marché et de renforcer ainsi leur position au sein de l'industrie phonographique.

Deuxièmement, on assiste à une intégration verticale qui a pour objectif de contrôler le système d'activité de l'industrie. Ainsi, les labels ont fait l'acquisition de nombreux distributeurs de disques (chargés de louer et de gérer les espaces de vente chez les détaillants) ou de grossistes (Denisoff, 1986). L'intégration de l'activité de distribution est un enjeu important pour les labels car elle permet de réduire les coûts de transaction : « *compte tenu du temps nécessaire à la renégociation d'un contrat avec un autre distributeur, les dépenses de promotion peuvent être considérées comme un actif spécifique, c'est-à-dire un actif qui perdrait une grande partie de sa valeur si son usage final était différent de celui initialement envisagé* » (Curien et Moreau, 2006, p.26).

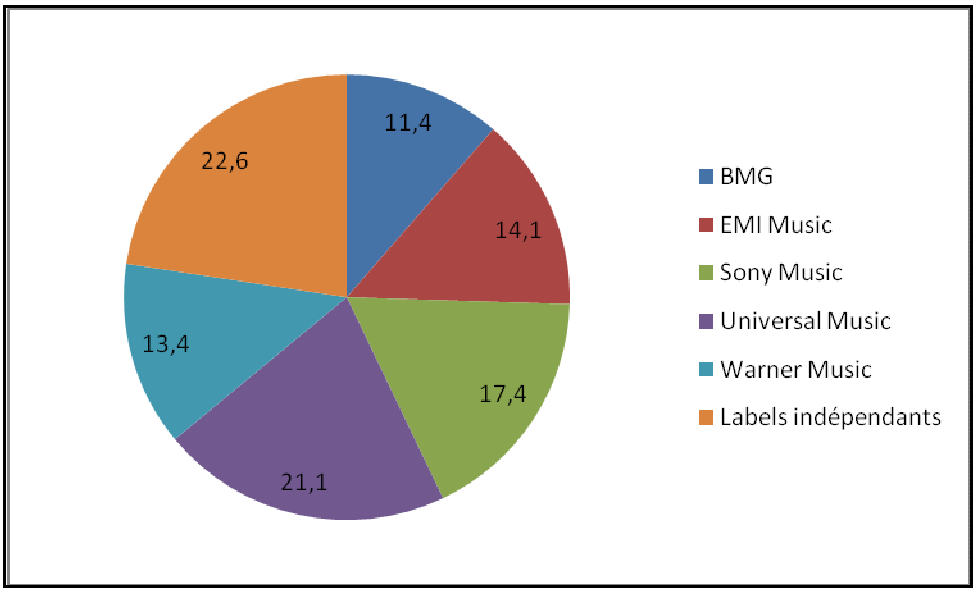
Troisièmement, plusieurs conglomérats internationaux diversifiés en termes d'activités font l'acquisition de labels qui sont perçus comme ayant une forte rentabilité[46]. Comme le souligne Tschmuck (2006), ce phénomène important a toutefois été par moments contenu par la législation *anti-trust* qui a notamment empêché l'acquisition d'ABC par ITT ou celle de MCA par Westinghouse.

Les acteurs de l'industrie procèdent couramment à une répartition dichotomique des labels phonographiques : les « *majors* » et les « *labels indépendants* ». Les majors sont le résultat de trois décennies de concentration dans le secteur de la musique. Elles se distinguent des labels indépendants sur trois points : l'intégration d'activités sur l'ensemble du cycle de production et de distribution, un positionnement international et une part de marché mondiale d'au moins 10% (Cocquebert, 2004 ; Wikström, 2009). Depuis le début des années 80, l'industrie

[46] 10-15% de profits après impôts (Tschmuck, 2006).

phonographique est dominée par « *the Big Five* » composé de BMG, EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner Music. Ces cinq entreprises représentent plus de 77% du marché (figure 39), ceci leur confère une influence considérable sur l'industrie phonographique ; la part de marché restant est répartie entre les labels indépendants.

Figure 39 : Répartition du marché de l'industrie de la musique (source MEI world report, 2000)

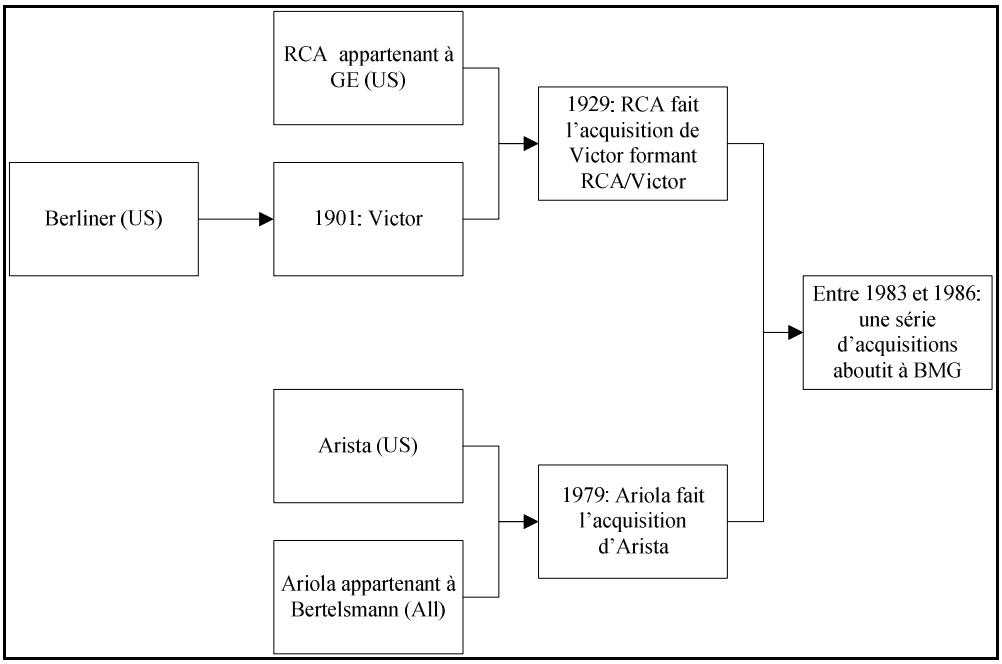


Avant de procéder à une description de leur BM, nous proposons à présent une présentation générale des cinq majors.

BMG

Bertelsmann est un conglomérat d'entreprises allemandes créé en 1835 et qui occupe le quatrième rang mondial du secteur des médias. Son portefeuille d'activité comprend l'édition littéraire, la presse, la télévision, la radio, le cinéma et également la vente par correspondance. Bertelsmann se positionne dans l'industrie phonographique à partir de 1958 avec la création du label Ariola. Mais c'est l'acquisition du label américain Arista en 1979 qui permet à Bertelsman d'atteindre le statut de major du disque. En 1987, Bertelsman restructure ses différents labels sous l'entité Bertelsman Music Group (BMG) après l'acquisition du label américain, RCA (figure 40).

Figure 40 : Formation de l'entreprise BMG (inspiré de Wikström, 2009)



BMG constitue alors une structure indépendante dont le siège social est situé à New-York et qui opère dans 53 pays. La major est composée de plus de 200 labels spécialisés par genres musicaux (Arista Records, Ariola, BMG Classics, Buddha Records, RCA Records, Red Seal, the Windham Hill Group) et une variété d'artistes dont certains ont reçu plusieurs disques d'or ou de platine (Dave Matthews Band, Santana, ZZ Top)[47].

En 1998, BMG est la « *plus petite* » des majors en termes de part de marché (11,4%[48]). Néanmoins, Strauss Zelnick, qui vient d'être nommé à la tête de BMG souhaite repositionner l'entreprise sur l'échiquier mondial de l'industrie phonographique. Les résultats financiers de BMG figurent dans le tableau 34.

Tableau 34 : Résultats financiers de BMG en 1999 (Rivkin et Meier, 2005)

Revenus (millions de $)	Actifs (millions de $)	Résultats opérationnels (millions de $)	Produits de vente	Rendement des actifs
4.306	NC	177	4.1%	NC

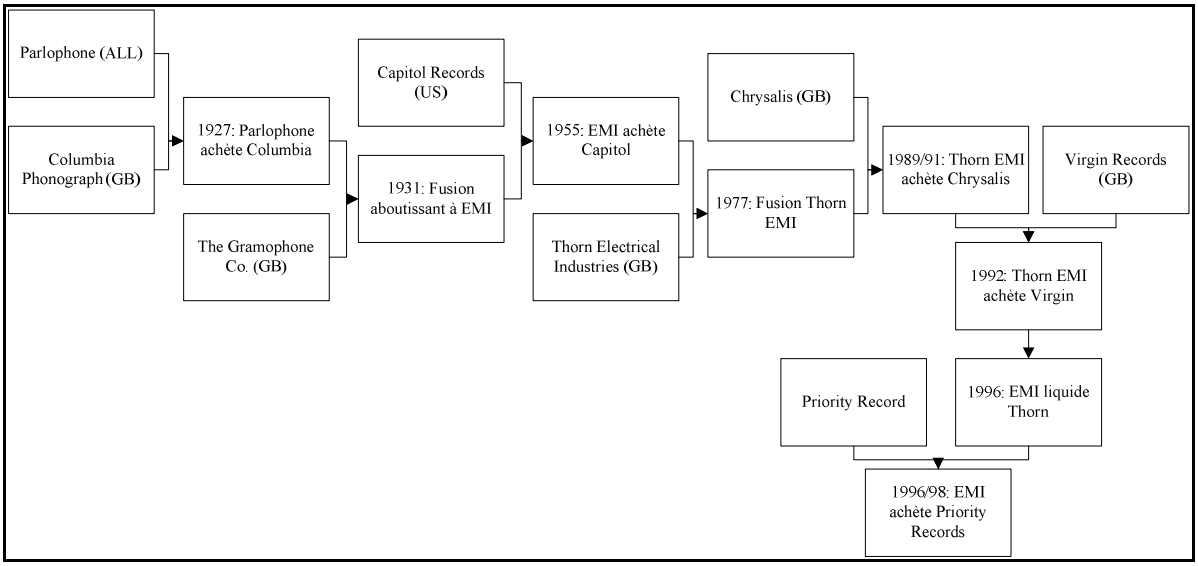
[47] La certification disque d'or signifie qu'un artiste a vendu plus de 50.000 albums, il est certifié platine lorsque les ventes sont supérieures à 1.000.000 (source : http://www.ifpi.org, consulté le 10/11/2007.
[48] Source : MEI world report (2000).

EMI Music

En 1931, la fusion entre la Gramophone et Parlophone aboutit à la naissance du groupe « *Electric and Musical Industries* » qui devient plus tard EMI Music (figure 41). La major a continué son expansion en enchaînant les signatures de nombreuses stars internationales (ex : Elvis Presley) ou en faisant l'acquisition des catalogues de plusieurs labels indépendants (ex : Capitol Records). EMI Music se distingue rapidement de ses concurrents par la qualité de son département A&R qui parvient à repérer de nombreux artistes à succès. Sous la présidence de Joseph Lockwood, la major britannique commercialise les albums des Beatles, de Pink Floyd et de Marvin Gaye. La signature d'artistes populaires devient la marque de fabrique d'EMI Music qui enregistre ensuite l'arrivée du groupe Queen en 1975 et des Rolling Stones en 1977.

A partir des années 1990, le département A&R devient moins performant et la signature de stars internationales se fait de plus en plus rare[49]. A la fin de la décennie, le catalogue d'artistes-interprètes qui permettait à EMI Music de bénéficier d'un avantage concurrentiel est désormais plus limité que celui des autres majors de l'industrie phonographique (Rivkin et Meier, 2005).

Figure 41 : Formation de l'entreprise EMI Music (inspiré de Wikström, 2009)



[49] Source : Maltby Capital Annual Review (2008).

Une autre spécificité de la major EMI Music est de ne pas être rattachée à un conglomérat d'entreprises contrairement aux autres majors. C'est la raison pour laquelle EMI Music se définit souvent comme le plus gros label indépendant de l'industrie phonographique[50]. Néanmoins, il s'agit davantage d'une stratégie de communication visant à se positionner par rapport aux majors concurrentes et pour revendiquer une position de leader dans la catégorie des labels indépendants que d'une affirmation objective.

A partir du travail empirique mené, nous nous sommes aperçus qu'EMI Music est généralement considéré comme une major par les autres majors et les médias. Compte tenu du degré d'intégration des activités (regroupant à la fois A&R, production, conception, promotion et distribution), de son positionnement international (10000 employés à travers 48 pays) et de sa part de marché (14,1% en 1998)[51], il paraît pertinent d'intégrer EMI Music dans la catégorie des majors. Dans le tableau 35, nous présentons les résultats financiers d'EMI Music en 1999.

Tableau 35 : Résultats financiers de EMI Music en 1999 (Rivkin et Meier, 2005)

Revenus (millions de $)	Actifs (millions de $)	Résultats opérationnels (millions de $)	Produits de vente	Rendement des actifs
3.596	2.950	367	10.2%	12.4%

Sony Music

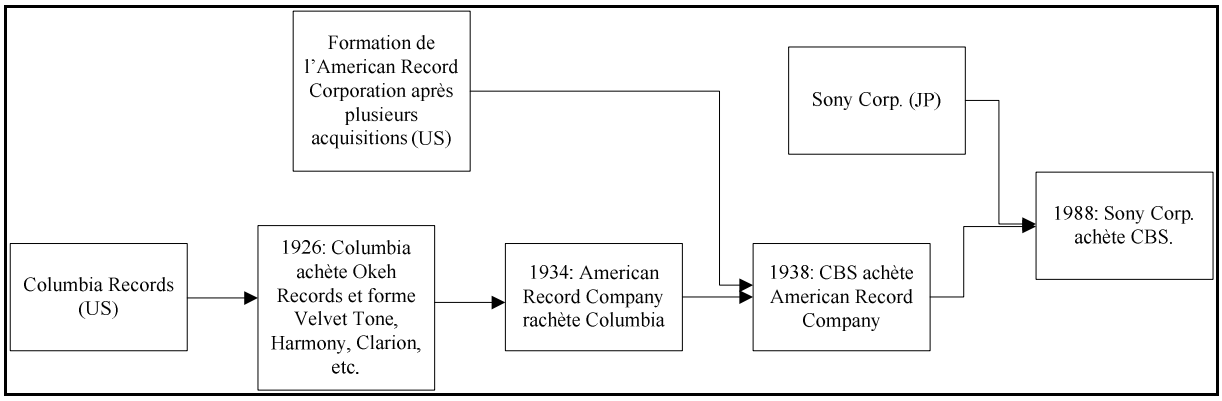
A l'origine positionné dans le secteur de l'électronique, le conglomérat japonais Sony Corporations entretient depuis les années 70 des relations très étroites avec le secteur de la musique. Sony Corporation a en effet conçu le standard CD en partenariat avec Philips et développé plusieurs innovations majeures comme le Walkman. Néanmoins, Sony Corporation ne s'est positionné que très récemment dans l'industrie phonographique en rachetant CBS-Columbia en 1988 (figure 42).

L'enjeu stratégique de cette acquisition est double. Premièrement, Sony Corporation espère que son positionnement dans l'industrie phonographique lui permettra plus facilement d'imposer de nouveaux supports standards lorsque le CD et la cassette analogique atteignent la fin du cycle d'exploitation (Wikström, 2009). Deuxièmement, le conglomérat nippon

[50] Source : http://www.emimusic.co.uk/04/main.htm. Consulté le 02/11/2010.
[51] Source : http://www.emimusic.com. Consulté le 02/11/2010.

compte créer des synergies entre l'activité de production de contenu et celle de fabrication de produits comme elle le fait déjà dans le secteur du cinéma. En effet, Sony Music possède une filiale spécialisée dans la production cinématographique (Sony Pictures Entertainment). Les relations entre l'électronique et le disque qui sont prégnantes durant la période traditionnelle sont décrites dans l'encadré 20.

Figure 42 : Formation de l'entreprise Sony Music (inspiré de Wikström, 2009)



En 1998, Sony Music regroupe alors un ensemble de labels diversifiés (Columbia Records, Epic, Stax, Monument) et des artistes bénéficiant d'une renommée internationale (Aretha Franklin, Michael Jackson ou encore Miles Davis). Au niveau de l'industrie phonographique, la part de marché de Sony Music atteint 7,4%[52]. Cependant, l'importance économique de l'activité phonographique est limitée pour Sony Corporation puisque Sony Music ne représente que 7,5% des revenus globaux générés par le conglomérat. Le tableau 36 présente les résultats financiers de Sony Music en 1999.

Encadré 20 : Les relations entre l'industrie électronique et l'industrie phonographique

Traditionnellement, il existe un lien fort entre l'industrie phonographique et le secteur électronique qui fournissait les technologies pour développer les supports standards. Les tentatives de rapprochement entre les entreprises issues de ces secteurs ont été nombreuses, l'entreprise néerlandaise Philips a par exemple créé son label en 1945. Néanmoins, les entreprises de l'électronique ont tendance à se désengager progressivement de l'industrie phonographique à partir du début des années 1990. En 1998, Sony Corporation est la dernière entreprise du secteur de l'électronique à être encore positionnée dans l'industrie phonographique[53].

[52] Source : MEI world report (2000).
[53] Source : Entretien avec Stéphane Le Tavernier réalisé le 08/06/2010.

Tableau 36 : Résultats financiers de Sony Music en 1999 (Rivkin et Meier, 2005)

Revenus (millions de $)	*Actifs (millions de $)*	*Résultats opérationnels (millions de $)*	*Produits de vente*	*Rendement des actifs*
6.336	*6.298*	*320*	*5.1%*	*5.1%*

Universal Music Group

En 1995, l'entreprise américaine Seagram, spécialisée dans la distillerie, fait l'acquisition de 80% des parts du label MCA pour 5,7 milliard de dollar (Fanger et O'Reilly, 2003) et lui donne le nom d'Universal (figure 43). MCA présente alors la particularité de ne pas être seulement positionnée dans le secteur de la musique mais d'être diversifiée dans plusieurs secteurs du divertissement (films, télévision). Sous la direction d'Edgar Bronfman Jr., Segram consolide les activités d'Universal en faisant l'acquisition du label Interscope. Il rachète enfin Polygram, leader du marché, au fabricant de produits électroniques Philips qui se retire ainsi définitivement de l'industrie phonographique. A la fin des années 1990, Universal Music constitue le plus important catalogue de l'industrie phonographique en regroupant des stars internationales dans la plupart des genres musicaux. Le portefeuille d'artistes d'Universal Music regroupe par exemple Bon Jovi, Elton John, Luciano Pavarotti, Sting ou encore U2.

L'entreprise qui compte 12.000 employés et opère dans 63 pays est leader de l'industrie phonographique avec 21,1% de parts de marché[54]. La vente de disques représente 95% des revenus d'Universal Music Group[55], les autres sources sont l'édition musicale et les royalties (Fanger et O'Reilly, 2003). Nous présentons dans le tableau 37 les résultats financiers d'Universal Music.

[54] Source : MEI world report (2000)
[55] Source : http://www.irma.asso.fr. Consulté le 22/03/2007.

Figure 43 : Formation de l'entreprise Universal Music (inspiré de Wikström, 2009)

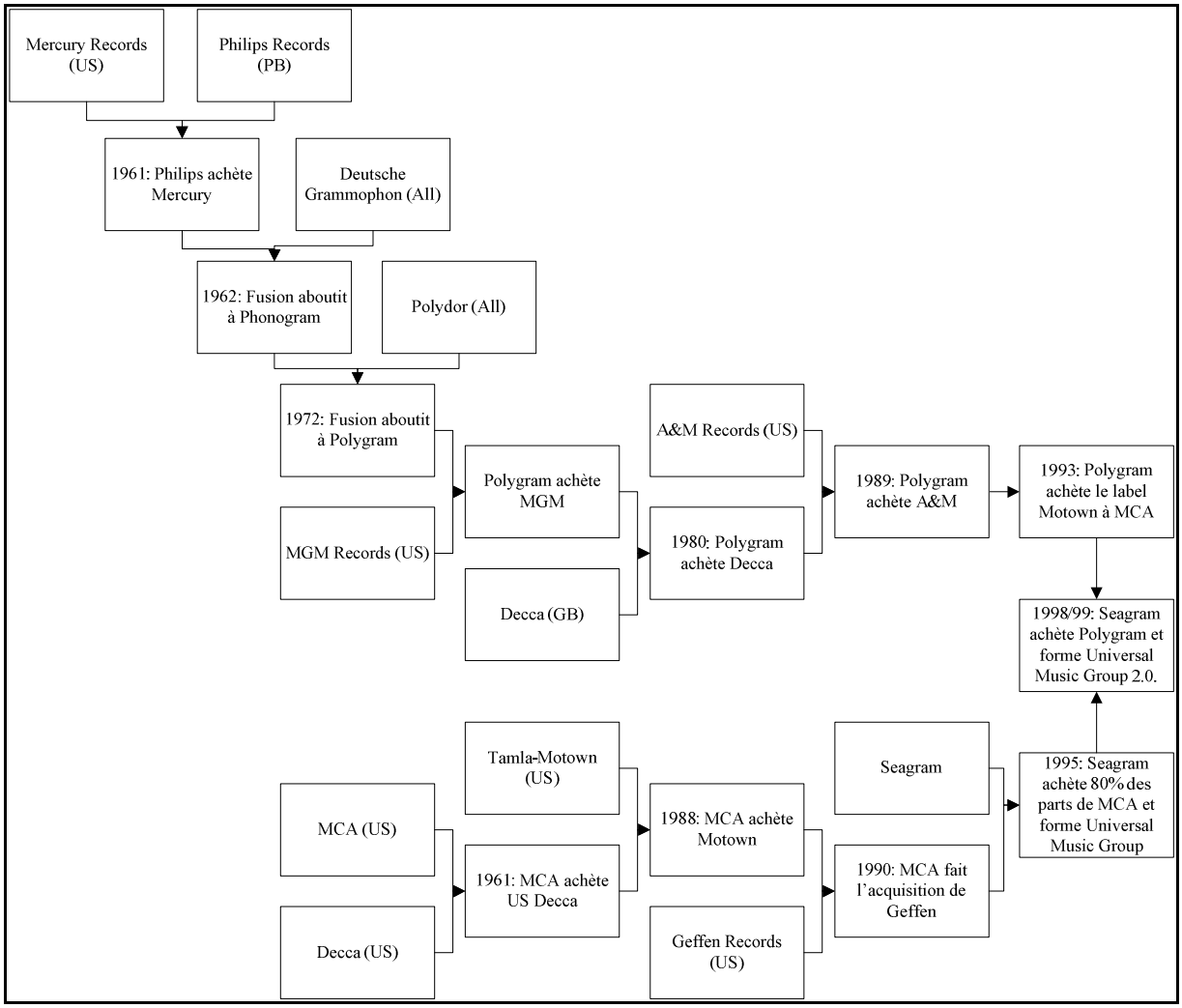


Tableau 37 : Résultats financiers de Universal Music en 1999 (Rivkin et Meier, 2005)

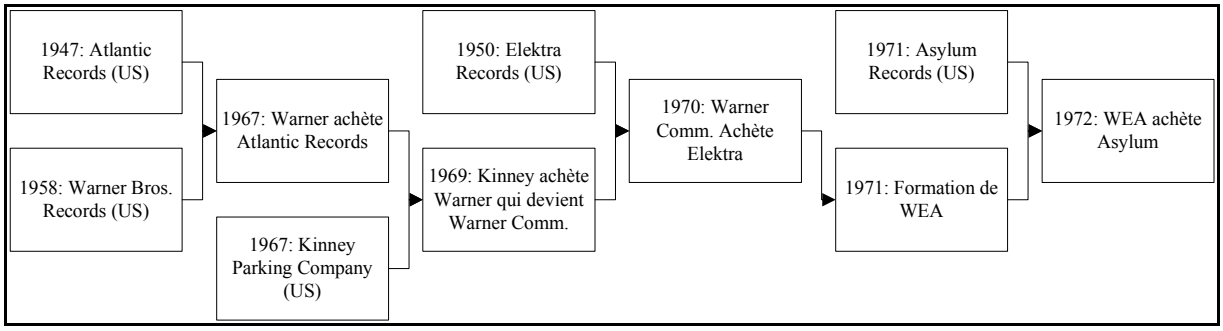
Revenus (millions de $)	Actifs (millions de $)	Résultats opérationnels (millions de $)	Produits de vente	Rendement des actifs
3.751	16.392	-439	-11,7	-2,70%

Warner Music

Comme nous pouvons le voir à l'aide de la figure 44 ci-après, Warner Music est le résultat de l'intégration par Warner Communications Inc. des labels Warner Bros. Records (crée en 1958), Atlantic Records (acheté en 1967) et Elektra Records (acheté en 1970) Ainsi, comme Universal Music, Warner Music appartient à un conglomérat de divertissements positionné sur la production cinématographique (Warner Bros Studio) et la télévision (Warner Bros Television). A partir de 1989, le conglomérat s'élargit et se diversifie suite à la fusion entre

Time et Warner Communications Inc. La multinationale américaine Time Warner devient alors l'un des leaders du secteur des médias en regroupant les activités d'édition, de publication, de production de films, et d'émissions de télévision.

Figure 44 : Formation de l'entreprise Warner Music (inspiré de Wikström, 2009)



Cependant, la fusion entre Time et Warner Communications Inc. ne modifie pas fondamentalement l'organisation de Warner Music qui compte plusieurs labels (Reprise, Atlantic, Elektra, Asylum, Rhino) et détient 13,4% des parts de marché de l'industrie phonographique en 199856. Le tableau 38 expose les résultats financiers de Warner Music en 1999.

Tableau 38 : Résultats financiers de Warner Music en 1999 (Rivkin et Meier, 2005)

Revenus (millions de $)	Actifs (millions de $)	Résultats opérationnels (millions de $)	Produits de vente	Rendement des actifs
3.834	7.483	179	4.7%	2.4%

Nous proposons enfin un tableau récapitulatif synthétisant les caractéristiques principales de cinq majors de l'industrie phonographique (tableau 39).

La présentation ci-dessus révèle la complexité de la structure organisationnelle des majors. D'une part, les majors appartiennent pour la plupart à des conglomérats, d'autre part, elles sont généralement positionnées à la fois sur le secteur phonographique et le secteur de l'édition. Par conséquent, il est nécessaire de préciser le niveau d'analyse que nous adoptons dans cette recherche. Ces précisions figurent dans l'encadré 21.

[56] Source : MEI world report (2000).

Tableau 39 : Synthèse des caractéristiques de majors inspiré de Gronow et Saunio (1998)

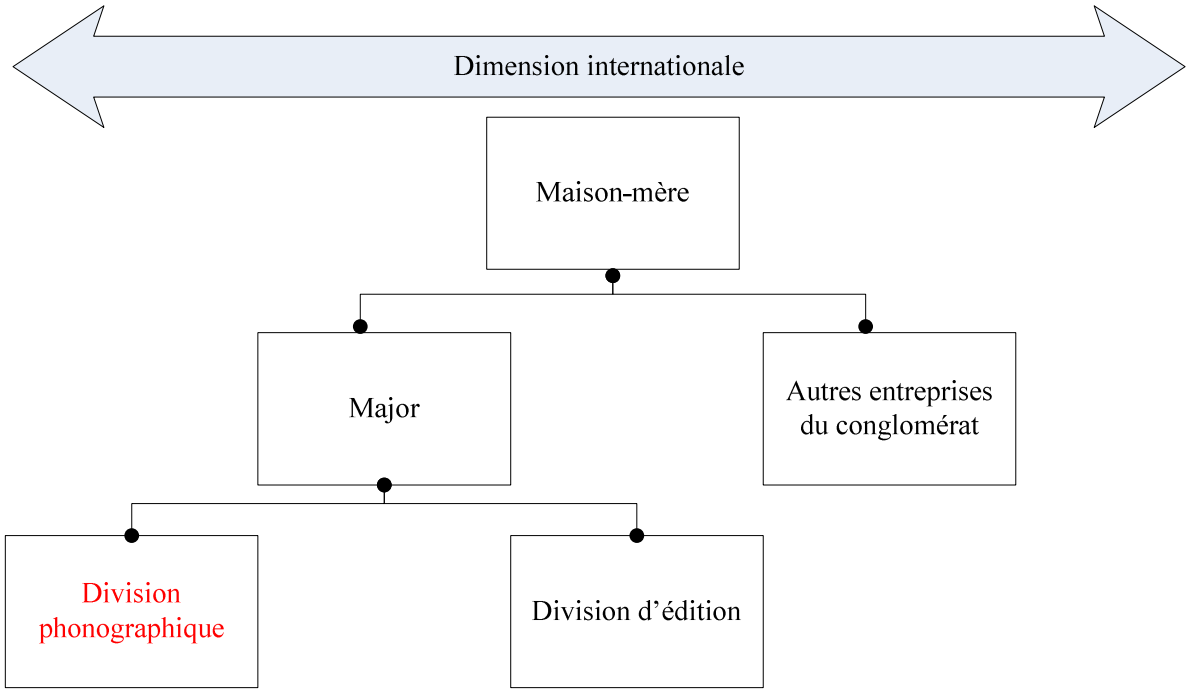
Major	Propriétaire	Labels	Artistes principaux sous contrat
BMG	Bertelsmann, conglomérat allemand spécialisé dans les médias	Arista, Ariola, RCA, BMG Records, Red Seat, Windham Hill Group	Christina Aguilera, Dave Mattews Band, Santana, Whitney Houston, ZZ Top
EMI Music	X	Chrysallis, Capitol, Cpaitol, Virgin, Parlophone, Blue Note, Priority, EMI Classics	Blur, Lenny Kravitz, Smashing Pumpkins, Spice Girls, Robbie Williams, Hikaru Utada
Sony Music	Sony Corporation, conglomérat japonais spécialisé dans le secteur électronique	Sony Records, Columbia, Epic	Mariah Carey, Miles Davis, Céline Dion, Aretha Franklin, Bruce Springsteen, R. Kelly, Aerosmith
Universal Music	Seagram, groupe canadien spécialisé dans la distillerie	A&M, Geffen, MCA, Universal, Interscope, Mercury, Island, Polydor, Motown, Def Jam, Decca, Philips, Deutsche Grammophon	Brian Adams, George Benson, Melissa Etheridge, Elton John, Luciano Pavarotti, Shania Twain, U2
Warner Music	Time Warner, conglomérat américain spécialisé dans les médias	Reprise, Atlantic, Elektra, Asylum, Rhino, EastWest, Warner Brothers Records	Eric Clapton, Phil Collins, Madonna, Alanis Morissette, R.E.M.

Encadré 21: la délimitation du niveau d'analyse

Grenier et Josserand (2003) soulignent que l'une des principales difficultés rencontrées par le chercheur dans les études sur le contenu est de caractériser précisément le niveau d'analyse dans lequel il se situe. Ce choix dépend essentiellement du degré de finesse analytique souhaité. Cette question est particulièrement délicate pour étudier le BM des majors qui subissent régulièrement des restructurations. Après plusieurs années de concentration, les structures organisationnelles auxquelles appartiennent les majors sont globalement similaires (Rivkin et Meier, 2005) : une activité internationale, un rattachement à un conglomérat d'entreprises (à l'exception du cas EMI Music) et un positionnement à la fois sur l'industrie phonographique et sur l'édition (figure 45). Pour répondre à notre problématique, il nous a semblé délicat d'adopter un regard macro-analytique sur ces structures complexes. Par conséquent, nous avons limité notre étude selon des critères *organisationnels, géographiques et temporels*.

Premièrement, nous nous focalisons sur la division phonographique des majors (*en rouge sur la figure*). La séparation entre la division phonographique et la division éditoriale nous paraît pertinente car elles sont complètement dissociées au niveau de l'organigramme des majors : « *La particularité du publishing (édition) c'est de ne jamais se confondre avec le recording (production), ce ne sont pas les mêmes locaux, pas les mêmes patrons, pas les mêmes employés, ce sont deux structures qui juridiquement sont distinctes et cela a toujours existé* »[57]. Ainsi, nous considérons que les majors sont caractérisées par deux BM distincts. Les recherches exploratoires ont confirmé cette idée : « *Music and Publishing have different drivers and business models* » (David El Sayegh, directeur général du SNEP[58]).

Figure 45 : Structure organisationnelle des cas BMG, Sony Music, Universal Music et Warner



[57] Source : Entretien réalisé le 05/06/2010.
[58] Source : Rapport Annuel Maltby (2008).

Deuxièmement, nous nous sommes centrés sur le marché français pour des raisons d'accessibilité des sources de données (interactions interpersonnelles, médias, etc.). Pour autant, nous n'avons pas totalement exclu la dimension internationale car les décisions de changement de BM sont parfois le résultat d'une stratégie « *corporate* » plus globale. Pour cette raison, nous avons tenu à mobiliser plusieurs sources internationales de données qui nous permettent de dépasser le contexte français. Par exemple, trois entretiens ont été effectués auprès d'acteurs évoluant au Canada (Caroline Gillet, BMG (x2) ; Lisa Pieterse, Wind-up Records) et plusieurs sources internationales ont été utilisées (ex : IFPI, RIAA).

Troisièmement, un arbitrage a été nécessaire pour résoudre la question de l'évolution des formes organisationnelles tout au long du travail empirique. Les restructurations qui concernent BMG et Sony Music se sont révélées problématiques pour la conduite de notre étude de cas. En mars 2004, BMG et Sony Music ont fusionné pour former la major Sony-BMG détenue conjointement par Bertelsmann et Sony Corporation. En 2008, Sony Corporation rachète les parts de Bertelsmann et devient l'unique propriétaire de la major. Ils la baptisent alors Sony Music Entertainement. Nous nous sommes longtemps interrogés pour savoir s'il fallait traiter ces différentes entités comme des cas différents ou non. En se basant sur les discussions informelles et les données empiriques, nous avons choisi de délimiter le cas BMG sur la période allant de janvier 1998 à mars 2004 (date de la fusion avec Sony Music) : cas n°2 dans le tableau 40. Par ailleurs, nous intégrons la structure Sony-BMG à l'étude de cas de Sony Music (cas n° 3). Nous avons fait ce choix car les trajectoires de Bertelsmann et Sony Corporation dans l'industrie phonographique ont été antagonistes. A l'issue de la fusion, Bertelsmann s'est progressivement désengagée de l'industrie phonographique. L'entité BMG s'est progressivement diluée au profit de Sony Music qui finit par prendre contrôle de Sony-BMG. Nous aboutissons donc à cinq cas d'étude.

Tableau 40 : Concentration des majors sur la période d'étude (1998-2008)

<table>
<tr><td>A partir de 1998</td><td>De 03/2004 à 08/2008</td><td>Jusqu'à fin 2008</td></tr>
<tr><td colspan="3">Universal Music (1)</td></tr>
<tr><td>BMG (2)
Sony Music (3)</td><td>Sony-BMG (3)</td><td>Sony Music Entertainment (3)</td></tr>
<tr><td colspan="3">EMI (4)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Warner Music (5)</td></tr>
</table>

Le BM traditionnel des majors

Après avoir présenté les majors ainsi que certaines difficultés méthodologiques rencontrées sur le terrain, nous nous intéressons plus particulièrement à leur BM. Nos recherches empiriques montrent que les majors reposent sur des logiques similaires de création et de partage de la valeur (Curien et Moreau, 2006 ; Rivkin et Meier, 2005). Dans un premier temps, nous proposons une représentation « *exemplaire* » en reprenant la conception de Baden-Fuller et Morgan (2010). En privilégiant un niveau intermédiaire d'abstraction, nous présentons la logique de création et de partage de valeur qui caractérise les cinq majors durant la période traditionnelle, nous l'appelons le « *BM traditionnel* ». Dans un second temps, nous insistons sur quelques spécificités propres aux BM de certaines majors qui correspondent à une représentation plus « *singulière* » de la réalité (Baden-Fuller et Morgan, 2010).

Par un phénomène de mimétisme (Huygens et al., 2001 ; Tschmuck, 2006), les majors de l'industrie phonographique convergent à partir des années 1950 vers une logique dominante de création et de partage de la valeur (Prahalad et Bettis, 1986). Ce « *BM traditionnel* » est un aspect fondamental de l'industrie phonographique traditionnelle puisqu'il a participé à sa structuration et a favorisé l'institutionnalisation de certaines pratiques (Blanc et Huault, 2010 ; Moyon et Lecocq, 2010). Par exemple, il est couramment admis que les majors prennent en charge la distribution de disques des labels indépendants alors qu'ils sont en concurrence. Guillaume Quelet, responsable des nouveaux médias pour le label indépendant V2, décrit la nature de cette relation entre les majors et les labels indépendants : « *nous avons donc besoin d'une force commerciale et d'un réseau de distribution suffisamment conséquent pour pouvoir nous assurer une bonne visibilité en magasin donc auprès du consommateur final, c'est assez paradoxal car bien que les majors se distribuent elles-mêmes, elles distribuent également les catalogues indépendants. Dans l'activité pure et dure de production, nous sommes concurrents et dans la distribution on se retrouve avec les mêmes personnes qui essayent d'assurer la distribution dans les meilleures conditions de leurs artistes et des nôtres, c'est paradoxal mais nous ne pouvons pas nous en passer* »[59]. En occupant un rôle d'intermédiaire privilégié entre les artistes et les consommateurs, les majors ont par exemple instauré une relation d'interdépendance avec de nombreux labels indépendants (Gander et Rieple, 2002 ; Scott, 1999).

[59] Source : Entretien 07/03/2007.

Malgré plusieurs technologies de rupture (les récepteurs de radio, Leblebici et al., 1991, ou la cassette analogique) et les phénomènes sociaux (l'émergence du rock'n'roll ou le mouvement des radio libres), ce BM dominant perdure jusqu'à la fin des années 90 : *« this straightforward business model, which was established in the mid-1950s, prevailed for several decades, and it was not challenged until the coming of Internet-based music technologies at the very end of the last century* » (Wiström, 2009, p.64). A présent, nous détaillons le « *BM traditionnel* » en nous inttéressant successivement aux trois composantes : la **proposition de valeur**, l'**organisation** et les **ressources & compétences**. Les caractéristiques du « *BM traditionnel*» sont résumées dans la figure 46.

La **proposition de valeur** formulée par les majors a très peu évolué pendant la période traditionnelle. En se référant à la définition de Warnier et al. (2010), les choix de la proposition de valeur consistent à la fois à cibler la source de revenus (*qui ?*), le contenu de l'offre (*quoi ?*) et la façon dont l'entreprise donne accès à cette dernière (*comment ?*).

Qui ? La principale source de revenu des majors est le consommateur de musique, ainsi le niveau de revenus d'une major dépend essentiellement du volume des ventes (Denisoff, 1986) . Par ailleurs, les majors perçoivent également *des droits voisins* lorsque les enregistrements sont utilisés dans des lieux sonorisés, à la radio, à la télévision ou dans des publicités (par l'intermédiaire du SPRE[60]). Néanmoins, nous avons choisi de les négliger car ils représentent une petite partie des revenus de ces entreprises. Comme le souligne Olivier Montfort, président d'EMI Music : « *il n'y avait pas d'autres sources de revenus, c'était vraiment ça, c'était la vente de disques »*[61].

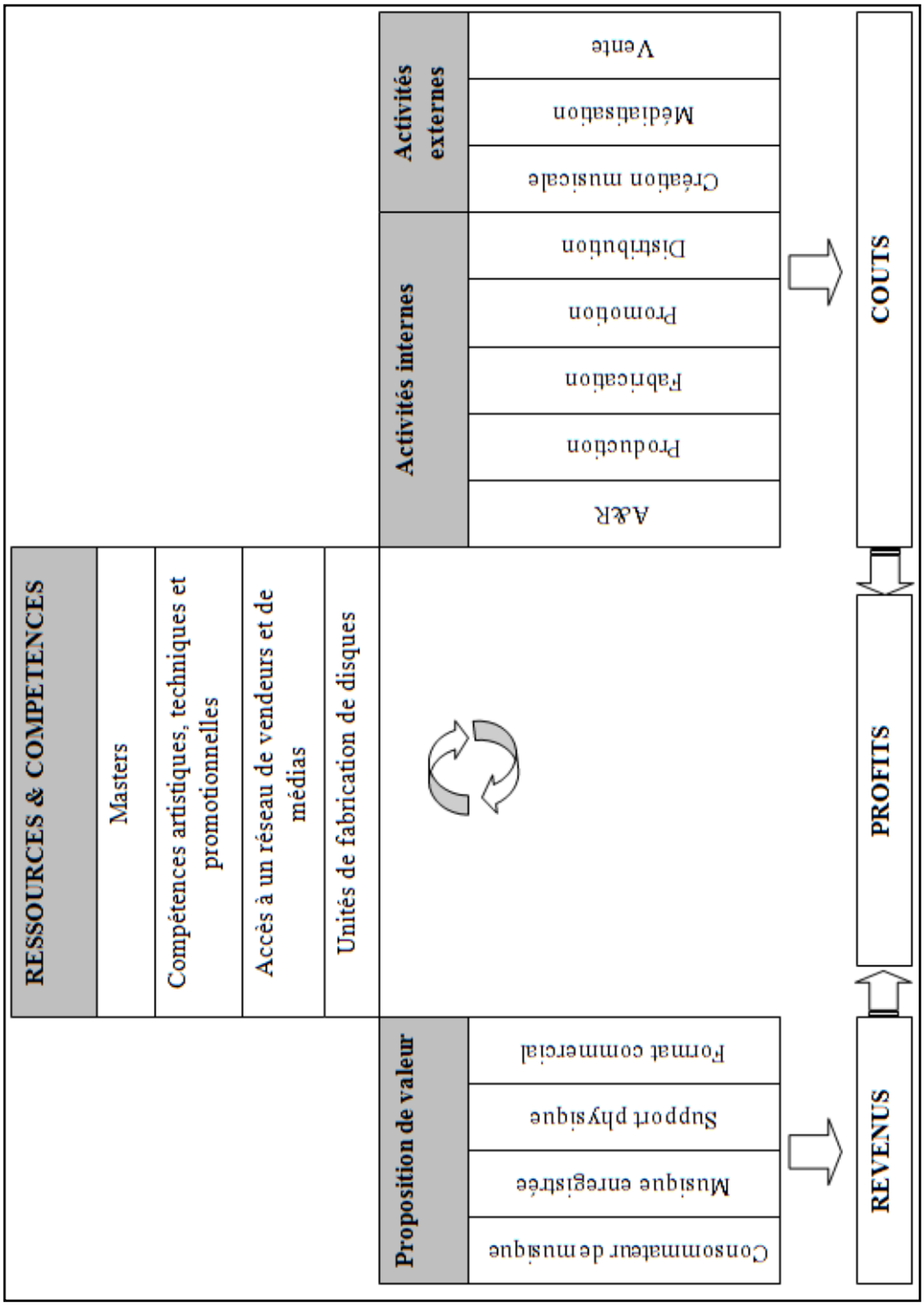
Quoi ? Le contenu de l'offre est la musique enregistrée.

Comment ? Enfin, plusieurs éléments caractérisent la façon dont les majors donnent accès au contenu musical : *le format commercial (albums et singles) et enfin le support standard*. Sur ce dernier point, nous avons relevé une évolution puisque les majors ont remplacé à plusieurs reprises le support standard. Cependant, le lancement de la cassette analogique ou du CD n'a pas eu de répercussions sur les autres composantes du BM traditionnel (ex : sources de revenus, ressources & compétences, organisation). Par conséquent, la proposition de valeur des majors se révèle relativement basique : *« à l'époque, c'était une offre mono-produit, le*

[60] Société pour la Perception de la Rémunération Equitable.
[61] Source : Entretien réalisé le 18/05/2010.

disque. Vous aviez tout ce qui était nouveauté et puis le bas de catalogue[62]*, donc soit vous éditiez votre catalogue, soit vous faisiez des compilations, mais cela restait sous le format du CD. C'était très simple* »[63].

Figure 46 : Configuration du BM traditionnel des majors



[62] Le bas de catalogue ou fond de catalogue sont l'ensemble des enregistrements anciens qui sont stockés par les producteurs de musique.
[63] Entretien Olivier Montfort, président d'EMI Music, le 18/05/2010.

Nous exposons à présent la composante « *organisation*» du BM traditionnel. Comme le précisent Curien et Moreau (2006), les majors se distinguent principalement par un positionnement transversal au niveau du système d'activité. Alors que les labels indépendants se limitent souvent aux activités d'A&R, de production et de promotion, les majors ont la particularité d'intégrer la fabrication et la distribution de disques. Compte tenu du volume important de disques produits, l'intégration de ces activités permet aux majors de minimiser les coûts en réalisant des économies d'échelles. Concernant les activités externes, il y a les artistes-interprètes qui s'occupent en amont de la création et les médias et les détaillants qui diffusent en aval le produit et le message promotionnel. Il est important de noter le rôle intermédiaire joué par les détaillants car les majors n'interagissent pas directement avec les consommateurs. Philippe Astor, journaliste chez Musique Info Hebdo souligne : « *traditionnellement les majors n'ont jamais eu le moindre contact ou connaissance de leur client final, c'était leur distributeur qui les connaissait. Fnac connaissait très bien ses acheteurs de disques à Toulouse mais pas Universal Music* »[64]. Gilles Pariente, Strategy Manager chez EMI Music, considère que l'organisation B2B des majors a des implications sur la connaissance des consommateurs : « *il n'y avait pas ou très peu d'analyse du consommateur ou d'analyse du marché (…) je pense que l'offre était très 'self-sell' si tu veux. Avant il n'avait pas de lien direct avec les consommateurs puisque c'était la Fnac et les autres qui vendaient leur produit, donc la connaissance que tu avais des consommateurs était nulle* »[65].

Nous abordons enfin la composante « *ressources et compétences* » du BM traditionnel. Les compétences que nous avons relevées peuvent être regroupées en trois catégories : les compétences techniques, les compétences promotionnelles et les compétences artistiques. Concernant ces dernières, Thierry Chassagne, président de Warner Music, affirme que *« l'artistique est considéré comme une compétence essentielle d'une maison de disque, il n'y a pas d'école pour ça. Il y a très longtemps quand je suis rentré dans le métier quelqu'un m'avait dit 'le marketing ça s'apprend et l'artistique ça se ressent' voilà ça résume assez bien »* [66]. Il ajoute par ailleurs : « *l'important dans ce métier, c'est de trouver des artistes mais surtout des bonnes chansons… l'histoire de la musique est faite sur les bonnes chansons plutôt que sur les artistes ».*

[64] Source : Entretien réalisé le 27/04/2010.
[65] Source : Entretien réalisé le 27/04/2010.
[66] Source : Entretien réalisé le 27/05/2010.

Ensuite, le « *master* »[67] qui est le fruit de la collaboration entre une major et un artiste-interprète apparaît comme une ressource essentielle. Puisqu'elle en détient les droits de propiété, la major peut valoriser ses enregistrements musicaux sur le long terme. Par exemple, EMI Music continue d'exploiter les masters des Beatles qui ont pourtant été enregistrés plusieurs dizaines d'années auparavant.

En outre, l'accès à un réseau de vendeurs et de médias au niveau international représente également une ressource importante qui peut être valorisée auprès des artistes-interprètes. L'enjeu que représente le réseau de distributeurs et de médias permet aux majors de renforcer leur position d'intermédiaire privilégié entre les artistes et les consommateurs. Ainsi Morvan Boury, le directeur général d'EMI Music, affirme : « *l'industrie de la musique se caractérisait par une offre contrôlée, aussi bien au niveau de la distribution que celui de la promotion, c'est-à-dire qu'il y avait un nombre réduit de débouchés. L'accès à ces débouchés était contrôlé par les plus gros fournisseurs, c'est-à-dire ceux qui avaient le catalogue et le taux de rafraîchissement le plus important. Ce fonctionnement bénéficiait donc principalement aux majors (…)Pour caricaturer, dans les années 90, l'objectif était de prendre un maximum de place dans les magasins et dans les radios pour que les autres aient moins de place ou pas du tout et cela suffisait pour avoir une position dominante sur un marché* »[68].

Parmi les ressources du BM traditionnel, nous avons enfin relevé la détention d'usines de fabrication de disques, de cassettes et de packaging (Reavis, 1999). Par exemple, la division Storage Media de l'entreprise BMG compte de nombreuses usines en Argentine, au Brésil, en Allemagne, à Hong-Kong, en Irlande, au Mexique, en Afrique du Sud, en Espagne et aux USA qui lui permettent d'atteindre une productivité journalière de 2,5 millions de disques par jour (Rivkin et Meier, 2005).

Les spécificités intra-cas

Précédemment, nous avons délimité les contours d'un BM générique regroupant un ensemble de caractéristiques communes à toutes les majors. En outre, notre travail empirique nous a permis d'identifier les caractéristiques spécifiques de certaines entreprises. Ces spécificités concernent les composantes « *ressources & compétences* » et « *organisation* » des

[67] Source : Enregistrement source d'un morceau de musique.
[68] Source : Entretien réalisé le 07/03/2007.

entreprises. Nous les présentons dans le tableau 41, puis les commentons dans les paragraphes suivants.

Tableau 41 : Spécificités des BM des majors

Composante	Caractéristique	BMG	EMI	Sony	Universal	Warner
Ressources & compétences	Chaîne de magasins		X			
	Entrepôts, compétences commerciales et logistiques	X		X	X	X
	Sites Internet, compétences Internet & NTIC	X				
Organisation (activités internes)	Vente directe		X			
	Vente à distance	X		X	X	X

Comme nous l'avons affirmé dans la présentation du BM traditionnel, l'activité de vente au détail est principalement externalisée par les majors. Néanmoins, ces dernières adoptent en réalité une organisation duale dans la lignée des structures de gouvernance de type « *plural forms* » proposées par Bradach et Eccles (1989). En effet, les majors choisissent de s'occuper de la vente d'une partie de leur production mais elles procèdent de différentes manières. Par exemple, EMI Music possède HMV qui est un réseau de plus de 300 magasins de musique et d'entrepôts implantés principalement au Royaume-Uni et au Canada. La constitution de ce réseau de magasins représente un choix spécifique qui permet à EMI Music de vendre directement ses disques mais également ceux produits par les concurrents.

Bien qu'EMI Music soit la seule major à posséder des points de vente « *brick and mortar* », les autres majors ont également étendu l'envergure de leurs activités en développant la vente à distance. BMG s'est ainsi appuyé sur les ressources & compétences du groupe Bertelsmann Group auquel elle appartient pour développer des clubs musicaux. Universal Music a établi plusieurs clubs de vente à distance dans les années 90 (Britannia Music, Biz ou encore Club dial en France[69]). Par ailleurs, Sony Music et Warner Music se sont associés pour développer l'activité de vente à distance. Cette collaboration se traduit par la création de la joint-venture

[69] Source : Billboard, 24/09/1994.

Columbia House[70]. Pour le fonctionnement de ces clubs musicaux, BMG, Sony Music, Universal Music et Warner Music ont investi dans des entrepôts permettant de stocker les disques et ont développé des compétences logistiques et commerciales spécifiques. A la fin des années 1990, les clubs musicaux ne représentent toutefois qu'une petite partie des ventes de disques des majors[71].

Nous avons relevé une autre spécificité qui caractérise le BM de l'entreprise BMG. A partir de 1995, le nouveau directeur, Strauss Zelnick, investit un million de dollars par an dans les nouvelles technologies pour renforcer la position de BMG dans l'industrie de la musique (Rivkin et Meier, 2005). Cette initiative permet de créer plusieurs sites Internet spécialisés par genre musical : Peeps.com pour le hip-hop et le R'n'B, Bugjuice.com pour la musique alternative, TwangThis.com pour la country ou encore Rockuniverse.com pour le rock[72]. Cette démarche traduit davantage la volonté de BMG d'expérimenter de nouveaux moyens de communication que de développer un nouveau vecteur de revenus. En effet, l'objectif de ces sites n'est ni de vendre de la musique ni de diffuser des messages publicitaires (Rivkin et Meier, 2005). Cependant, cette phase d'expérimentation permet à BMG de développer des compétences en lien avec Internet et les NTIC.

Pour conclure, nous proposons un tableau synthétisant l'ensemble des caractéristiques de BM des cinq majors (tableau 42).

Cette première section est l'occasion pour nous de présenter le contexte historique de notre terrain de recherche. D'abord, nous avons présenté le secteur de la musique qui regroupe une variété d'acteurs et de métiers qui gravitent autour de la musique et des artistes. Ensuite, notre propos est plus particulièrement centré sur l'industrie phonographique qui consiste à produire un contenu enregistré puis à l'exploiter à des fins commerciales. Enfin, nous avons effectué une présentation des majors qui occupent une position centrale dans l'industrie phonographique. Durant la période traditionnelle, nous mettons en évidence l'existence d'un BM dominant qui a perduré malgré l'introduction de plusieurs innovations technologiques. Par ailleurs, nous mettons en évidence l'homogénéité des majors qui reposent sur des BM très similaires. Ainsi, nous proposons une représentation exemplaire du BM des majors, le « *BM traditionnel* », en regroupant les caractéristiques communes. Toutefois, nous pointons certaines spécificités des cas qui aboutissent à une représentation plus singulière de la réalité.

[70] Source : Les Echos, 26/05/1999.
[71] Sources : BMG Annual Report 1999 et Universal Music Annual Report 2000.
[72] Source : http://web.archive.org/web/20040804023307/www.bmg.com/news/articles. Consulté le 27/07/2010.

Tableau 42 : Synthèse des caractéristiques des BM des majors

Composante	Caractéristique	BMG	EMI Music	Sony Music	Universal Music	Warner Music
Ressources & compétences	Masters	X	X	X	X	X
	Compétences artistiques, techniques, promotionnelles	X	X	X	X	X
	Accès à un réseau de vendeurs et de médias	X	X	X	X	X
	Unités de fabrication de disques	X	X	X	X	X
	Chaîne de magasins		X			
	Entrepôts, compétences commerciales et logistiques	X		X	X	X
	Sites Internet, compétences Internet & NTIC	X				
Organisation (activités internes)	A&R	X	X	X	X	X
	Production	X	X	X	X	X
	Fabrication	X	X	X	X	X
	Promotion	X	X	X	X	X
	Distribution	X	X	X	X	X
	Vente directe		X			
	Vente à distance	X		X	X	X
Organisation (activités externes)	Création musicale	X	X	X	X	X
	Médiatisation	X	X	X	X	X
	Vente	X	X	X	X	X
Proposition de valeur	Consommateurs de musique	X	X	X	X	X
	Musique enregistrée	X	X	X	X	X
	Support physique	X	X	X	X	X
	Format commercial	X	X	X	X	X

2. L'industrie phonographique en zone de turbulences : une présentation de l'évolution de l'environnement

La seconde section est une narration du processus d'évolution qui opère au niveau de l'environnement des majors entre 1998 et 2008. Plusieurs phénomènes concomitants ont participé au changement de l'industrie phonographique et plus largement des industries créatives (Bomsel, 2007 ; Chantepie et Le Diberder, 2005 ; Martin, 2004). Nous proposons dans cette partie de décrire le processus de changement en tentant de décomposer ces différents phénomènes : *la dimension technologique, la dimension réglementaire, la dimension sociale, la dimension concurrentielle* et enfin *la dimension économique*.

2.1. La dimension technologique

Le premier facteur technologique de changement est l'introduction de la **technologie numérique** par le biais du support CD au début des années 1980. Si elle induit une importante diminution des coûts de fabrication pour les industriels, la technologie numérique permet également aux consommateurs de faciliter la copie de contenus musicaux. En tirant partie des technologies émergentes (l'informatique à domicile puis les graveurs de CD pour les particuliers), le consommateur peut désormais produire une copie qui n'implique pas une altération significative de la qualité d'écoute. Dès lors, l'activité de fabrication qui consiste à reproduire la musique sur un support n'est plus exclusivement réservée aux industriels. Par ailleurs, ces nouvelles technologies font naître des conflits d'intérêts au sein des entreprises qui sont positionnées à la fois sur l'industrie phonographique et l'industrie électronique. Par exemple, la diffusion des ces nouvelles technologies représente une opportunité pour Philips de vendre du matériel électronique (graveurs, disques enregistrables) tandis qu'elles sont perçues comme une menace pour son label phonographique, Polygram. Ainsi, en 1998, les divergences d'intérêts sont la raison invoquée par Philips pour expliquer la vente du label Polygram.

Le deuxième facteur technologique de changement est le format de compression **Mp3** (MPEG-1/2 Audio Layer 3). La technologie Mp3 est le fruit des recherches menées par Karlheinz Brandenburg et l'institut Fraunhofer visant la compression par algorithmes de signaux complexes (Ichbiah, 2000). Ils considèrent alors que cette technologie permettra aux producteurs de disques ou de cinéma de stocker davantage de données sur les supports

physiques qui disposent alors de capacités de stockage limitées. Pendant plusieurs années, le Mp3 n'est donc pas utilisé à des fins commerciales. L'intérêt du point de vue du consommateur n'est pas évident puisque la musique au format Mp3 ne peut être écoutée qu'à partir d'un ordinateur (Shih, 2009). Par conséquent, il faudra l'introduction de deux autres innovations complémentaires (les lecteurs Mp3 et Internet) pour que cette technologie se diffuse auprès du grand public.

Le lancement des **lecteurs Mp3 portables**, qui constitue le troisième facteur technologique de changement, favorise la diffusion du format Mp3. Mais il faut attendre 1998 pour que le premier lecteur Mp3, le MpMan, soit distribué en Corée du Sud par l'entreprise SaeHan (Shih, 2009). Quelques mois plus tard, Diamond Multimedia introduit aux Etats-Unis le lecteur Rio PMP300 qui permet de stocker une quinzaine de morceaux de musique. Dans la foulée, Diamond Multimedia s'associe aux entreprises GoodNoise, Mp3.com, MusicMatch et Xing Technology dans un consortium visant à promouvoir le standard Mp3 émergent. En réaction, les leaders de l'électronique et les acteurs des industries créatives, dont ceux de l'industrie phonographique, se regroupent pour tenter d'empêcher la diffusion du standard (Alderman, 2001). Les fabricants de produits électroniques comme Sony Corporation boycottent le format Mp3 qui menace la diffusion de nouveaux supports standards (ex :le Minidisc). Par ailleurs, le syndicat américain des producteurs phonographiques, le RIAA (Recording Industry Association of America), s'oppose au lancement du Rio PMP300 parce qu'il « *permettrait aux internautes de télécharger sur Internet des extraits musicaux ou des titres entiers de manière plus ou moins anarchique* »[73]. Le 16 octobre 1998, le RIAA attaque l'entreprise Diamond Multimedia en justice pour empêcher la commercialisation du RIO PMP300. Le tribunal rejette néanmoins leur demande. Par la suite, plusieurs nouveaux entrants (ex : Archos, Creative) se lancent dans la fabrication de lecteurs Mp3 en cherchant une miniaturisation toujours plus poussée des appareils tout en cherchant à augmenter les capacités de stockage.

Enfin, la quatrième innovation technologique de changement est **Internet** qui permet désormais aux utilisateurs d'échanger de l'information ou des contenus à l'échelle mondiale. A partir de ce moment, la capacité de compression du format Mp3 devient un véritable atout car elle permet de faciliter le transfert à distance de contenus musicaux. A partir du milieu des années 1990, les consommateurs utilisent les logiciels de messagerie instantanée pour envoyer

[73] Source : Citation d'un porte-parole du RIAA, source : http://www.zdnet.fr. Consulté le 11 mai 2006.

de la musique à leurs amis (Knopper, 2009). Toutefois, le téléchargement d'un morceau peut parfois prendre une journée entière. En 1993, Rob Lord et Jef Paterson proposent aux utilisateurs d'Internet de télécharger une poignée de morceaux hébergés sur un serveur[74]. Le premier logiciel permettant d'organiser les échanges entre plusieurs consommateurs voit le jour en 1996. Si ces démarches expérimentales ont une portée très locale, l'arrivée de plusieurs sites innovants à la fin des années 1990 entraîne le développement des échanges à plus grande échelle. Michael Robertson, fondateur de la start-up Mp3, lance en 1998 le site MyMp3 qui permet aux consommateurs de musique de mettre en ligne leurs CD et en contrepartie de pouvoir écouter l'ensemble des CD qui ont été mis en ligne par le reste de la communauté.

Néanmoins, c'est le lancement de Napster par un étudiant de l'université de Boston, Shawn Fanning, qui révolutionne les échanges de musique sur Internet et qui fait vaciller l'industrie phonographique[75]. Napster se différencie de MyMp3 dans le sens où il ne permet pas seulement d'écouter de la musique mais de la télécharger. Il est souvent considéré comme le premier modèle du peer-to-peer (P2P désormais)[76] (Knopper, 2009 ; Weissman et Jermance, 2007). Le P2P est une technologie permettant aux utilisateurs de télécharger l'ensemble des fichiers qui appartiennent à un réseau. Ainsi, plus le nombre d'utilisateurs augmente, plus la quantité de musique disponible est importante et donc plus la valeur d'usage du site est grande. En bénéficiant des effets d'externalités de réseaux, le site Napster est un succès mondial qui contribue à faire du format Mp3 le nouveau standard de la musique enregistrée sur Internet (Knopper, 2009) : avant le 11 septembre 2001, le mot « *Mp3* » est celui qui est le plus recherché sur Internet (Martin, 2004).

Les industriels de la musique réagissent en lançant une procédure judiciaire à l'encontre de Napster pour infraction à la législation sur le droit d'auteur. Après plusieurs années d'une procédure laborieuse, Napster ferme ses portes en 2001. Cependant, le phénomène P2P n'est pas terminé puisque des clones de Napster se multiplient sur Internet. De plus, les nouveaux services ne cessent d'innover en mettant en place des structures « *décentralisées* » (ex : Fasttrack, Gnutella ou Madster) qui sont beaucoup moins vulnérables aux actions judicaires

[74] Source : http://www.iuma.com. Consulté le 12/03/2005.
[75] Les résultats du questionnaire mené auprès des professionnels et d'experts montrent que Napster et le P2P sont perçus comme le principal facteur du changement de l'industrie phonographique.
[76] Technologie d'échange entre internautes, permettant à deux ordinateurs reliés à Internet de communiquer directement l'un avec l'autre sans passer par un serveur central. L'expression est utilisée pour désigner l'ensemble du système dans lequel les internautes mettent en commun et partagent des fichiers stockés sur leurs ordinateurs. (Source : http://www.lcpan.fr, consulté le 27 avril 2006).

des industriels de la musique (Tschmuck, 2006). A partir de 2001, les batailles juridiques deviennent de plus en plus complexes lorsque se développe le « *P2P offshore* » [77] : certains services choisissent de s'implanter dans des pays où la législation sur les droits d'auteurs est souple (ex : Kazaa géré par l'entreprise Sharman Networks Ltd. s'implante dans l'île de Vanuata dans l'océan pacifique[78]). En 2003, les services de P2P se sont considérablement développés puisqu'ils offrent plus de 180 millions de morceaux gratuits sur Internet. On estime par ailleurs qu'il y a plus de 60 millions d'utilisateurs de services d'échange aux USA et 9,5 millions en Europe (Dubosson-Torbay et al., 2004). Au-delà des procès menés à l'encontre de ces sites, le RIAA décide de lancer des procédures judiciaires à l'encontre des utilisateurs. Mais en s'attaquant désormais directement aux consommateurs de musique enregistrée, ces procédures vont écorner l'image des industriels et particulièrement celle des majors (Almeida et Gregg, 2003).

Pour empêcher la fuite des contenus, les acteurs des industries créatives ont choisi par ailleurs de développer des mesures techniques pour empêcher la copie des CD. Dès décembre 1998, l'industrie phonographique intègre le SDMI (Secure Digital Music Initiative) qui est un consortium regroupant plus de 200 entreprises issues des technologies de l'information, du secteur électronique ou encore des télécommunications[79]. Si l'objectif premier est de contenir la diffusion du format Mp3 et d'empêcher la commercialisation des premiers baladeurs Mp3, le SDMI a surtout permis de mettre en relation les propriétaires de droits intellectuels avec des entreprises issues de secteur de l'informatique et du logiciel capables de créer les systèmes techniques de protection contre la copie. Ainsi, les acteurs de l'industrie phonographique s'allient à IBM[80], Intertrust[81] ou encore Microsoft[82] qui sont confrontés depuis longtemps à la problématique du piratage et à la nécessité de protéger les droits de propriété intellectuelle. Néanmoins, Aram Sinnreich, analyste dans le cabinet d'études américain Jupiter Research ne pense pas que ces systèmes de protection permettentt de redynamiser les ventes de musique enregistrée : « *je suis très sceptique quant à la réussite commerciale des CD anticopie (…) Pour pénétrer le marché, les CD doivent être lisibles sur tous les lecteurs (...) ce qui représente un véritable tour de force* »[83]. Cependant, les industriels développent des standards rivaux qui entraînent des problèmes de compatibilité

[77] Source : http://www.law.duke.edu/journals/dltr/articles/pdf/2003DLTR0008.pdf. Consulté le 24/01/2011.
[78] Source : http://www.wired.com/wired/archive/11.02/kazaa.html. Consulté le 14/02/2011.
[79] Source : Musique Info Hebdo 19/02/1999 N°66, p.35.
[80] Source : Musique Info Hebdo 09/07/1999 N°86, p.25.
[81] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=26. Consulté le 13/03/2006.
[82] Source : La Tribune, 09/05/2000.
[83] Source : Les Echos, 10/08/2001.

entre les CD et les appareils de lecture : « *20% des consommateurs ont d'ores et déjà fait l'expérience d'acheter de la musique en ligne sans pouvoir l'écouter sur leur baladeur numérique (…) Et 90% des internautes interrogés souhaitent pouvoir disposer à leur gré de la musique qu'ils ont achetée, en particulier pouvoir l'écouter sur des appareils de marques différentes* »[84]. Alors qu'elles ont été développées pour maintenir les ventes de musique, la protection des CD se révèle être une initiative contre-productive car elle pénalise les consommateurs qui ont choisi d'acheter les contenus musicaux plutôt que de les obtenir gratuitement par les sites d'échanges gratuits sur Internet.

2.2. La dimension réglementaire

Pour endiguer les échanges de contenus musicaux sur Internet, les industriels comptent également sur la réglementation des usages sur Internet. Parallèlement aux actions en justice ayant entraîné la fermeture de plusieurs services d'échange (Mp3.com, Napster, Kazaa, etc.), l'industrie phonographique fait pression sur les pouvoirs publics afin d'établir un cadre législatif adapté au contexte d'Internet. Dès 1998, le congrès américain promulgue le « *Digital Millennium Copyright Act* » pour répondre aux attentes des industriels. La loi interdit principalement le détournement des mesures de protection contre la copie mais aussi, la mise à disposition de procédés qui permettent de les détourner[85].

Dans la continuité, le parlement européen instaure en 2001 la directive EUCD (« *European Union Copyright Directive* ») qui vise à harmoniser la législation sur les droits d'auteur et les droits voisins dans la société de l'information à travers les pays membres de l'Union Européenne. Sa transposition en France aboutit à la loi DADVSI (« *Droit d'auteur et droits voisins dans la société de l'information* ») adoptée en 2006 et à la loi HADOPI (« *Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur internet* ») promulguée en 2009 après plusieurs mois de discussions à l'Assemblée Nationale. Au-delà du cadre législatif, la France est l'un des premiers pays à établir des mesures de répression pour punir la mise à disposition ou le téléchargement de contenus sans l'accord des ayants-droits : « *[France] The country is leading the world in terms of government action intended to curb internet piracy* » (Rapport IFPI Digital Music Report, 2009, p.6).

[84] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/musique-l-ufc-que-choisir-reclame-la-mort-legislative-des-drm-39370701.htm. Consulté le 28/06/2010.
[85] Soure : http://www.ifpi.org, consulté le 24/01/2001.

Pour conclure, ces textes de loi mettent en évidence une convergence des pratiques législatives visant à réglementer l'usage d'Internet en Europe et aux Etats-Unis (Cvetkovski, 2007). S'ils ont pour objectif de limiter les échanges, ces dispositifs réglementaires sont difficilement applicables. En effet, les législateurs ont parfois adopté des mesures sans tenir compte des difficultés techniques qui peuvent apparaître lorsqu'elles sont mises en pratique (Knopper, 2009). En France, les pouvoirs publics n'avaient par exemple pas anticipé le rôle important des fournisseurs d'accès Internet qui doivent fournir aux agents HADOPI des informations sur l'identité de certains de leurs clients[86].

2.3. La dimension sociale

Les innovations technologiques ont profondément modifié la façon dont la musique est consommée. Premièrement, l'apparition quasi-concomitante d'une technologie de compression (Mp3), d'un réseau de diffusion mondial (les services de P2P et Internet) et de moyens de production (les graveurs de CD) a entraîné une généralisation de la copie et du partage des contenus musicaux. Bien qu'elle ait depuis toujours été considérée comme un fléau par les industriels de la musique (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004), la copie était relativement restreint jusqu'à la fin des années 1990 (Krasilovksy et al., 2007). Cela peut s'expliquer en partie par les limites de la technologie analogique (en opposition au numérique) qui engendre une perte significative de la qualité d'écoute lors du processus de copie. Depuis l'introduction du numérique et du Mp3, le consommateur peut désormais facilement copier la musique sans perte de qualité d'écoute (la copie est identique à l'original) et pour un coût qui est quasiment nul (si on néglige l'investissement dans le matériel informatique et le coût de connexion à Internet). De ce fait, le bien musical est devenu « *non-rival* » car le consommateur peut désormais échanger de la musique sans en perdre l'usage : « *l'effet mécanique de la numérisation est que la distribution d'un titre musical, devenu un fichier, se fait via la production d'une copie nouvelle, et non le retrait d'un objet physique d'un bac et d'un stock* » (Kaplan et al., 2007, p.11). Pendant les années 2000, la copie et l'échange sont devenus des pratiques courantes principalement chez les jeunes consommateurs de musique. Un sondage réalisé par IPSOS en 2005 montre que 45% des

[86] Source : http://www.lesechos.fr/investisseurs/actualites-boursieres/020858737440-hadopi---le-gouvernement-sort-l-artillerie-lourde-contre-free.htm. Consulté le 14/10/10.

internautes (dont 55% des moins de 35 ans) ont déjà utilisé un service d'échange sur Internet pour télécharger de la musique ou des films[87].

Le deuxième point est une conséquence directe du premier. La généralisation des échanges de musique favorise l'émergence d'une « *culture de la gratuité* »[88] (Bernard, 2005). Comme le souligne François Momboisse, responsable des nouvelles technologies à la Fnac, la diffusion des services d'échange renforce l'idée selon laquelle l'accès aux contenus musicaux doit être gratuit : « *Kazaa est un système très simple et facile pour disposer de toute la musique voulue en un clic et gratuitement, alors que, de fait, les 12-20 ans formaient historiquement la génération de population qui achetait des disques. Aujourd'hui, les jeunes n'achètent plus de musique et considèrent que le faire est aberrant*[89] ». Une étude menée en 2006 met en évidence l'ampleur de ce phénomène : 73% des consommateurs américains considèrent que la musique enregistrée doit être gratuite[90].

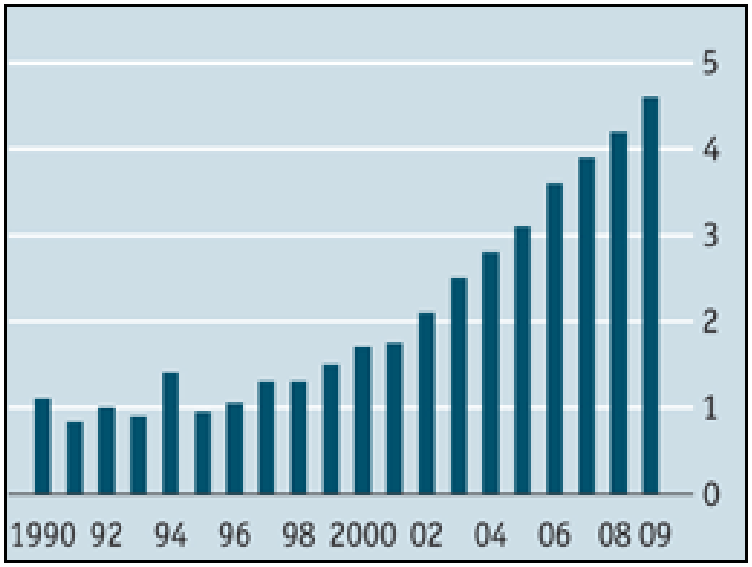
Troisièmement, la façon dont le consommateur écoute la musique a profondément évolué depuis la fin des années 1990. L'innovation technologique qui permet simultanément de miniaturiser des lecteurs Mp3 et d'augmenter de manière exponentielle les capacités de stockage conduit à une diversification des situations d'écoute de musique (ex : « *usage nomade des biens culturels* », Donnat, 2009). Toutefois, la possibilité d'écouter de la musique « *n'importe où et tout le temps* » entraîne une forme de « *banalisation de l'écoute musicale* » (Coulangeon, 2008). Coulangeon souligne par ailleurs une montée de l'éclectisme des goûts. Selon un sondage réalisé par l'IFPI en 2007, les raisons qui poussent les internautes à utiliser les sites d'échange sont d'abord la variété de l'offre musicale (62% des utilisateurs) puis le prix (39% des utilisateurs)[91]. Ainsi, les consommateurs plébiscitent désormais un accès plus global aux contenus qui leur permet de découvrir des nouveautés et d'écouter des genres musicaux variés.

En revanche, certains phénomènes sociologiques ne semblent par contre par être directement le résultat de facteurs technologiques. Les consommateurs de musique favorisent de plus en plus les performances scéniques en direct. D'après une enquête menée par le cabinet Pollstar, la propension à payer pour les performances scéniques a continuellement augmenté durant les

[87] Source : http://www.irma.asso.fr/IMG/pdf/EL_134_-_Sondage_IPSOS-ADAMI-mai2005.pdf. Consulté le 31/01/2011.
[88] Source : Rapport de l'observatoire de la musique « *les valeurs de la musique, valeur sociale, esthétique et économique* ». Observatoire de la musique, 2007.
[89] Source : Rapport de l'observatoire de la musique « *les valeurs de la musique, valeur sociale, esthétique et économique* ». Observatoire de la musique, 2007.
[90] Source : EMI Music Annual Report 2008.
[91] Source : http:// www.ifpi.org. Consulte le 01/02/2008.

années 2000[92]. Cette tendance semble d'ailleurs confirmée si l'on se penche sur les ventes de tickets de concerts (figure 47). Les auteurs de cette enquête établissent alors une relation entre l'industrie phonographique et l'industrie du spectacle vivant. Par un phénomène de report des dépenses, il existerait une relation indirecte entre la baisse des ventes de disques et l'augmentation des ventes de tickets de concerts. Par ailleurs, les acteurs de l'industrie de la musique notent une croissance des ventes de produits merchandising liés à la musique (ex : t-shirts, posters, etc.) durant la même période[93].

Figure 47 : Estimation des ventes de tickets de concerts sur le territoire Nord-Américain, Source Pollstar 2011, (en milliard de dollars)



2.4. La dimension concurrentielle

Bien qu'ayant coïncidé avec une période de crise de l'industrie phonographique, l'évolution technologique et sociale induit de nouvelles opportunités à la fois pour les nouveaux entrants (*start-up, vendeurs spécialisés et vendeurs généralistes*) mais aussi pour les entreprises appartenant à des systèmes d'activité connexes à celui de la musique. Dans cette étude, nous considérons qu'un système est connexe à l'industrie phonographique lorsque ses activités gravitent autour des contenus musicaux (*fabricants de matériel électronique, entreprises de télécommunication, services sur Internet*). Ces opportunités sont à l'origine d'une profonde évolution de la structure concurrentielle de l'industrie phonographique.

[92] Source : http://www.pollstar.com. Consulté le 23/03/2011.
[93] Source : http://www.economist.com/node/17199460 . Consulté le 24/03/2011.

2.4.1. Les nouveaux entrants

Pendant la deuxième partie du XXe siècle, la position des grandes surfaces spécialisées (Fnac ou Virgin Mega Store) ou généralistes (hypermarchés) s'est progressivement renforcée au profit des disquaires indépendants (Curien et Moreau, 2006). Ces derniers parviennent difficilement à rivaliser avec les grandes surfaces qui disposent des infrastructures et bénéficient d'un plus grand pouvoir de négociation auprès des distributeurs. Cependant, les barrières à l'entrée sont moins rédhibitoires depuis l'apparition d'Internet. Les vendeurs aux détails n'ont désormais pas besoin de s'appuyer sur un réseau de magasins pour bénéficier d'une visibilité auprès des consommateurs. Plusieurs nouveaux entrants utilisent dans un premier temps Internet comme une vitrine pour se positionner sur le créneau de la vente de disques à distance (CDNow[94] en 1995, N2K[95] et Musicmaker[96] en 1997). En misant sur la flexibilité de l'offre, Musicmaker propose par exemple aux consommateurs de concevoir des compilations musicales personnalisées qu'ils reçoivent ensuite sous format CD. Si ces nouveaux modèles permettent de réduire les intermédiaires, les coûts de livraison ne permettent cependant pas à ces nouveaux entrants de proposer des prix inférieurs aux vendeurs traditionnels « *brick and mortar* » (Rivkin et Meier, 2005). Dans un second temps, plusieurs start-up de l'e-commerce, comme Amazon, développent également la vente de disques en ligne. Aussi, certains acteurs traditionnels de la vente au détail de musique décident alors d'utiliser Internet comme un canal supplémentaire. C'est le cas de Tower Records, Camelot Music aux USA[97] ou de la Fnac en France[98].

Les start-up vont également se positionner sur le créneau de la vente de fichiers musicaux. Contrairement aux enseignes « *brick and mortar* », elles ne sont pas confrontées aux problèmes de logistique ou aux limites des espaces de stockage en entrepôt ou en rayon. En 1998, Robert Kohn lance Emusic, la première offre légale de musique sur Internet qui propose plus de 27.000 morceaux (Wells et Raabe, 2007). Selon le principe de la longue traîne d'Anderson (2004), Robert Kohl espère ainsi générer des revenus importants en vendant de nombreuses références en petite quantité. En moins d'un an, la capitalisation boursière d'Emusic atteint 500 millions de dollars (Rivkin et Meier, 2005). D'autres plateformes se sont ensuite lancées dans la vente de fichiers sur Internet. Certaines fonctionnent en B-to-C

[94] Source : Billboard, 24/12/1994.
[95] Source : Financial Times, 05/12/1997.
[96] Source : PR Newswire, 23/10/1997.
[97] Source : Source Financial Times, 05/12/1997.
[98] Source : La Tribune, 20/03/1999.

(Musicmatch en 1998[99], Rhapsody en 2001[100]) tandis que d'autres fonctionnent en B-to-B en proposant une offre musicale en marque blanche à des entreprises tierces (ex : Vitaminic en 1999[101], OD2 en 2000[102]).

2.4.2. Les fabricants de matériel électronique dans le secteur de la musique

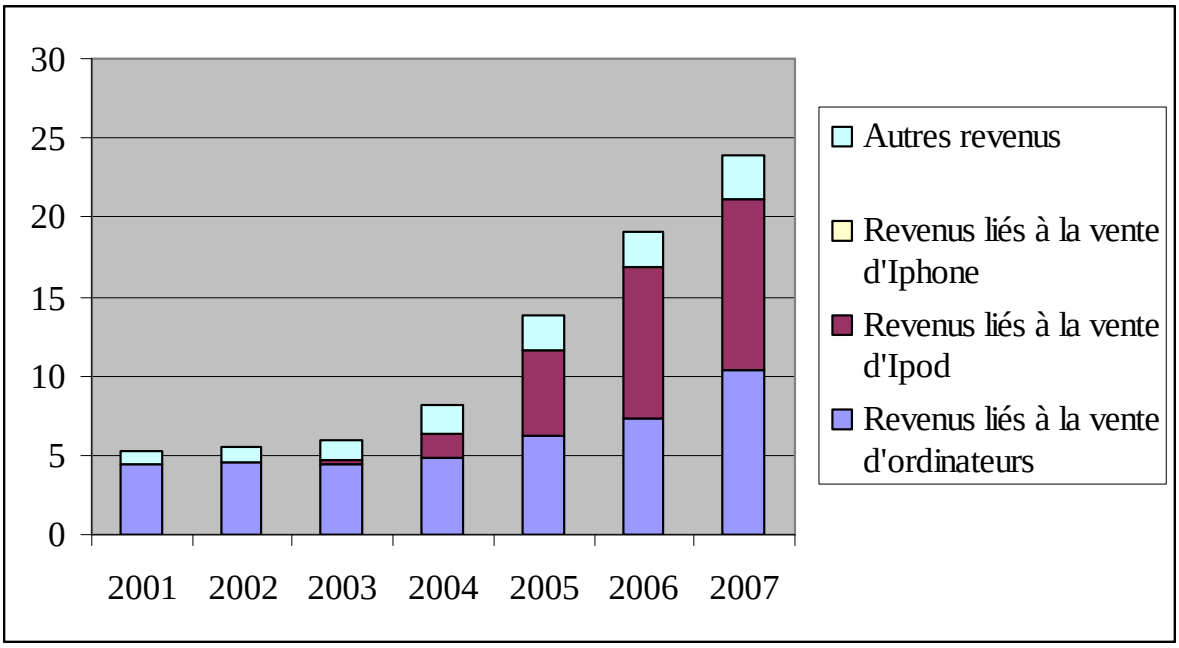
Pendant la première partie des années 2000, les ventes de produits qui gravitent autour du Mp3 (lecteurs, clés USB et disques durs externes permettant de stocker les fichiers musicaux) sont en nette croissance. Plusieurs géants de l'électronique comme Thompson ou Sony Electronics se positionnent alors sur le créneau du lecteur portable de fichiers numériques[103] mais c'est l'entreprise américaine Apple qui connaît le plus gros succès commercial (Dounès et Geoffroy, 2005 ; Levy, 2006). A partir d'avril 2003, Apple développe une offre innovante composée d'un lecteur de fichiers numériques (*Ipod)* et d'une plateforme de vente de fichiers à l'unité (*Itunes Stores)*. Bien qu'étant, à l'origine, uniquement accessible depuis un ordinateur de type Mac (soit 3% du parc informatique américain[104]), Apple parvient à vendre 500.000 titres musicaux par semaine pendant les six premiers mois d'activité[105]. En octobre 2003, le modèle devient compatible avec les ordinateurs de type PC. L'entreprise annonce la vente d'1,5 million de titres achetés en une semaine. A la mi-décembre (soit moins de neuf mois après son lancement aux Etats-Unis), le nombre de fichiers musicaux vendus s'élève à 25 millions. Le lancement d'Itunes en France en juin 2004 connaît le même succès commercial.

Si les consommateurs sont séduits par une offre fondée sur les complémentarités entre les contenus (la musique) et contenant (le lecteur), l'enjeu pour Apple n'est pas tant de vendre de la musique que de vendre du matériel électronique. En effet, Apple s'octroie environ 0,10 euro/morceau sur la vente de musique après avoir réparti les revenus entre les ayants-droits (artiste-interprète et producteur). Par contre, les marges réalisées sur la vente de lecteurs sont conséquentes : les marges du modèle nano de la gamme Ipod sont par exemple de 50% alors qu'il est vendu entre 150 et 200$[106]. La logique pour l'entreprise est ainsi de proposer du

[99] Source : ZDWire, 25/05/1998.
[100] Source : Reuters, 14/11/2001.
[101] Source : The Times, 18/09/1999.
[102] Source : The Times, 16/06/2000.
[103] Source : Musique Info Hebdo 14/01/2000 N°166, p. 20.
[104] Source : IFPI 2004.
[105] Source : http://www.apple.com/hotnews/. Consulté le 01/07/2006.
[106] Source : http://www.businessweek.com. Consulté le 23/09/2008.

contenu musical afin d'accroître la valeur d'usage du lecteur et ainsi d'optimiser les ventes de matériel électronique. Alors que les revenus liés à la vente d'Ipod représentaient 0,3 milliard de dollars en 2001 (soit 4,8% du chiffre d'affaires tandis que la vente d'ordinateurs représente 82%), ils atteignent 10,8 milliards de dollars en 2007 (soit 45% du chiffre d'affaires alors que la vente d'ordinateurs ne représente plus que 43%)[107]. La figure 48 illustre l'évolution des revenus d'Apple par famille de produits.

Figure 48 : Décomposition des revenus d'Apple entre 2001 et 2007[108]



En 2004, 10% des foyers français sont équipés d'un lecteur Mp3, ce qui représente alors un marché annuel estimé à plus de 230 millions d'euros[109]. Dès lors, plusieurs fabricants développent des offres similaires à celle d'Apple en combinant une plateforme de vente et un lecteur : Connect lancé par Sony Corporation en 2004 et Zune lancé par Microsoft en 2006.

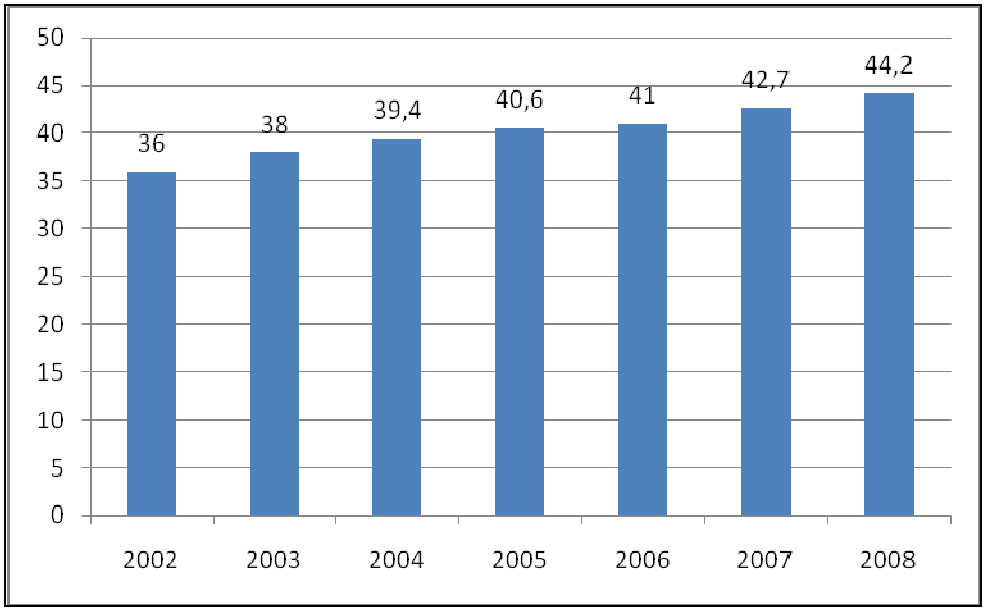
2.4.3. Les entreprises de la télécommunication

L'essor d'Internet et des NTIC s'est traduit par une forte période de croissance pour les entreprises issues du secteur de la télécommunication et particulièrement les fournisseurs d'accès Internet (figure 49), FAI désormais. Ainsi, une étude menée par World Online montre

[107] Source : http:// www.apple.com. Consulté le 02/07/2008.
[108] Source : http:// www.apple.com. Consulté le 02/07/2008.
[109] Source : Musique Info Hebdo 17/06/2005 N° 352, p. 18.

que les contenus musicaux constituent le troisième centre d'intérêt pour les utilisateurs d'Internet[110]. Au début des années 2000, les FAI ont bien conscience de l'enjeu que représente l'accès gratuit à la musique pour leurs consommateurs et n'hésitent pas à l'utiliser comme argument commercial. Dans certaines publicités, les FAI mettent par exemple en avant la qualité du débit qui permet de télécharger plus rapidement la musique. Mais les acteurs de l'industrie phonographique acceptent difficilement que ces nouveaux entrants puissent bénéficier des échanges de contenus musicaux pour augmenter leurs ventes. Ainsi le SNEP qui défend les intérêts de l'industrie phonographique en France n'hésite pas à affirmer qu'un « *transfert de valeur s'est opéré au détriment de la musique et au profit des fournisseurs d'accès Internet* »[111] (p.3).

Figure 49 : Evolution des revenus des FAI 2002 et 2008 en milliards d'euros[112]



2.4.4. Les services musicaux sur Internet

Le dernier secteur ayant bénéficié des innovations technologiques et sociales est celui des services sur Internet. Dans cette catégorie, nous regroupons des entreprises comme Google ou Yahoo qui proposent gratuitement une variété de contenus (ex : cours boursiers, actualités, météo) et d'outils (e.g. messagerie, bureautique) afin de générer un trafic régulier

[110] Source : Musique Info Hebdo 03/03/2000, numéro spécial.
[111] Source : Etude effectuée dans le cadre du rapport Zelnik.
[112] Source : SNEP (2009).

d'utilisateurs sur Internet. Les revenus que génèrent ces entreprises proviennent principalement de la publicité qui est diffusée sur les sites.

Compte tenu de l'intérêt porté par les utilisateurs d'Internet à la musique, plusieurs entreprises développent des services innovants afin de générer du trafic. En 2005, Youtube se spécialise dans le *streaming*[113] de vidéos sur Internet financé par la diffusion de contenus publicitaires. Une partie des vidéos diffusées sont alors des clips musicaux ou des films personnels utilisant un enregistrement musical en fond sonore. En tirant parti d'un vide juridique concernant la diffusion en direct de contenus, Youtube parvient à atteindre le cap des 100 millions de vidéos visionnées par jour[114]. A ce sujet, Doug Morris, président d'Universal Music affirme : « *nous estimons que ces sites transgressent la législation sur le copyright et nous doivent plusieurs dizaines de millions de dollars* » [115]. Fort de ce succès commercial, Youtube est racheté pour 1,65 milliard de dollars par l'entreprise Google qui espère ainsi enrichir le portefeuille de services proposés sur Internet[116]. Depuis, de nombreuses start-up ont introduit des services musicaux similaires (Dailymotion, Deezer, Radioblog, Spotify, etc.) et plusieurs entreprises établies tentent de se positionner sur ce créneau (ex : Microsoft avec le service Soapbox en 2006[117]).

Comme pour les FAI, l'industrie phonographique accuse les sites de services de ne pas redistribuer vers les ayants-droits (artistes-interprètes, producteurs) les revenus qu'ils génèrent en proposant aux utilisateurs d'accéder gratuitement à des contenus musicaux sur Internet. Michael Haentjes, fondateur d'Edel, souligne ainsi que « *certains sites utilisent la musique pour attirer la publicité et réaliser par ce biais leur chiffre d'affaire, je pense que la musique cela se paie* »[118].

Nous avons pu voir que le changement technologique et social a permis à des entreprises issues des secteurs de l'électronique, des télécommunications et des services Internet d'introduire des propositions de valeur innovantes qui gravitent autour de la musique enregistrée. Au-delà des opportunités que représente ce nouveau contexte pour les nouveaux

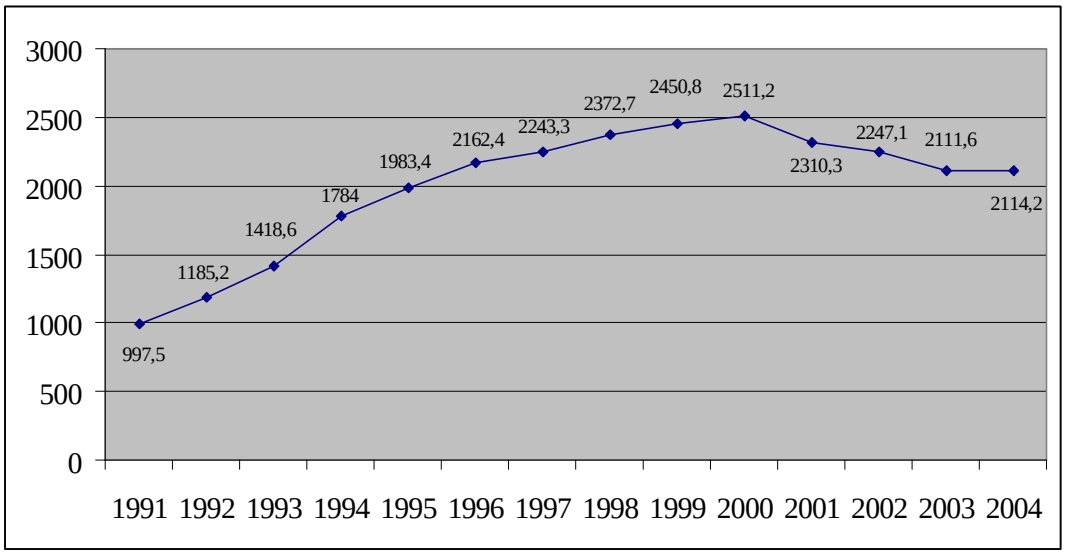
[113] Le streaming consiste à écouter ou visionner un contenu en direct sur Internet sans que le consommateur ait besoin de le télécharger.
[114] Source : ComScore Media, juillet 2006. Consulté le 27 novembre 2006.
[115] Source : http://www.zdnet.fr/blogs/digital-jukebox. Consulté le 09/07/2010.
[116] Source : http://www.lemonde.fr/technologies/article/2006/10/10/google-rachete-youtube-et-devient-le-leader-de-la-video-sur-internet_821697_651865.html. Consulté le 02/02/2011.
[117] Source : http://www.microsoft.com/presspass/press/2006/sep06/09-18SoapboxBetaPR.mspx. Consulté le 30/10/2007.
[118] Source : http://www.zdnet.fr. Consulte le 01/03/2008.

entrants et les acteurs issus des secteurs connexes, nous nous intéressons à présent aux répercussions économiques qu'a eu le changement sur l'industrie phonographique.

2.5. La dimension économique

Avec un taux de croissance des ventes de disques de parfois plus de 25% par an, l'ère du CD (début des années 80 à la fin des années 90) correspond à une période particulièrement prospère pour l'industrie phonographique (Tschmuck, 2006). Mais pour la première fois depuis 1983, l'industrie phonographique constate une baisse des ventes mondiales de disques au niveau international à partir de 2001 (Bourreau et Labarthe-Piol, 2004)[119]. En France, le recul des ventes n'est par contre effectif qu'à partir de 2003. Ce phénomène n'est cependant pas épisodique puisque la baisse des ventes se poursuit sur l'ensemble des années 2000 (figure 50 et 51).

Figure 50 : Ventes mondiales de CD entre 1991 et 2004 en millions d'unités[120]

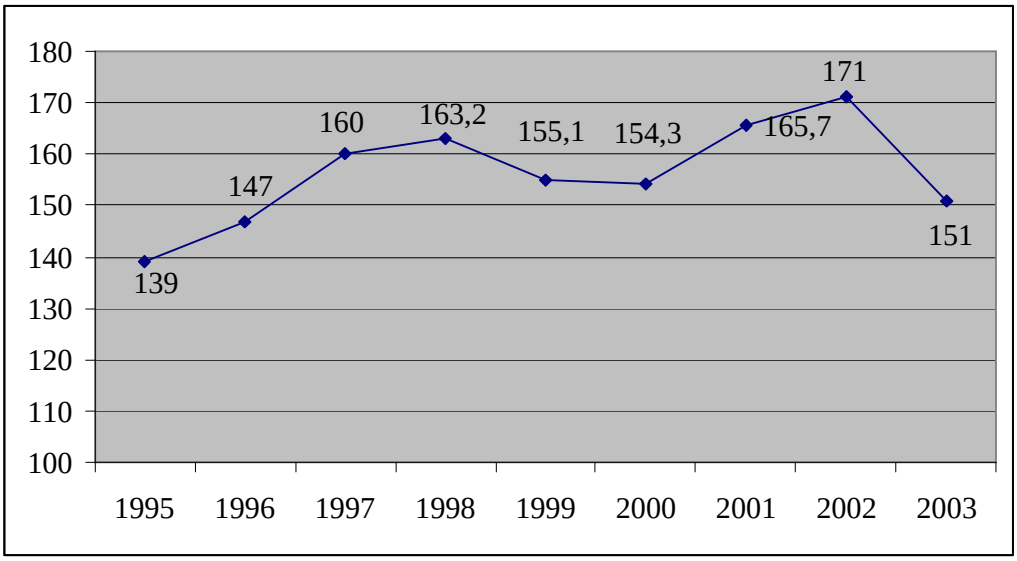


La question de la relation de cause-à-effet entre l'augmentation du partage de musique sur Internet et la baisse des ventes de musique fait l'objet de nombreuses discussions. Il apparaît d'abord que la croissance des ventes de disques a commencé à ralentir avant que n'apparaissent les premiers services d'échange : « *moi je me souviens très bien vers 96, je commençais à me dire, tiens on commence à moins tourner. On a eu des ventes récurrentes sur certains artistes et elles ont commencé à chuter, on s'est dit qu'il s'agissait du problème*

[119] Source : Rapport de l'IFPI 2005.
[120] Source : Rapport de l'IFPI de 2001 à 2005.

du prix bien sûr puisqu'on vendait globalement les CD assez cher mais il n'y a eu aucune remise en cause sur la politique de prix, on a peut être oublié un peu le consommateur » (Olivier Montfort qui était alors président de Sony Music)[121].

Figure 51 : Evolution des ventes de disques sur le marché français en millions d'unités[122]



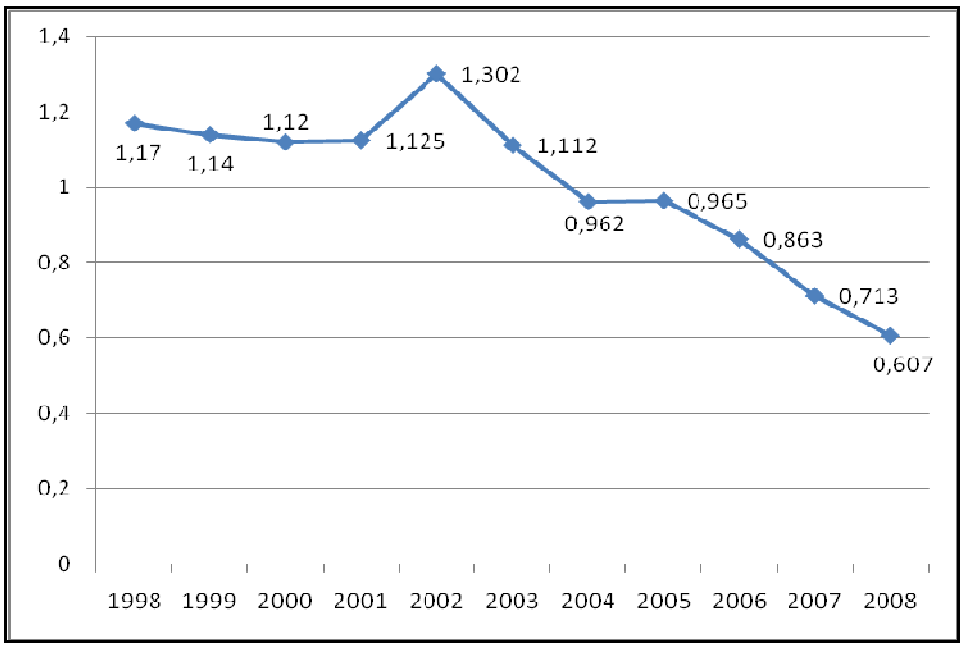
Ensuite plusieurs chercheurs remettent en question l'idée selon laquelle les consommateurs qui téléchargent de la musique sur Internet achètent moins de disques. Andersen et Frenz (2007), Goel et al. (2010) ou encore Waelbroeck (2006) vont même jusqu'à affirmer que les consommateurs qui partagent le plus de contenus musicaux sur Internet sont aussi ceux qui en achètent le plus. Si la relation entre les pratiques d'échange et l'acte d'achat se révèle complexe, il nous paraît difficile d'ignorer la concurrence des services d'échange qui proposent d'accéder gratuitement à des contenus musicaux pour expliquer la baisse des ventes de disques. Les études menées par les associations professionnelles soulignent en effet la concurrence entre les systèmes gratuits et les systèmes payants. Une étude menée par le SNEP réalisée en 2002 montre que 27% des utilisateurs de sites d'échange affirment avoir réduit leurs dépenses en CD et autres achats musicaux (DVD, concerts, merchandising, etc.) depuis qu'ils utilisent les services d'échange de musique en ligne[123].

Comme le disque est la principale source de rémunération de l'industrie phonographique, la baisse des ventes entraîne une diminution des revenus de la filière. Ainsi entre 2002 et 2009, les revenus diminuent de 54% en France (figure 52). Dans ce contexte, les majors doivent

[121] Source : Entretien réalisé le 18/05/2010.
[122] Source : Rapport de l'SNEP de 1998 à 2003.
[123] Source : Musique Info Hebdo 08/10/2004 N°318, p.7.

alors remettre en question le BM qui ne semble plus garantir leur pérennité[124]. Les majors doivent faire face aux modèles innovants introduits par les nouveaux entrants et des acteurs issus de secteurs connexes. Les innovations technologiques sont également l'occasion pour les majors de modifier une logique de création de profit qui est prégnante depuis plusieurs décennies. Tom Sturges, vice-président d'Universal Music Group, résume assez bien la situation : « *several factors are combining to delbilitate the current business model. File sharing, illegal copying of music, the easy availability of CD burners, dedicated retail consolidation, retail outlets that are getting killed, a generation of people who never had to buy music, the shrinking number of distributors, and increased competition from video games and other forms of entertainment for the loose change in consumer's pockets…This is the perfect storm that we must battle* »[125].

Figure 52 : Revenus de la vente de disques en France[126]



L'un des principales difficultés d'une recherches longitudinale sur le plan méthodologique est de borner la période étudiée or : « *il n'est pas toujours aisé pour le chercheur d'établir les bornes inférieures et supérieures de la période d'observation du phénomène* » (Grenier et Josserand, 2003, p.125). Compte tenu des éléments que nous avons présentés dans ce chapitre, nous établissons la période de changement entre 1998 et 2008. Nous expliquons

[124] Source : Entretien de Jean-François Caly, directeur de Reshape-Music, réalisé le 10/05/2006.
[125] Source : Fanger et O'Reilly (2003), p.1.
[126] Source : Rapport de l'SNEP 2004 et 2010.

dans l'encadré 22 notre raisonnement. Dans le chapitre suivant, nous présentons les décisions de changement de BM des majors qui ont été prises durant cette période.

Encadré 22 : Délimitation du point de départ de la période d'observation du changement de BM des majors

Ce choix méthodologique a des implications à plusieurs niveaux. Ces choix permettent d'établir les fondations du protocole de collecte de données et doivent par conséquent être établis avant la mise en œuvre du travail empirique (quand faut-il commencer et terminer la collecte ?). Ensuite, ces choix méthodologiques peuvent avoir un impact sur la façon dont le chercheur interprète les résultats. Comme nous l'expliquons dans ce chapitre, le changement qui a touché l'industrie phonographique est un processus complexe qui relève de phénomènes technologiques, sociologiques, réglementaires et concurrentiels. L'identification du point de départ des observations empiriques se révèle ainsi être une tâche délicate. Dans les ouvrages que nous avons consultés, on considère d'ailleurs de manière relativement approximative que le changement de l'industrie de la musique est un phénomène ayant débuté à la fin des années 90.

Au lieu de choisir une date ou un événement de manière arbitraire, il nous a semblé plus pertinent de se baser sur les représentations des acteurs de l'industrie. A l'aide du questionnaire (présenté dans le chapitre 3), nous avons demandé aux répondants de citer un ou plusieurs événement(s) ayant marqué le début de la période contemporaine de changement de l'industrie de la musique. Nous avons pensé qu'il serait plus facile pour les personnes interrogées de restituer *de mémoire* un événement plutôt qu'une date. Les événements les plus fréquemment cités sont Napster et les services P2P (8 fois cités), Internet (8 fois cité) et le Mp3 (7 fois cité). Dans une proportion moindre, les répondants ont cité le graveur de CD (3 fois cité) ou encore la fin du cycle de vie du support CD (2 fois cité).

En se penchant sur les représentations des acteurs, il est intéressant de noter que les acteurs n'ont jamais cité la technologie numérique qui est pourtant un facteur essentiel de changement. Alors qu'ils ont participé activement à la diffusion de la musique numérique (par le biais du support CD), les acteurs de l'industrie phonographique ne semblent ainsi pas assumer une éventuelle responsabilité dans l'évolution de leur environnement. Ils se focalisent par contre sur une série d'événements plus récents qui se sont produits à la fin des années 90 (cf. verbatim issus des questionnaires ou d'entretiens semi-directifs, ci-dessous). Si les événements cités sont variés, ils sont néanmoins liés car le développement du format Mp3 n'a commencé qu'à partir de l'introduction des premiers services d'échange de fichiers. Or ces services ont commencé à éclore à partir de 1998. Par conséquent, nous avons choisi d'étudier les décisions des majors à partir du 1 janvier 1998. Par la suite, ce choix s'est révélé judicieux puisque les premières décisions de changement de BM des majors ont été identifiées en 1999.

« *L'industrie maîtrisait la technologie, elle a créé cette technologie pour dominer le marché. Puis un jour, le Mp3 est apparu et pour moi cela a vraiment changé les règles. Pour la première fois, ce n'est pas l'industrie qui a décidé d'un format, ce sont les consommateurs qui se le sont appropriés. Puis il y a eu l'idée géniale de Napster aux USA, avec cet échange de fichiers dans un système de pair à pair et là le marché a commencé à se dérégler. Les majors se sont dit que le téléchargement ne pourrait pas leur rapporter directement mais à Napster. Ils réalisent le « trou dans la bouteille » et ils n'ont fait que rajouter de l'eau dans la bouteille sans se*

soucier du trou qui grossissait. Le Mp3 a commencé au début des années 90 mais la véritable explosion, c'est 1998-1999 et les maisons de disques sont paniquées ».

Jean-François Caly, Directeur de Reshape Music, le 10/05/2006.

«*Le graveur apparaît rapidement comme la menace absolue, contrairement à l'Internet que les majors toléraient comme un mal nécessaire (on ne peut pas aller contre son temps, le peer-to-peer nous fait de la publicité gratuite … d'ailleurs, des études sérieuses ont montré que les consommateurs qui téléchargeaient étaient aussi ceux qui achetaient le plus de musique)* ».

Caroline Gillet, Customer Marketing Coordinator chez BMG, questionnaire administer le 26/05/2006.

« *Napster ignited the change* ».

Lawrence Lessig, professeur de Droit à l'Université de Stanford, spécialiste américain des relations entre droit d'auteur et numérique, questionnaire administré le 12/06/2006.

La seconde section décrit l'environnement des majors durant la période de changement (1998-2008). Nous soulignons plusieurs phénomènes concomitants que nous regroupons en cinq grandes dimensions : technologique, réglementaire, sociale, concurrentielle et économique. S'ils sont présentés distinctement, ces phénomènes ne sont pas moins interdépendants. Pour ces majors, ces phénomènes sont à l'origine de nouvelles opportunités mais surtout de menaces. Le BM traditionnel qui a longtemps assuré la profitabilité des majors apparaît désormais obsolète. Elles doivent désormais reconsidérer cette logique de création et de répartition de la valeur pour préserver leur position dans l'industrie phonographique. Les décisions des majors durant cette période d'évolution de leur environnement sont l'objet du chapitre 5.

Synthèse du chapitre IV

En cohérence avec les principes de la méthode des cas exposés précédemment, ce chapitre offre une description du contexte historique et environnemental de notre étude. Premièrement, nous portons une attention particulière à la situation initiale au changement (antérieure à l'année 1998). Cette démarche est présentée comme une étape essentielle dans le cadre des recherches sur le changement (Pettigrew, 1990 ; Poole, Van de Ven, Dooley et Holmes, 2000 ; Van de Ven et Huber, 1990). Afin de faire preuve de parcimonie, nous choisissons de décrire ce contexte en adoptant successivement différents niveaux d'analyse qui se situent du plus général au plus particulier. D'abord, le secteur de la musique regroupe un ensemble varié d'acteurs et de métiers en relation avec la musique et les artistes qui sont regroupés au sein de trois sphères interdépendantes : *le spectacle vivant, l'édition et l'industrie phonographique*. Ensuite, la présentation de la situation initiale est plus précisément axée sur l'industrie phonographique qui consiste à produire et commercialiser de la musique enregistrée (Bouvery, 2004 ; Curien et Moreau, 2006). On décrit alors un ensemble de neuf segments d'activités qui caractérisent le système traditionnel de l'industrie phonographique (Graham et al., 2004) : *création artistique, artiste & répertoire, production, fabrication, promotion, médiatisation, distribution, vente et enfin consommation*. Enfin, nous présentons les cinq majors qui sont le résultat d'un long phénomène de concentration au sein de l'industrie phonographique. Après s'être intéressé aux structures organisationnelles auxquelles elles appartiennent souvent (les conglomérats), notre propos est davantage centré sur le BM des majors. Nos recherches mettent en évidence le rôle important joué par les majors qui captent une grande partie de la valeur créée par la filière phonographique et qui occupent un rôle d'intermédiaire privilégié entre les artistes-interprètes et les consommateurs. Durant la période traditionnelle, on s'aperçoit par ailleurs que le BM des majors apparaît comme une logique dominante qui a contribué à la structuration de l'industrie et la diffusion de nombreuses pratiques. Malgré les évolutions technologiques et sociales, la logique de création et de répartition de la valeur demeure en effet inchangée jusqu'en 1998. Compte tenu des caractéristiques communes à toutes les majors, nous proposons alors une représentation générique du BM. Nous employons désormais l'expression de « *BM traditionnel* » pour y faire référence. Cependant plusieurs spécificités des BM des entreprises étudiées sont mises en lumière pour aboutir à une représentation singulière afin de favoriser une compréhension plus fine de notre objet d'étude.

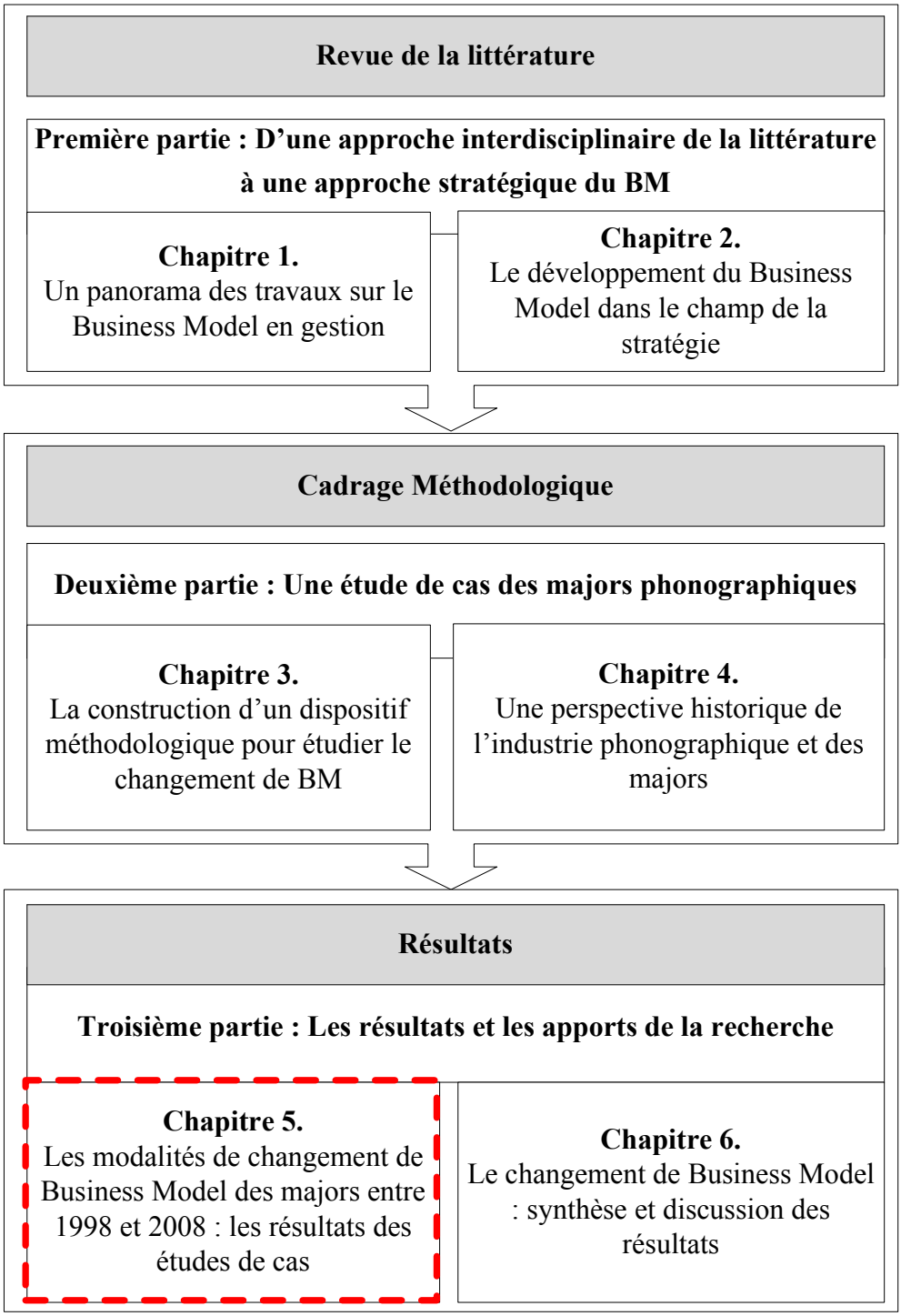
Deuxièmement, ce chapitre nous permet de décrire le contexte environnemental durant la période de changement (1998-2008). Notre étude révèle l'existence de plusieurs phénomènes concomitants qui participent à l'évolution de l'environnement des majors. Nous insistons sur la *dimension technologique* en soulignant l'apparition à la fin des années 90 de plusieurs innovations majeures : le numérique, le format Mp3, les lecteurs portables, Internet et les services d'échanges de fichiers. Dans ce contexte d'innovation technologique, les institutions tentent alors de concevoir de nouveaux cadres législatifs qui visent à réglementer l'utilisation et la diffusion sur Internet des contenus soumis à la propriété intellectuelle. Nous nous intéressons à la *dimension réglementaire*. Malgré ces précautions, ces innovations technologiques entraînent des implications à plusieurs niveaux. En se penchant sur la *dimension sociale*, ces technologies contribuent à l'émergence de nouveaux modes de consommation de la musique enregistrée (ex : partage, copie, gratuité, diversification des situations d'écoute). Concernant la *dimension concurrentielle*, on voit l'apparition de nouveaux entrants issus du secteur de l'électronique, des télécommunications ou des services sur Internet. Ces entreprises proposent alors une série d'offres qui gravitent autour des contenus de musique enregistrée. Pour la *dimension économique*, ces événements aboutissent à une diminution substantielle et soutenue des ventes de disques. Alors que les disques constituent leur principale source de revenus, les majors s'aperçoivent désormais que le « *BM traditionnel* » ne leur permet plus de préserver leur profitabilité. Par ailleurs, l'évolution de l'environnement induit de nouvelles opportunités de création de valeur pour les majors. Le changement de BM devient alors nécessaire.

Après avoir présenté le contexte de notre étude sur le plan historique et environnemental, nous exposons dans le chapitre suivant les évolutions configurationnelles de BM qui ont été observées chez les majors entre janvier 1998 et décembre 2008.

Troisième partie. Les résultats et les apports de la recherche

Dans cette troisième partie, nous distinguons la restitution des résultats de l'analyse. Le chapitre 5 a pour vocation de présenter les décisions de changement de BM prises par les cinq majors entre 1998 et 2008. Le chapitre 6 nous permet d'analyser et de discuter les résultats. En effectuant un retour à la littérature, nous mettons enfin en évidence les apports de ce travail de recherche à la fois sur le plan académique et managérial.

Figure 53 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 5)



Plan du cinquième chapitre

1. Elargissement de la chaîne de valeur
2. Restriction de la chaîne de valeur
3. Optimisation des activités internes
4. Optimisation de la structure de coûts
5. Optimisation de la structure de revenus
6. Extension du réseau de distribution
7. Combinaison de plusieurs propositions de valeur
8. Développement de nouvelles sources de revenus
9. Redéploiement des ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité
10. Développement d'une nouvelle approche de création de valeur

Chapitre 5. Les modalités de changement de BM des majors entre 1998 et 2008 : les résultats des études de cas

Le chapitre précédent nous a permis, d'une part, de définir le contexte historique des majors dans l'industrie phonographique et, d'autre part, de décrire l'évolution récente de son environnement économique. A présent dans ce chapitre, nous nous intéressons plus précisément au comportement des cinq majors. L'apparition de technologies innovantes et de nouveaux usages offrent la possibilité d'appréhender différemment la création, la promotion et la diffusion des contenus musicaux. Toutefois, les majors sont également confrontées à de nouvelles menaces avec la baisse des ventes de disques et l'émergence de nouveaux concurrents (ex : Mp3.com, Napster, Emusic). Comme le souligne Doug Morris, président d'Universal Music, les majors doivent désormais apprendre à concurrencer le gratuit (Almeida et Gregg, 2003). A partir de la fin des années 1990, les dirigeants des majors sont conscients des enjeux soulevés par l'évolution de leur environnement : une modification du BM traditionnel[127] s'avère nécessaire pour pouvoir saisir les opportunités nouvelles ou se protéger des menaces émergentes. Stéphane Berlow, directeur de BMG, affirme ainsi dès 1999 que « *dans les deux ou trois ans à venir, nous traverserons la période de tous les dangers et de toutes les opportunités* »[128]. Cette phase de remise en question du BM sera néanmoins plus longue. Des modifications du BM des majors ont été relevées jusqu'à la fin de la période étudiée, c'est à dire décembre 2008.

Dans ce chapitre, nous optons pour une organisation thématique qui découle directement des résultats de codage. Lors de la présentation du protocole de recherche, nous avons décrit la méthode de codage des 356 décisions de changement de BM prises par les majors entre 1998 et 2008. Ce codage permet l'identification de dix **modalités de changement** que nous définissons comme un *groupe de décisions liées visant à faire varier la configuration du BM*. Chaque modalité est explicitée dans la suite de ce chapitre. Le tableau 43 est un résumé des dix modalités de changement de BM par rapport aux catégories de codage[129]. Les décisions de

[127] Nous rappelons que le BM traditionnel fait référence au BM des majors avant la période de changement qui débute en 1998.
[128] Source : Musique Info Hebdo 09/07/1999 N°86, p.27.
[129] Les catégories principales de codage sont les composantes du modèle RCOV. Chaque sous-catégorie de codage fait référence à une action spécifique mise en œuvre par les entreprises étudiées.

changement de BM et les modalités auxquelles elles se rapportent sont exposées dans l'annexe VII.

Tableau 43 : Les dix modalités du changement de BM

Composantes principales du BM	R&C		O							V			Modalités de changement de BM
Variations types (sous-catégories de codage)	Acquisition	Cession	Réorganisation des activités internes	Partenariat à l'intérieur du système d'activité traditionnel	Intégration d'une activité du système d'activité traditionnel	Partenariat à l'extérieur du système d'activité traditionnel	Intégration d'une activité à l'extérieur du système d'activité trad.	Abandon/retrait d'une activité	Abandon/Réduction des partenariats	Requalification du client	Modification du contenu	Modification des conditions d'accès	
	X			**X**	**X**	**X**						**X**	Elargissement de la chaîne de valeur
		X		**X**				**X**					Restriction de la chaîne de valeur
			X									**X**	Optimisation des activités internes
									X				Optimisation de la structure de coûts
				X								**X**	Optimisation de la structure des revenus
						X						**X**	Extension du réseau de distribution
						X					**X**	**X**	Combinaison de plusieurs propositions de valeur
						X				**X**		**X**	Développement de nouvelles sources de revenus
						X				**X**	**X**	**X**	Redéploiement de ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité
	X		**X**				**X**			**X**	**X**	**X**	Développement d'une nouvelle approche de la création de valeur

Avant de décrire en détail ces dix modalités, nous en proposons, à présent, une présentation succincte.

La modalité **élargissement de la chaîne de valeur** a pour objectif l'intégration d'une activité appartenant au système d'activité traditionnel. Compte tenu des opportunités que laissent miroiter les nouvelles technologies, les majors ont, par exemple, tenté de réaliser en interne les activités de vente et de médiatisation des contenus musicaux sur Internet. Dans cette optique, les majors doivent nécessairement s'appuyer sur de nouvelles ressources & compétences. Nos observations empiriques montrent qu'elles y accèdent en créant de nouveaux partenariats ou par le biais d'acquisitions de plusieurs start-up. Par ailleurs, cette démarche a donné lieu à une modification des conditions d'accès à l'offre.

Inversement, les entreprises peuvent choisir de réduire l'envergure de leurs activités en optant pour la modalité de **restriction de la chaîne de valeur.** Lorsque la crise du disque s'est intensifiée, les majors ont choisi d'abandonner ou de se retirer de certaines activités en les confiant à des acteurs qui se situent à l'intérieur du système d'activité traditionnel. Par exemple, plusieurs majors ont mis fin aux activités de fabrication de disques ou de vente à distance qu'elles réalisaient en interne durant la période traditionnelle. Ces décisions conduisent alors les majors à céder certaines ressources sur lesquelles sont fondées ces activités : les usines de fabrication de disques (pour l'ensemble des cas), les plateformes de vente sur Internet (pour l'ensemble des cas), les clubs de vente à distance (pour BMG, Sony Music, Universal Music et Warner Music) et les réseaux de magasins (pour EMI Music). En revanche, ces décisions n'ont pas eu d'impact sur la formulation de la proposition de valeur.

La modalité **optimisation des activités internes** consiste à réorganiser les activités de l'entreprise ou à transformer les routines organisationnelles. Dans cette catégorie, nous regroupons des décisions très hétérogènes (ex : licenciement de personnel, création d'un nouveau département organisationnel, modification des méthodes de marketing). Si elles peuvent entraîner une modification des conditions d'accès à l'offre, ces décisions n'ont, en revanche, pas d'implications au niveau de la proposition de valeur et des ressources & compétences de l'entreprise.

La modalité **optimisation de la structure de coûts** regroupe des décisions de réduction du nombre de partenariats inter-organisationnels à l'intérieur du système d'activité traditionnel. En réduisant les partenariats qui sont synonymes d'investissements, les entreprises parviennent à accroître la profitabilité de l'entreprise. A cause de la crise du disque, plusieurs

majors ont décidé de réduire le nombre d'artistes sous contrat. Les autres composantes du BM ne sont pas touchées par cette modalité de changement.

Dans une optique d'accroissement de la profitabilité, l'entreprise peut, inversement, choisir de développer les partenariats qui sont sources de revenus à l'intérieur du système d'activité traditionnel. Nous regroupons ces décisions sous l'intitulé **optimisation de la structure des revenus**. Par exemple, les majors décident de multiplier les partenariats de vente sur Internet afin d'augmenter le nombre de points d'accès aux contenus musicaux. Cette démarche aboutit également à une modification des conditions d'accès à l'offre.

La modalité d'**extension du réseau de distribution** consiste à développer les partenariats inter-organisationnels à l'extérieur du système d'activité traditionnel. Alors que les ventes de musique sur Internet restent limitées, les majors établissent des partenariats innovants avec des entreprises issues d'autres secteurs : des fabricants de produits électroniques, des opérateurs de télécommunications ou des sociétés de services sur Internet pour développer les points d'accès à la musique. Encore une fois, ces partenariats ont un impact sur les conditions d'accès à l'offre.

La modalité de **combinaison de plusieurs propositions de valeur** est également basée sur l'idée de partenariats extérieurs au système d'activité traditionnel. Toutefois, cette démarche aboutit cette fois à une modification substantielle de l'offre. En effet, ces partenariats ont pour principal objectif d'associer plusieurs offres afin d'accroître la valeur d'usage. Sur ce point, les majors ont fait preuve d'imagination en associant les contenus musicaux à des lecteurs Mp3, des forfaits de téléphonie mobile ou encore des services bancaires. Par ailleurs, les conditions d'accès à l'offre sont généralement modifiées.

En ce qui concerne la modalité **développement de nouvelles sources de revenus,** l'entreprise crée des partenariats à l'extérieur du système d'activité afin de requalifier les clients et de modifier les conditions d'accès à l'offre. Etant donné les difficultés qu'elles rencontrent à vendre de la musique enregistrée, les majors tentent, par exemple, de développer des services musicaux gratuits financés par la publicité en partenariat avec des entreprises sur Internet (ex : MySpace, Youtube, Spotify, Radioblog). Désormais, les annonceurs publicitaires constituent une source alternative de revenus. En revanche, ces décisions n'impliquent pas d'évolution du contenu de l'offre (dans le cadre de notre étude empirique ; l'offre est toujours fondée sur les contenus musicaux).

La modalité **redéploiement des ressources et compétences dans d'autres systèmes d'activités** consiste à développer des partenariats à l'extérieur du système d'activité tout en procédant à une reformulation complète de la proposition de valeur. En effet, l'entreprise choisit cette fois de requalifier le client, de modifier le contenu de l'offre et également de redéfinir les conditions d'accès à cette dernière. Pour illustrer cette modalité, nous avons vu que certaines majors (ex : Universal Music) proposent de prendre en charge la distribution et la promotion de DVD pour plusieurs éditeurs de cinéma (ex : Studio Canal). En s'appuyant sur son réseau de vente et de médias et sur ses capacités promotionnelles, les majors proposent une proposition de valeur innovante aux éditeurs de cinéma.

Enfin, le **développement d'une nouvelle approche de la création de valeur** est la seule modalité qui conduit les entreprises à modifier conjointement les trois composantes principales de son BM. Cette modalité implique des modifications de la combinaison de ressources & de compétences, de l'organisation des activités et de la proposition de valeur. Alors que la crise du disque perdure, les majors explorent de nouvelles pistes en se positionnant sur les segments du spectacle vivant, de la gestion de carrières artistiques ou encore du merchandising. Dans leur discours, les dirigeants utilisent l'expression de « stratégie 360° » degrés pour évoquer l'ensemble des activités qui gravitent autour de la musique.

Les dix modalités sont présentées plus en détail au cours de ce chapitre, chaque modalité faisant l'objet d'une section. Dans la présentation des données, nous avons pris plusieurs précautions pour faciliter la compréhension du lecteur.

En introduction de chaque section, nous proposons, d'abord, un tableau synthétisant les variations de configuration du BM par rapport aux sous-catégories de codage. Par ailleurs, des verbatim sont également exposés pour illustrer chaque modalité de changement.

Ensuite, nous avons construit des frises chronologiques regroupant les décisions des majors lorsque cela est réalisable. En ce qui concerne la modalité **optimisation de la structure des coûts**, les décisions de restructuration organisationnelle ou de licenciements sont mises en œuvre sur des échelles de temps relativement longues. Nous avons identifié ces décisions à l'aide de documents internes qui ne nous ont pas permis de les positionner *a posteriori* sur un axe temporel. C'est la raison pour laquelle nous ne présentons pas de frise chronologique pour cette modalité. Nous n'en proposons pas non plus pour **la modalité optimisation de la structure de revenus** qui regroupe de nombreuses décisions de même nature (une

cinquantaine de partenariats entre les majors et des entreprises de vente de musique sur Internet et une trentaine de décisions de modification des conditions d'accès à l'offre). Etant donné la multiplicité et l'homogénéité des décisions, nous avons considéré que ce type d'illustration ne présente pas un grand intérêt. En revanche, nous présentons une frise chronologique en fin de section pour illustrer les autres modalités de changement de BM. Pour faciliter la lecture des frises chronologiques, nous utilisons un **code couleur** pour distinguer les différentes entreprises étudiées et un **code forme** pour distinguer les différents types de variation de la configuration du BM.

Enfin, nous avons eu un recours systématique aux références infrapaginales pour renforcer la validité de notre propos (Prost, 1996).

L'objectif de ce chapitre étant de décrire les dix modalités de changement de BM, nous n'effectuons pas de comparaison entre les cas d'étude. Nous ne nous penchons pas non plus sur la question des interactions qui peuvent exister entre les différentes modalités. Ces deux aspects seront discutés dans le chapitre suivant consacré à l'analyse des résultats de la recherche.

1. Elargissement de la chaîne de valeur

Dans cette section, nous présentons la modalité d'**élargissement de la chaîne de valeur**. Nous synthétisons les variations caractérisant cette modalité dans le tableau 44. Ces variations concernent les trois composantes principales du BM. Cette modalité est d'abord marquée par une modification de la combinaison des ressources & compétences liée à des acquisitions. Ensuite, au niveau organisationnel, l'entreprise focale intègre des activités qui étaient jusqu'alors externalisées et développe des liens inter-organisationnels avec des fournisseurs de technologie et des maisons de disque. Enfin, les variations sont mineures au niveau de la proposition de valeur puisqu'elles ne concernent que les conditions d'accès à l'offre. Dans l'encadré 23 ci-dessous, nous présentons des extraits du discours des dirigeants de BMG, d'EMI Music et d'Universal Music qui permettent d'illustrer cette modalité.

Tableau 44 : Variations de la configuration de BM pour la modalité élargissement de la chaîne de valeur

Ressources & compétences	**Acquisition** : Sites promotionnels Sites de vente à distance
Organisation	**Intégration d'activité du système traditionnel** : Médiatisation Vente à distance Vente sur Internet **Partenariat à l'intérieur du système d'activités** : Majors, labels indépendants **Partenariat à l'extérieur du système d'activité** : Fournisseurs de technologie
Proposition de valeur	**Modification des conditions d'accès** : Nouveaux canaux de distribution Nouveaux modèles de revenus

Dès la fin des années 1990, le discours des dirigeants des majors montre que l'évolution de l'environnement est perçue comme une source de menaces. Toutefois les premières décisions que nous avons relevées traduisent davantage la volonté de saisir les opportunités émergentes que de neutraliser ces menaces. Cette réaction peut s'expliquer de deux façons. Premièrement, les conséquences du téléchargement ne sont pas encore « *visibles* » pour les acteurs de l'industrie phonographique. Les premières baisses de ventes de disques ne sont observées qu'à partir de 2001 sur le marché mondial et à partir de 2003 sur le marché français. Deuxièmement, les dirigeants ont probablement sous-estimé l'ampleur des échanges de fichiers sur Internet. En effet, ils considèrent le téléchargement illégal comme un phénomène éphémère qui disparaîtra à partir du moment où un dispositif législatif entrera en vigueur (cf. les actions légales entreprises par les majors décrites dans le chapitre précédent). En 1999, Paul-René Albertini, PDG de Sony Music France, affirme : « *il me semble que d'ici deux ans, [le piratage] sera réglé* »[130].

Les décisions relevées au début de la période étudiée montrent que les majors tentent d'exploiter les opportunités technologiques émergentes pour prendre en charge un ensemble d'activités traditionnellement externalisées : *la médiatisation, la vente à distance et la vente en ligne.*

[130] Source : Musique Info Hebdo 09/07/1999, N°86, p.28.

Encadré 23 : Discours illustrant la modalité élargissement de la chaîne de valeur

« *We need to create a digital connection between our artists and their fans* ».
Kevin Conroy, président de BMG International[131]

« *The Internet is a form of distribution, We are obviously starting Pressplay, which will be a subscription service. What's interesting about it is, whatever happens, it's the beginning of record companies selling music electronically (…) By selling music electronically, we are entering a new business* ».
Doug Morris, président d'Universal Music Group[132]

« *The Internet is the ultimate means of direct marketing to the consumer (…) This is one of a number of opportunities for EMI to generate additional income* ».
Jay Samit, vice-président d'EMI Music, New York Entertainement Wire, 10/06/1999

Internet, un nouveau canal pour médiatiser les artistes

Les majors perçoivent Internet comme une opportunité permettant de s'occuper directement de la médiatisation de leurs artistes et des contenus musicaux. Ces activités étaient traditionnellement réalisées par des prestataires externes comme les chaînes de télévision, les stations de radio ou encore la presse écrite. BMG est la première à s'être positionnée sur le créneau (Rivkin et Meier, 2005), En un peu plus d'un an, BMG investit d'abord dans une dizaine de start-up spécialisées dans la promotion musicale sur Internet comme Riffage[133], Artist Direct[134], Listen[135], Eritmo[136] et enfin Gigamedia[137]. BMG bénéficie également d'un certain savoir-faire technique puisque l'entreprise est déjà présente sur Internet avec plusieurs sites spécialisés par genres musicaux été établis avant la période de changement (Peeps.com, Bugjuice.com, TwangThis.com ou encore Rockuniverse.com[138]). Ces sites vont désormais être utilisés pour la diffusion de messages publicitaires. BMG lance enfin le site *ecoutezvous.fr* qui a une fonction exclusivement promotionnelle ; il offre la possibilité aux consommateurs d'écouter gratuitement et en direct les contenus de leur catalogue. Ces

[131] Source : Entretien de Kevin Conroy, Worldwide Marketing and New Technology, 14/02/2000.
[132] Source : The Hollywood Reporter, 02/10/2001.
[133] Source : Musique Info Hebdo 03/12/1999 N°102, p.23.
[134] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,2059557,00.htm. Consulté le 07/07/2009.
[135] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=56. Consulté le 07/07/2009.
[136] Source : http://www.streamingmedia.com/Articles/News/Featured-News/BMG-Makes-Investment-In-Latin-Music-Web-Site-eritmo.com%0D%0A-62074.aspx. Consulté le 07/07/2009.
[137] Source : http://web.archive.org/web/20040804023307/www.bmg.com/news/articles. Consulté le 07/07/2009.
[138] Source : http://web.archive.org/web/20040804023307/www.bmg.com/news/articles/. Consulté le 07/07/2009.

différentes tentatives ont avant tout une portée expérimentale. Thomas Desarnaud, directeur de la publicité et des nouveaux médias BMG France, affirme en effet : « *nous nous sommes lancés en octobre 1999. Nous voulions faire quelque chose de concret et nous avons créé 'écoutez-vous'. Le but était d'être présent et d'apprendre comment Internet fonctionnait (...) nous sommes assez contents du résultat, sans dépenser beaucoup d'argent, nous avons atteint 500 000 visiteurs uniques par mois* »[139]. Toutefois, Christophe Waignier, vice-président new media BMG, déplore le manque de cohérence de ces initiatives[140].

D'autres majors adoptent la même démarche. Entre 1999 et 2001, EMI Music investit dans plusieurs plates-formes de distribution de musique et de vidéos musicales : Digital-on-Demand[141], Launch[142], Listen[143], Vidnet[144],Radiowave[145], IchooseTV, Musicbrigade[146], Musicbank[147], Virtuebroadcasting[148], et Newsplayer[149]. Universal Music choisit également une politique de croissance externe en investissant plus de 75 millions de dollars en 1999 pour renforcer la présence de l'entreprise sur Internet[150]. L'entreprise investit dans plusieurs start-up (Eritmo[151], Artist Direct[152], Listen[153], Loud[154], Buzznet[155] ou encore Mog[156]) puis ouvre des portails promotionnels centralisés comme UMmusic.com et universalmusic.fr en 2000[157] ou encore balancetonson.com en 2001[158]. Comme pour BMG, ces initiatives sont l'occasion pour Universal Music d'expérimenter les possibilités offertes par Internet. Sophie Bramly, responsable du développement Internet chez Universal music, affirme : « *nous avons commencé l'année [2000] avec le site universalmusic.fr et les sites d'artistes (…) une fois que nous avions mis les pieds dans le business, nous nous sommes rendus compte des opportunités existantes (…) Internet est toujours un espace de promotion, sauf qu'il existe*

---

[139] Source : Musique Info Hebdo 24/11/2000 N°146, p.6.
[140] Source : http://www.journaldunet.com/itws/it_waignier.shtml. Consulté le 07/07/2009.
[141] Source : http://web.archive.org/web/20040616001732/www.emigroup.com/news/pr40.html. Consulté le 12/08/2010.
[142] Source : http://web.archive.org/web/20040502174000/www.emigroup.com/news/pr79.html. Consulté le 12/08/2010.
[143] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=56. Consulté le 12/08/2010.
[144] Source : http://web.archive.org/web/20040502180224/www.emigroup.com/news/pr54.html. Consulté le 12/08/2010.
[145] Source : http://web.archive.org/web/20040502172340/www.emigroup.com/news/pr55.html Consulté le 12/08/2010.
[146] Source : http://web.archive.org/web/20040616052358/www.emigroup.com/news/pr87.html. Consulté le 12/08/2010.
[147] Source : http://web.archive.org/web/20040502173005/www.emigroup.com/news/pr88.html. Consulté le 12/08/2010.
[148] Source : http://web.archive.org/web/20040723084858/www.emigroup.com/news/pr97.html. Consulté le 12/08/2010.
[149] Source : http://web.archive.org/web/20040616032637/www.emigroup.com/news/pr124.html. Consulté le 12/08/2010.
[150] Source : Musique Info Hebdo 17/12/1999 N°104, p.15.
[151] Source : Musique Info Hebdo 03/12/1999 N°102, p.23.
[152] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,2059557,00.htm. Consulté le 08/08/2010.
[153] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=56. Consulté le 08/08/2010.
[154] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=538. Consulté le 10/08/2009.
[155] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=616. Consulté le 10/08/2009.
[156]Source : http://paidcontent.org/article/419-music-community-site-mog-gets-strategic-investment-from-umg-sony-bmg. Consulté le 10/08/2009.
[157] Source : Musique Info Hebdo 17/03/2000, N°105, p.24.
[158] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,2062033,00.htm. Consulté le 01/05/2006.

maintenant de nouveaux modèles de business. On est en train d'envisager de nouvelles manières de consommer la musique »[159].

En revanche, Sony Music et Warner Music n'ont pas effectué de rachats massifs de start-up promotionnelles. Les deux majors ont préféré procéder à des investissements conjoints avec d'autres entreprises afin de limiter les risques[160].

Internet, un nouvel outil pour développer la vente à distance

Au-delà de la médiatisation, Internet représente pour les majors l'opportunité de développer l'activité de vente à distance. EMI Music, qui n'est pas positionnée sur ce créneau, tente de saisir cette opportunité. Alors qu'elle détient un ensemble de compétences commerciales et logistiques par le biais de son réseau de points de vente HMV, EMI Music ne bénéficie pas des compétences techniques nécessaires au développement d'une activité e-commerce. Pour accéder à ces ressources & compétences, EMI Music choisit d'investir en 1999 dans plusieurs entreprises pionnières dans la vente de disques sur Internet : 50% du capital de Musicmaker[161] et 10% de Sanity[162].

Pour Sony Music, la vente de disques sur Internet représente également une opportunité qu'elle souhaite appréhender avec prudence : « *[p]our l'instant, nos projets n'impliquent donc pas le téléchargement. Sony sera cependant très actif dans le domaine de la vente en ligne de supports préenregistrés. (…) J'attends de voir le système fonctionner mais il ne s'agit que d'une expérience. Il ne peut fonctionner qu'avec des produits de fonds de catalogue, car cela diminue les coûts de magasin et du distributeur* » (Paul-René Albertini, PDG de Sony Music France[163]).

Cependant les sites Internet de vente à distance ne décollent pas en termes de ventes, le succès des premiers lecteurs portables Mp3 et le développement des services d'échange montrent que les consommateurs plébiscitent les offres de fichiers numériques. Compte tenu des faibles revenus que représentent les plateformes de distribution de disques en ligne, EMI Music vend

[159] Source : Musique Info Hebdo 24/11/2000 N°146, p.6.
[160] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,2059557,00.htm. Consulté le 01/05/2006.
[161] Source : http://web.archive.org/web/20040616002128/www.emigroup.com/news/pr42.html. Consulté le 01/08/2010.
[162] Source : http://web.archive.org/web/20040616001332/www.emigroup.com/news/pr38.html. Consulté le 01/08/2010.
[163] Source : Musique Info Hebdo 09/07/1999, N°86, p.28.

Musicmaker à des investisseurs du BCG[164]. Pour la même raison, BMG se retire de GetMusic en 2001 en cédant ses parts à Universal Music[165].

Internet, un nouveau réseau pour vendre de la musique

Alors que les résultats des plateformes de vente à distance sur Internet sont mitigés, les majors décident de développer l'activité de vente de fichiers musicaux directement en ligne. Il est alors nécessaire de créer un *standard technologique* et des *plateformes de vente en ligne*. Cependant, elles ne disposent pas des ressources & compétences nécessaires pour y parvenir.

Les majors veulent mettre au point un nouveau *standard technologique* qui serait généralement utilisé pour vendre des fichiers sur Internet comme c'était le cas avec le support standard (disque vinyle, cassette analogique, CD) pendant la période traditionnelle. Pour les majors, ce standard technologique doit permettre d'introduire une « *mesure de protection contre la copie* », les DRM (Digital Rights Management)[166], afin de ne pas perdre le contrôle de la diffusion des contenus sur Internet. Pour y parvenir, les cinq majors s'associent à plusieurs fournisseurs de technologie. En 1999, elles s'associent d'abord à l'entreprise de logiciel Liquid Audio qui propose un ensemble d'outils pour les entreprises qui souhaitent vendre des fichiers sur Internet[167]. Entre 1999 et 2000, EMI Music confie l'activité de développement à Preview Systems[168], Streamwaves[169], Supertracks[170], Tornado[171] ou encore Bayview[172]. Pendant la même période, Universal Music confie l'encodage de 14.000 albums et 30.000 vidéos musicales à l'entreprise Loudeye[173] et établit plusieurs partenariats technologiques avec IBM[174], Intertrust[175], RealNetworks[176] et Microsoft[177].

En revanche, les partenariats avec des fournisseurs de technologie ont été moins fréquents en ce qui concerne BMG, Sony Music et Warner Music. Ces trois majors ont privilégié des solutions internes (les filiales technologiques au niveau des conglomérats auxquels elles

---

[164] Source : Billboard, 23/12/2000.
[165] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=82. Consulté le 01/07/2009.
[166] Source : Billboard, 25/12/1999.
[167] Source : Rivkin et Meyer (2005).
[168] Source : http://web.archive.org/web/20040616010126/www.emigroup.com/news/pr33.html. Consulté le 03/08/2010.
[169] Source : http://web.archive.org/web/20040502174000/www.emigroup.com/news/pr79.html. Consulté le 03/08/2010.
[170] Source : http://web.archive.org/web/20040502174122/www.emigroup.com/news/pr52.html. Consulté le 03/08/2010.
[171] Source : http://web.archive.org/web/20040615220754/http://www.emigroup.com/news/pr70.html. Consulté le 03/08/2010.
[172] Source : http://web.archive.org/web/20040616030140/www.emigroup.com/news/pr116.html. Consulté le 02/08/2010.
[173] Source : Business Wire, 03/02/2000.
[174] Source : Musique Info Hebdo 09/07/1999 N°86, p.25.
[175] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=26. Consulté le 13/03/2006.
[176] Source : http://www.UMmusic.com/corporate/news35059. Consulté le 13/03/2006.
[177] Source : La Tribune, 09/05/2000.

appartiennent). Pour un groupe comme Bertelsmann Group qui mise beaucoup sur la distribution sur Internet, la sécurisation des contenus digitaux revêt un intérêt majeur. Pour cette raison, Bertelsmann Group choisit de développer des technologies DRM en interne (BMG a ainsi confié cette activité à sa filiale de fabrication de disques, Sonopress[178]). Cette activité est tout aussi fondamentale pour Sony Corporation qui jouait traditionnellement un rôle important dans le développement de supports physiques (co-développeur du CD avec Philips et Hitachi) et qui commercialise toujours du matériel électronique (baladeurs, matériel hi-fi ou encore ordinateurs portables). Pour cette raison, Sony Corporation choisit de développer son propre standard technologique, le système ATRAC. De la même manière, Warner Music a pu bénéficier des compétences d'AOL suite à la fusion entre AOL et Time Warner en 2001[179]. La diffusion d'un standard représente un enjeu important pour AOL qui tente d'imposer son logiciel de lecture de musique Winamp.

En parallèle, les majors s'engagent dans la création de *plateformes de vente de fichiers musicaux en ligne*. En développant des sites consacrés à la promotion ou à la vente à distance de disques (décrits précédemment), les majors se sont familiarisées avec l'outil Internet. Si ces initiatives n'ont pas été concluantes, les majors peuvent néanmoins bénéficier de cette expérience pour se lancer dans la vente de fichiers musicaux en ligne. Strauss Zelnick, président de BMG, affirme: « *we are ready to capitalize on BMG's three-year-old online strategy initiated and overseen by Kevin Conroy and his team, and to create future online opportunities* »[180]. On assiste alors à une série de partenariats entre les majors pour organiser la vente en ligne.

Dès 2000, Sony Music et Universal Music s'associent pour créer la joint-venture Duet (qui sera ensuite rebaptisée Pressplay). Les deux majors font appel aux éditeurs de logiciels Microsoft et Roxio et à la start-up Yahoo[181] pour fournir la technologie et les compétences nécessaires. En combinant leurs forces, Sony Music et Universal Music offrent ainsi un catalogue musical large et diversifié et représentent plus de 40% des parts de marché mondial. Elles comptent ainsi prendre de vitesse leurs concurrents : « *personne ne peut imaginer se lancer dans la musique en ligne sans le numéro un et le numéro deux dans le monde* » (Jean-Marie Messier, président de Vivendi Universal, le 22/02/2001)[182]. Universal Music et Sony

[178] Source : Bertelsmann Rapport annuel 1999/2000, p.48.
[179] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/telecoms/0,39040748,2106511,00.htm. Consulté le 01/08/2010.
[180] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=28. Consulté le 01/08/2010.
[181] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=53. Consulté le 28/03/2008.
[182] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/musique-en-ligne-vivendi-sony-duet-2062410.htm. Consulté le 06/10/2010.

Music mettent leur plateforme de vente à la disposition des labels indépendants. En 2001, elles établissent alors des partenariats avec plusieurs d'entre eux (Madacy, Navarre, Owie, Razor & Tie, Roadrunner et Rounderet[183]). Par ailleurs, Pressplay souhaite également à moyen terme intégrer les catalogues d'EMI Music, de Sony Music et de Warner Music afin de devenir un acteur incontournable de la musique sur Internet. Ces dernières refusent.

BMG, EMI Music, Warner Music choisissent de concurrencer Pressplay. Elles s'associent donc à l'éditeur de logiciel RealNetworks pour mettre au point la plateforme de vente de fichiers MusicNet. A l'inverse de Sony Music et Universal Music qui participent activement au développement et à la gestion de Pressplay, BMG, EMI Music et Warner se contentent de mettre à disposition leurs contenus musicaux (RealNetworks est chargé du développement des DRM et du logiciel multimédia)[184]. On voit ainsi apparaître deux systèmes concurrents de vente de musique sur Internet. Ce découplage de l'offre se révèle néanmoins problématique du point de vue du consommateur. En effet, ces deux plateformes reposent sur des standards technologiques différents qui ne sont pas compatibles entre eux.

En outre, Universal Music développe des plateformes alternatives en procédant à des acquisitions massives. En 2001, la major rachète d'abord pour 24,6 millions de dollars le site Emusic qui est le plus important vendeur de musique indépendante[185] sur Internet avec un catalogue de 165.000 titres[186]. Ensuite elle achète pour 372 millions de dollars Mp3.com qui est l'un des pionniers des services d'échange de fichiers sur Internet[187]. Ces décisions sont assez révélatrices de la volonté d'Universal Music de se positionner sur l'activité de vente de fichiers musicaux puisque c'est la première fois qu'une major prend en charge la distribution de catalogues indépendants sur Internet. Jean-Marie Messier, président de Vivendi commente cette dernière acquisition: « *[t]he Mp3.com strategic acquisition is a big step forward for Vivendi Universal's priority to develop and implement an aggressive, legitimate and attractive offering of our content to consumers. Mp3.com will be a great asset to Vivendi Universal in meeting our goal of becoming the leading online Music Service Provider. Our first step toward leadership in digital distribution was the creation of Duet with Sony Music and distribution agreement with Yahoo! With Mp3.com's proven technologies and team, we'll have the tools and talents to aid the success of this and other digital content distribution*

[183] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,2097727,00.htm. Consulté le 01/07/2009.
[184] Source : Musique Info Hebdo 06/04/2001 N°162, p. 4.
[185] La musique indépendante regroupe les artistes sous contrats avec des labels indépendants et les artistes sans contrats.
[186] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/emusic-tombe-dans-les-bras-de-vivendi-universal-2062759.htm. Consulté le 08/08/2010.
[187] Source : http://www.Mp3.com. Consulté le 08/08/2010.

ventures. Their engineering and digital expertise will be a tremendous advantage »[188]. A cette occasion, Universal Music crée la division Mp3 Technologies qui a pour objectif de faire évoluer l'infrastructure du site Mp3.com et de tirer parti de cette technologie en accordant des licences à des sites Internet ou des services en ligne.[189] Dans le même temps, le groupe Bertelsmann rachète le très controversé Napster mais la structure reste déconnectée de la filiale musicale BMG[190].

A l'issue de cette vague d'investissements, Universal Music lance la plate-forme E-compil sur le marché français. Elle permet aux consommateurs de réaliser leurs propres compilations numériques en sélectionnant 10 ou 20 titres[191]. Entre 2001 et 2003, Universal Music ne compte pas moins de cinq plateformes de vente de fichiers sur Internet : E-compil, Emusic, GetMusic, Mp3.com et Pressplay. La major peut ainsi distribuer son catalogue sur plusieurs plateformes distinctes et expérimenter différents modèles de revenus. Pour développer les ventes sur Internet, Universal Music effectue également une restructuration en interne avec la création d'une nouvelle division spécialisée dans l'e-business, *Universal eLabs*[192]. Au niveau de Vivendi qui est la maison-mère, la structure VU Net est également développée pour rassembler les sites web consacrés à la musique, aux jeux et à la formation[193]. Avec le développement des plateformes de distribution, la numérisation des masters apparaît désormais comme une activité fondamentale pour les majors : « *dès 2003, les producteurs phonographiques se sont mobilisés pour répondre à cette demande. En l'espace de dix huit mois, 90 % des catalogues ont été numérisés et l'exhaustivité a été très vite atteinte* » (SNEP, 2009.

L'intérêt de cette stratégie de croissance externe est de s'approprier rapidement un ensemble de ressources et de compétences que les majors ne détiennent pas (infrastructures et web-development). Ensuite, le rachat de start-up leur permet de pouvoir contrôler les nouveaux entrants qui menacent leurs activités traditionnelles. Comme le souligne Bertrand Lévy, responsable du téléchargement chez NRJ : « *les majors veulent aujourd'hui distribuer la musique sous toutes les formes possibles et sur tous les circuits, y compris celles qu'elles ne possèdent pas, tout en neutralisant la menace représentée par les compagnies de musique en*

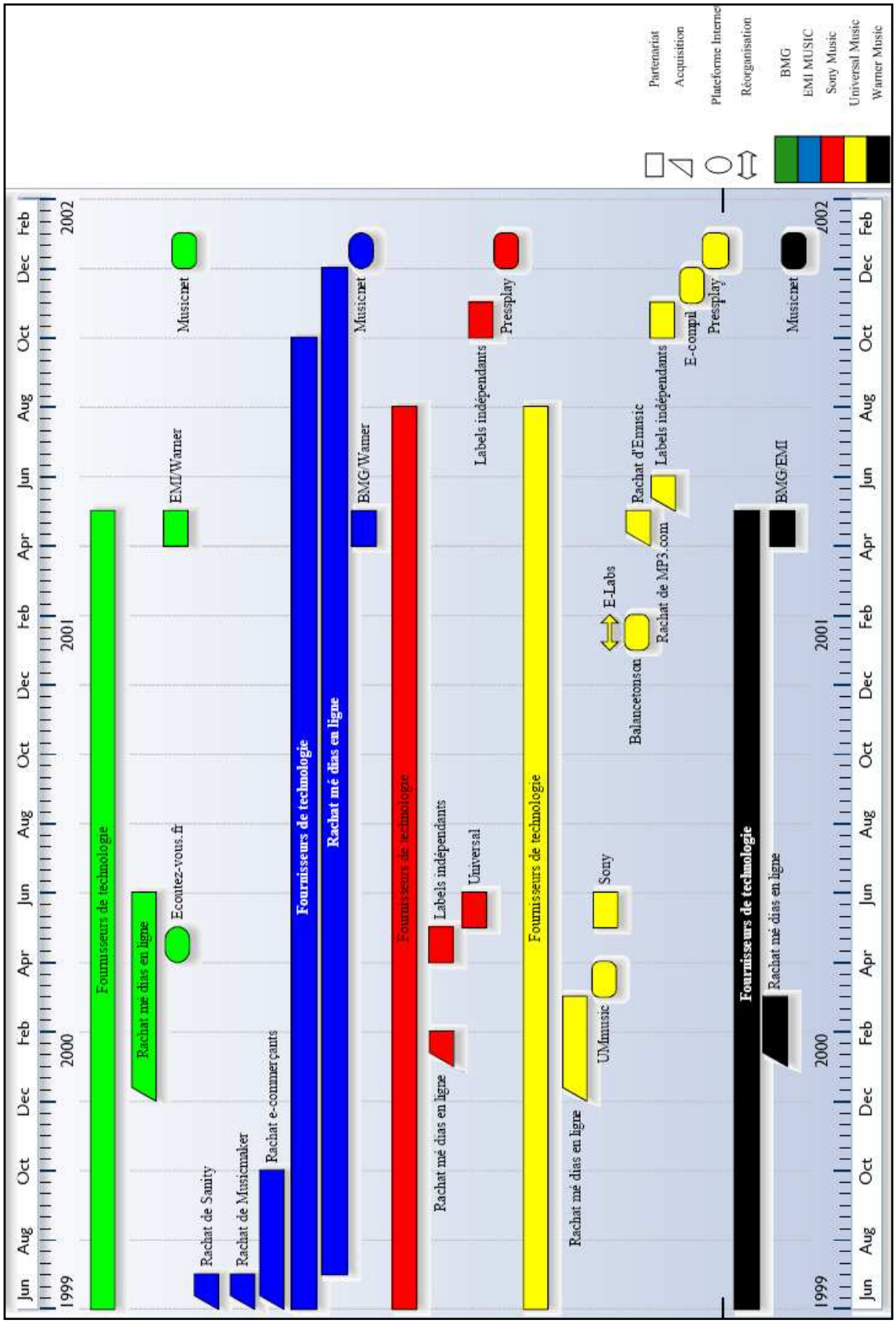
[188] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=80. Consulté le 28/03/2008.
[189] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,2097786,00.htm. Consulté le 08/08/2010.
[190]Source : http://www.lexpansion.com/economie/actualite-high-tech/l-industrie-du-disque-s-interroge-apres-l-alliance-napster-bertelsmann_86814.html. Consulté le 28/03/2008.
[191] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,2099877,00.htm.
[192] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=59. Consulté le 28/03/2008.
[193] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=122. Consulté le 24/10/2009.

ligne, en s'associant à elles le cas échéant »[194]. Pour preuve, les investissements réalisés par Universal Music et Bertelsmann Group respectivement dans Mp3.com et Napster ont fait l'objet d'une exploitation commerciale limitée puisque ces deux plates-formes musicales se sont rapidement éteintes après leur acquisition.

Nous venons de présenter les décisions relatives à la modalité **élargissement de la chaîne de valeur.** Nous les regroupons sur une frise chronologique qui est présentée en figure 54 ci-dessous. Les décisions de rachat de médias en ligne et de partenariats avec les fournisseurs de technologie ont été nombreuses. Pour simplifier la figure, nous avons utilisé des blocs qui permettent d'agréger les décisions de ce type.

[194] Source : Musique Info Hebdo 29/09/2000 N°138, p.8.

Figure 54 : Décisions relatives à l'élargissement de la chaîne de valeur



2. Restriction de la chaîne de valeur

Nous abordons, à présent, la modalité **restriction de la chaîne de valeur**. Le tableau 45 synthétise les variations de la configuration de BM dans le cas d'une restriction de la chaîne de valeur. Cette modalité est caractérisée par la cession de ressources & compétences. Au niveau organisationnel, l'entreprise focale décide, d'une part, de ne plus réaliser en interne certaines activités, et, d'autre part, de confier ces dernières à des partenaires. L'encadré 24 retranscrit plusieurs extraits de discours qui illustrent la modalité restriction de la chaîne de valeur.

Tableau 45 : Variations de la configuration de BM pour la modalité restriction de la chaîne de valeur

Ressources & compétences	**Cession** : Plateformes de vente sur Internet Clubs de vente à distance Réseaux de magasins Usines de fabrication de supports
Organisation	**Abandon/retrait d'une activité** : Vente directe Vente à distance Fabrication de supports Partenariat à l'intérieur du système d'activité traditionnel
Proposition de valeur	Aucune modification

Les résultats des plates-formes de vente de fichiers numériques ne sont pas probants. Après avoir expérimenté différents modèles de revenu et augmenté continuellement le nombre de références proposées, Pressplay et Musicnet ne totalisent pas plus de 100.000 abonnés, après plus de deux ans d'existence[195]. Les acteurs de l'industrie phonographique voient plusieurs raisons à cet échec.

Tout d'abord, la tarification pratiquée apparaît comme un aspect rédhibitoire du point de vue du consommateur. Sur la plateforme E-compil, le prix d'un titre est en moyenne d'1,70 euro

[195] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/les-majors-du-disque-en-position-de-retrait-sur-internet-2135215.htm. Consulté le 12/11/2008.

par morceau[196]. En considérant qu'un album contient en moyenne 15 morceaux, l'acquisition d'un album complet revient ainsi à 25,50 euros sur E-compil alors que le prix moyen d'un disque est de seulement 17,10 euros[197].

Encadré 24 : Discours illustrant la modalité restriction de la chaîne de valeur

« *Nous sommes à priori des producteurs et non des distributeurs détaillants. La révolution digitale qui s'opère annule les notions matérielles de fabrication, de distribution, de taille de linéaires, de stocks et de retours. Il est donc clair que de nouveaux entrants pourront être tentés par la confusion des genres* ».
Jean-François Cécillon, président d'EMI Music Europe Continentale[198]

« *[Les majors] ont voulu contrôler l'ensemble de la chaîne et se lancer dans des métiers qui n'étaient pas les leurs* ».
Jean-François Duterte, délégué général de l'ADAMI[199]

« *Les maisons de disque semblent avoir compris qu'il était vain et coûteux d'essayer de contrôler toute la chaîne de diffusion de musique sur Internet (…) l'industrie du disque semble disposée à se reposer désormais sur des acteurs tiers indépendants, qui offrent toutes les garanties en matière de gestion des droits, quitte à prendre ou à conserver une participation minoritaire dans leur capital* ».
Philippe Astor, journaliste Musique Info Hebdo[200]

« *Le vrai métier des maisons de disque est de découvrir et de produire des artistes, et de confier leur production à ceux dont c'est le métier d'avoir un contact direct avec le public, qu'il s'agisse des médias ou des points de vente. On en revient à des pratiques de bon sens. Les fondamentaux du marché n'ont pas changé sous prétexte qu'on est sur Internet* »
Stanislas Hintzy, directeur général d'OD2 France[201]

Ensuite, le cloisonnement des deux systèmes propriétaires explique l'échec commercial. En s'abonnant à Pressplay ou à Musicnet, les clients n'ont accès qu'à une partie de l'offre de musique enregistrée et doivent souscrire un second abonnement pour accéder à l'autre partie.

[196] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/la-vente-au-titre-chez-e-compil-passe-par-un-serveur-audiotel-2136177.htm. Consulté le 12/11/2008.
[197] Prix moyen du disque en 2003, IPSOS 2009.
[198] Source : Musique Info Hebdo 21/01/2005, N°331, p.16.
[199] Administration des Droits des Artistes et Musiciens Interprètes.
[200] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/les-majors-du-disque-en-position-de-retrait-sur-internet-2135215.htm. Consulté le 29/06/2010.
[201] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/les-majors-du-disque-en-position-de-retrait-sur-internet-2135215.htm. Consulté le 29/06/2010.

Par ailleurs, les systèmes reposent sur des standards technologiques différents qui ne sont pas compatibles entre eux. Dans le chapitre précédent, nous avons vu que le succès du BM traditionnel reposait en partie sur le développement d'un standard dominant accepté par l'ensemble des acteurs de l'industrie phonographique. Dorénavant, la rivalité entre deux systèmes propriétaires joue en la défaveur des plateformes de vente de fichiers numériques qui sont concurrencées par les services d'échange de fichiers de plus en plus nombreux sur la toile.

Si le nombre de clients des plateformes commerciales stagne, le nombre d'utilisateurs des services d'échange continue d'augmenter. Ces derniers proposent en effet d'accéder gratuitement à un large catalogue musical regroupant les références de l'ensemble des majors. Jean-François Caly, fondateur du label indépendant Reshape-Music affirme : « *Musicnet a été lancé pour contrer cette évolution et cela n'a pas marché. Toutes les tentatives ont été des fiascos parce que les gens n'étaient pas prêts. Ces business plans étaient de la vente en ligne, ce n'était pas du peer-to-peer légal. Peut-être que si quelqu'un avait lancé un système de peer-to-peer légal, avec un investissement massif sur la musique en ligne et en faisant passer cela comme une solution d'avenir, les dégâts auraient pu être limités. Mais maintenant, les choses ont changé, c'est l'ère du numérique, le marché n'est plus le même, les règles ont changé. Les règles d'accès à la musique ont changé fondamentalement* »[202].

En 2001, les majors choisissent de procéder à une série d'accords croisés pour enrichir l'offre : les catalogues de BMG, EMI Music et Warner Music sont désormais vendus sur Pressplay et inversement les catalogues de Sony Music et d'Universal Music sont disponibles sur Musicnet[203].

Pour affaiblir les offres concurrentes, les majors décident d'accorder très peu de licences de catalogue aux vendeurs de fichiers indépendants. Une licence est une autorisation permettant au vendeur d'exploiter commercialement des contenus musicaux dont il n'est pas propriétaire. En limitant les points d'accès à la musique, les majors espèrent ainsi voir les clients affluer vers leurs plateformes même si cela limite considérablement les revenus potentiels liés à la vente de musique sur Internet. Jean-François Duterte, délégué général de l'ADAMI[204] pense que cette stratégie n'était pas pertinente: « *les majors ont agi stupidement en restreignant au maximum les licences de catalogue à des opérateurs extérieurs, il faut voir les difficultés*

[202] Source : Entretien effectué le 10/05/2006.
[203] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,2124002,00.htm. Consulté le 10/08/2010.
[204] Société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens interprètes.

auxquelles a dû faire face OD2[l'un des plus importants sites de vente de musique sur Internet] pour mettre en place ses offres en marque blanche, et en voulant se lancer dans le métier de distributeur-détaillant »[205]. L'échec des plateformes de ventes de fichiers musicaux coïncide avec une nouvelle baisse des ventes de disques. Les majors mesurent désormais l'ampleur des difficultés qui les guettent et décident de se recentrer sur les activités de base.

Un retour en arrière concernant la vente de musique sur Internet

Plusieurs majors choisissent de se désengager de l'activité de vente de musique. Après avoir vendu ses parts de Getmusic à Universal Music[206], BMG se sépare de plusieurs acquisitions récentes dans le domaine de l'e-commerce (ex : CDNow considéré désormais comme un « *actif non stratégique* » est vendu à Amazon fin 2002[207]). En 2002, BMG décide également de prendre ses distances par rapport à la plate- forme Musicnet. Michael Smellie, directeur général de BMG, confirme le revirement stratégique de son entreprise : « *nous sommes en train de remonter. Il est vrai que le marché change, parce qu'il y a eu des décisions inappropriées de l'équipe de management précédent (...) Il est clair que BMG s'est recentré et s'adapte au contexte (…) nous prenons en compte uniquement notre job qui est et reste de produire de la musique. Pour d'autres, il s'agit de la distribuer (…) Musicnet est un distributeur, ce sont juste des canaux. Nous sommes prêts à licencier notre catalogue à tout le monde si les conditions sont raisonnables et si les fichiers sont sécurisés (…) L'industrie est en train de changer. Ce dont nous avons besoin, nous le savons, c'est d'un nouveau business model* »[208].

D'autres majors suivent la même trajectoire. EMI Music choisit de vendre son site de commerce électronique Musicmaker[209]. En 2003, Sony Music et Universal Music décident de vendre Pressplay à l'entreprise Roxio spécialisée dans l'édition de logiciels. La même année, Universal Music vend Emusic à JDS Capital Management[210] et Mp3.com à Cnet Networks[211]. Enfin en 2005, EMI Music et Warner Music cèdent Musicnet au groupe d'investissement

[205] Source : Questionnaire.
[206] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=82. Consulté le 01/07/2009.
[207] Source : http://www.nytimes.com/2002/11/26/business/bertelsmann-to-let-amazoncom-run-cdnow.html. Consulté le 01/12/2008.
[208] Source : Musique Info Hebdo 10/05/2002 N°212, p.12.
[209] Source : Billboard, 23/12/2000.
[210] Source : http://www.emusic.com. Consulté le 16/08/2008.
[211] Source : http://news.cnet.com/CNET-to-buy,-retune-MP3.com/2100-1027_3-5107696.html Consulté le 16/08/2010.

Baker Capital[212]. Début 2005, EMI Music, Sony-BMG et Warner Music sont complètement désengagées de l'activité de vente de musique sur Internet. Si elle a vendu certaines plateformes, Universal Music maintient sa position sur cette activité puisqu'elle continue de gérer Getmusic et E-compil jusqu'à la fin de la période étudiée. Il est intéressant de noter que les autres majors accordent alors des licences de catalogue à Universal Music. EMI Music signe par exemple un accord pour la commercialisation d'une partie de son catalogue sur la plateforme E-compil[213]. Cependant, l'abandon de l'activité de vente de musique ne se limite pas au domaine de l'Internet. EMI Music se sépare quant à elle de son réseau de magasins de disques HMV[214]. Désormais, l'activité de vente est entièrement externalisée pour EMI Music.

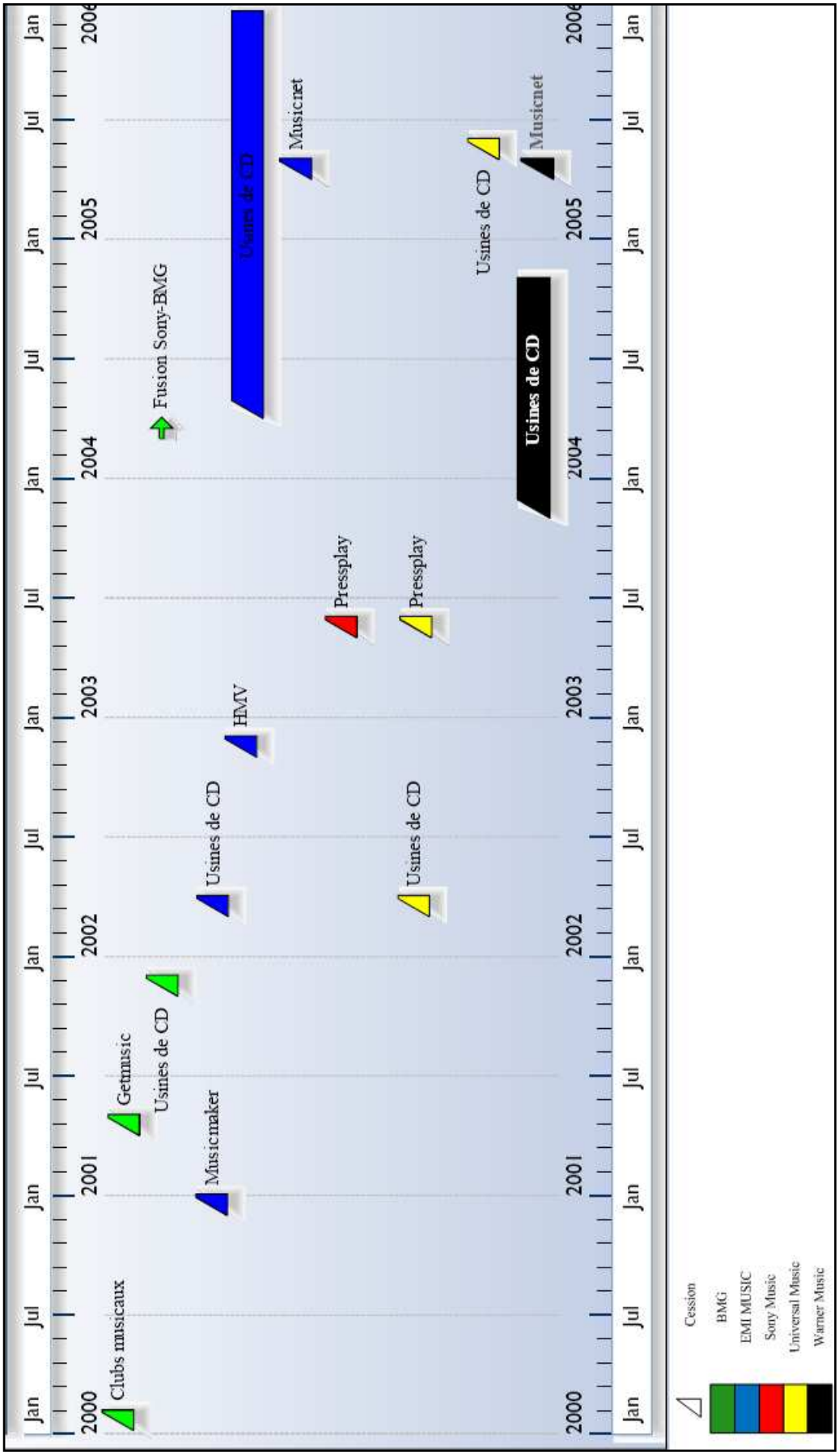
L'externalisation de la fabrication de supports

En parallèle, les majors se retirent progressivement de l'activité de fabrication de supports : BMG cède sa filiale Storage Media[215] tandis qu'EMI[216], Universal[217] et Warner[218] revendent plusieurs usines de fabrication de CD entre 2002 et 2005. Si Universal Music et Warner Music conservent plusieurs usines, BMG et EMI Music ne sont plus positionnées sur l'activité de fabrication de supports. En ce qui concerne Sony Music, les unités de fabrication sont principalement détenues par sa maison-mère. Cette dernière choisit de ne pas les céder en considérant l'enjeu stratégique qu'elles représentent pour l'ensemble de son portefeuille d'activités.

Les décisions relatives à la modalité restriction de la chaîne de valeur sont présentées dans la figure 55 ci-dessous. Les unités de fabrication de disques ayant été progressivement cédées sur une période relativement longue, nous avons décidé d'agréger les décisions sur la frise chronologique.

[212] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/les-majors-du-disque-vendent-musicnet-a-un-groupe-d-investisseurs-39217572.htm. Consulté le 16/08/2010.
[213] Source : Musique Info Hebdo 16/01/2004 N°286, p.8.
[214] Source : Financial Time, 19/11/2002.
[215] Source : BMG Annual Report 2001.
[216] Sources : Musique Info Hebdo 22/03/2002 N°205, p.10. ; Musique Info Hebdo 09/04/2004 N°298, p.8 ; http://www.emigroup.com/Press/2005/press37.htm. Consulté le 31/03/2006.
[217] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=101;http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=270. Consulté le 31/03/2006.
[218] Sources : Warner Annual Report 2005 et http://www.emigroup.com/Press/2004/press18.htm. Consulté le 31/03/2006.

Figure 55 : Décisions relatives à la restriction de la chaîne de valeur



3. Optimisation des activités internes

Sur le plan organisationnel, la modalité **optimisation des activités internes** regroupe les décisions de réorganisation des activités internes et de partenariats à l'intérieur du système d'activité. La proposition de valeur varie légèrement puisque les entreprises modifient les conditions d'accès à l'offre. Le tableau 46 synthétise les variations de configuration du BM relatives à la modalité optimisation des activités internes. Les verbatim illustratifs figurent dans l'encadré 25 ci-dessous.

Tableau 46 : Variations de la configuration de BM pour la modalité optimisation des activités internes

Ressources & compétences	Aucune modification
Organisation	**Réorganisation des activités internes** : Lancement d'une plateforme e-commerce Lancement de plateformes A&R sur Internet Licenciements Modification des pratiques promotionnelles et marketing (ex : CRM) **Partenariat à l'intérieur du système d'activité** : Alliances entre majors
Proposition de valeur	**Modification des conditions d'accès** : Internet Personnalisation de l'accès aux contenus Back-catalogue

Au début des années 2000, de nombreux nouveaux entrants arrivent dans le secteur de la musique (ex : Ares Galaxy, Kazaa, Imesh, Limewire). Les majors emploient alors des stratégies discursives pour légitimer leur position dans l'industrie de la musique. Elles insistent sur l'importance fondamentale de certaines ressources et compétences qu'elles ont progressivement construites en exerçant leur métier. Christophe Lameignère, PDG de Sony BMG France, souligne ainsi : « *[l]es artistes ont besoin de producteurs qui prennent des risques, de directeurs artistiques, de maisons de disques, de professionnels autour d'eux. Ceux-ci sont là pour aider les artistes à avoir les moyens de faire leur choix* »[219].

[219] Source : Blanc et Huault (2010), p.94.

Encadré 25 : Discours illustrant la modalité optimisation des activités internes

« *Like many well run businesses, we are constantly seeking more efficient ways to operate. And this agreement will allow us to invest even more resources in such core functions as artist signings and development* ».
Doug Morris, président d'Universal Music Group[220]

« *C'est clair qu'Internet a créé beaucoup de problèmes, beaucoup de plans sociaux, beaucoup de drames, donc c'est quand même un métier qui a énormément souffert. Le but c'était surtout de réduire ses coûts (…) mais ceci c'est comme pour toutes les entreprises, il n'y a rien de très original dans ce qui est arrivé au disque. Simplement le disque réagit beaucoup plus mal à d'autres métiers parce que ce sont des artistes, des équipes créatives, c'est moins industriel que d'autres fusions donc souvent les parts de marché ne s'additionnent pas* ».
Olivier Montfort, président d'EMI Music[221]

En mettant en lumière cet aspect, les majors tentent ainsi de fragiliser les nouveaux entrants qui exploitent les enregistrements musicaux à l'insu des détenteurs des droits de propriété intellectuelle. A ce sujet, Pascal Nègre dit : « *[j]'ai souvent l'impression que les start-up qui ont été montées autour de la musique ignorent les bases de notre métier et en premier lieu les droits des auteurs, éditeurs et producteurs. Secundo, elles ignorent quel travail est réellement réalisé par une maison de disque. Il faut être un âne pour imaginer que les artistes puissent s'affranchir de nous. Nous ne sommes pas qu'un distributeur. Il y a un vrai couple de travail, une notion de savoir-faire* »[222]. Au-delà des stratégies discursives, les majors ont également cherché à optimiser ces activités internes qui caractérisent le BM traditionnel.

Bénéficier des nouvelles technologies pour être plus efficace

Nous avons vu précédemment qu'EMI Music perçoit Internet comme une opportunité de se positionner sur la vente à distance. En revanche, BMG, Sony Music, Universal Music et Warner Music sont positionnées sur cette activité depuis la période traditionnelle (les clubs musicaux tels que BMG Direct, Britannia Music ou encore Club Dial). Pour ces quatre majors, Internet représente l'opportunité d'optimiser l'activité de vente à distance car les

[220] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=270. Consulté le 31/03/2006.
[221] Source : Entretien réalisé le 18/05/2010.
[222] Source : http://www.journaldunet.com/itws/it_negre.shtml. Consulté le 07/07/2010.

clubs musicaux ne représentent qu'une infime partie de la vente de musique enregistrée[223]. En créant un site commercial en ligne, les majors espèrent augmenter leurs parts de marché en redéployant la combinaison de ressources et de compétences qu'elles possèdent déjà : entrepôts, compétences commerciales et logistiques[224].

La première tentative est initiée dès 1998 par Sony Music et Warner Music qui lancent une plateforme de vente de CD nommée Total-E[225]. En 1999, Universal Music et BMG suivent la tendance en introduisant Getmusic qui distribue à la fois des CD et des cassettes analogiques[226]. Cette alliance entre les deux majors permet de combiner deux catalogues musicaux fournis, ce qui constitue aux yeux des dirigeants un facteur déterminant du succès prévu de Getmusic. Comme le souligne Doug Morris, président d'Universal Music, : « *the Internet represents an exciting additional outlet for music programming, promotion and distribution (…) With our two companies' combined resources, marketing strength and unmatched artist rosters, our genre-based music channels will provide the most compelling and interactive music experience and make music available to fans with ease and simplicity* »[227].Cependant les majors ne parviennent pas à rivaliser avec les politiques tarifaires des *« pures players* » de la vente sur Internet comme Amazon, les prix pratiqués par ces derniers demeurent généralement inférieurs de 20%[228].

Outre l'optimisation de la vente à distance, les majors espèrent exploiter les nouvelles technologies afin d'optimiser l'activité A&R (artistes & répertoires). Dans cette optique, Universal Music introduit en 1999 un site Internet de découverte d'artistes, *Jimmy & Doug's Farm Club*, qui présente alors plusieurs intérêts[229]. En facilitant la relation entre le manager A&R et les artistes, ce site permet d'abord de limiter les coûts associés à la détection de nouveaux talents. Ensuite, ces sites permettent de tester le potentiel commercial d'une création artistique et donc de minimiser les risques d'échec. En effet, les communautés d'utilisateurs de ces sites musicaux ont la possibilité d'écouter les artistes postulant puis de partager leurs impressions. En 2004, Universal Music décide de multiplier les sites de découverte d'artistes en les déclinant par genre musical[230][231] (ex : rock, dance, rap).

---

[223] Source : Entretien avec Gilles Pariente, Strategy Manager EMI Music, recueilli le 27/04/2010.
[224] Source : Vivendi-Universal Rapport annuel 2000, p.15.
[225] Source : Anand et Peterson (2000).
[226] Source : La Tribune, 08/04/1999.
[227] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=28. Consulté le 01/08/2010.
[228] Source : Rivkin et Mayer (2005).
[229] Source : Musique Info Hebdo 19/11/1999 N°100, p.23.
[230] Source : Billboard, 09/02/2002.
[231] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=241. Consulté le 07/11/2007.

En 2005, Warner Music se lance aussi dans le développement de sites A&R. Pour elle, le principal intérêt de cette initiative est d'offrir une grande flexibilité aux chefs de projet dans la commercialisation. Lorsqu'ils perçoivent un potentiel commercial limité, les chefs de projet peuvent ainsi se contenter de « *sortir deux ou trois titres d'un artiste qu'on souhaite soutenir sans pour autant le signer chez Warner* » (Thierry Chassagne, président de Warner Music France)[232]. Enfin, EMI Music lance en 2007 le site Internet ScoutR qui insiste sur la dimension communautaire en favorisant les interactions entre les artistes et les internautes[233].

Par ailleurs, les majors utilisent la technologie pour optimiser les fonctions marketing et publicité[234]. Antoine Gouiffes-Yan, responsable marketing International chez Sony Music, montre l'intérêt des nouveaux outils : « *la conjoncture actuelle nous pousse à plus de créativité en pratiquant, selon les cas, le marketing viral (sur le Net), le 'street marketing' et le 'lifestyle'(partenariat avec des lieux tendances). Nous avons malgré tout doublé notre profit par rapport à l'année dernière. Ces résultats sont attribuables à une réduction drastique des dépenses de fonctionnement de notre service marketing* »[235].

De manière générale, les majors peuvent bénéficier des nouvelles technologies afin d'améliorer la façon dont elles exploitent leurs ressources et compétences traditionnelles. En décrivant le fonctionnement traditionnel de l'industrie phonographique, nous avons vu que les majors avaient tendance à focaliser leurs efforts commerciaux et marketing sur les enregistrements les plus populaires du moment : « *the music industry created a small but internationally popular roster of superstars who were capable of generating unheard-of profits… In other words, the U.S. music business was making more money selling fewer sound recordings overall* » (Garofalo, 2007, p. 372-373). Durant les années 2000, les majors vont progressivement modifier la façon dont elles commercialisent leurs offres. N'étant plus limitées par les contraintes physiques des linéaires des grandes surfaces et des disquaires, les majors saisissent désormais l'opportunité de commercialiser des enregistrements anciens qui n'étaient pas exploités auparavant[236], les *fonds de catalogue*[237]. Selon le principe de *longue traîne* développé par Chris Anderson (2004), les majors espèrent ainsi que la vente d'un large ensemble de références vendues en petite quantité sur Internet permettra de compenser la

[232] Source : Musique Info Hebdo 21/10/2005 N°364, p.19.
[233] Source : http://www.emimusic.com/news/2007/emi-record-labels-innovative-ar-2-0-website-scoutr. Consulté le 01/04/2010.
[234] Source : Fanger et O'Reilly (2003).
[235] Source : Musique Info Hebdo 11/10/2002 N°229, p.28.
[236] Source : Musique Info Hebdo 04/05/2001 N°166, p.8.
[237] Terme utilisé pour désigner les enregistrements anciens stockés par les majors.

baisse des ventes de disques (Kaplan et al., 2007). En 2006, Universal Music décide de commercialiser 100.000 titres qui n'étaient plus disponibles dans les réseaux de distribution physiques[238]. Aussi, en 2008, EMI Music crée une division *archives* qui est spécialisée dans l'exploitation des fonds de catalogues[239].

Cependant l'optimisation des activités traditionnelles ne traduit pas seulement la volonté des majors de tirer parti des opportunités émergentes. Certaines décisions sont clairement consécutives à l'identification de nouvelles menaces auxquelles elles se retrouvent confrontées. Dès 1999, Pascal Nègre, président d'Universal Music, déclare lors du colloque organisé à l'Assemblée Nationale par le SNEP : « *si on ne fait rien, on va tous crever* »[240]. Les dirigeants emploient désormais sans détour l'expression de « *crise* » pour définir la situation de l'industrie phonographique.

Les réductions de personnel

Les licenciements massifs sont les conséquences les plus visibles de la crise du disque[241]. Pendant la période étudiée, nous avons noté plusieurs vagues de réduction de personnel au niveau des majors :

- suppression de 1200 emplois chez Warner Music suite à la fusion entre AOL et Time Warner en 2001[242],
- suppression de 1800 emplois chez EMI Music en 2002[243],
- suppression de 1200 emplois chez BMG entre 2001 et 2002[244],
- suppression de 1000 postes chez Warner Music suite au rachat par Edgar Bronfman en 2004[245],
- suppression d'un nombre indéterminé de postes suite à la fusion entre Sony Music et BMG en 2005[246].

En ce qui concerne le marché français, Alexandre Lasch, responsable des affaires juridiques et sociales du SNEP précise : « *au niveau de la branche de l'édition phonographique dans son ensemble, le pourcentage d'évolution entre 2000 et 2007 a été de -13 % (soit une perte*

[238] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=355. Consulté le 25/08/2010.
[239] Source : Musique Info Hebdo 07/03/2008 N°469, p.4.
[240] Source : Musique Info Hebdo 29/10/1999 Hors Série N°5, p.4.
[241] Source : Entretien avec Hervé Rony, 12/05/2006.
[242] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/telecoms/0,39040748,2093595,00.htm. Consulté le 26/01/2010.
[243] Source : Musique Info Hebdo 29/03/2002 N°206, p.22.
[244] Source : Musique Info Hebdo 10/05/2002 N°212, p.2.
[245] Source : Musique Info Hebdo 12/03/2004 N°294, p.5.
[246] Source : Musique Info Hebdo 25/02/2005 N°336, p.6.

d'environ 600 salariés) ». Nous avons cependant noté que les licenciements de personnel et la diminution d'artistes sous contrat ont été moins importants chez Universal Music et chez Warner Music. Alexandre Lasch, du SNEP, confirme cette tendance : « *en tendance récente (2005-2009), l'évolution du nombre d'emplois chez les majors a été de -9 % chez Universal, -25.6 % chez Sony, -34.8 % chez EMI, -2.2 % chez Warner »*[247].

Les entretiens effectués auprès des majors montrent qu'Universal Music et Warner Music ont cherché à préserver leur capacité de production. Au-delà des réductions d'effectif, la plupart des majors ont procédé à de profondes restructurations fonctionnelles[248] visant à réduire les coûts. La plupart des majors ont par exemple procédé à une consolidation de leur portefeuille de labels. Sur ce point, Universal Music fait figure d'exception puisqu'elle a continuellement développé de nouveaux labels sur la période que nous avons étudiée[249].

EMI Music a été particulièrement touchée par les restructurations fonctionnelles et les licenciements tout au long de la période étudiée. L'autre spécificité d'EMI Music est d'avoir intensifié les actions d'optimisation du BM traditionnel entre 2005 et 2008. Ces actions gravitent autour d'un nouvel axe stratégique : la relation entre les clients et les artistes. Jean-François Cécillon, président d'EMI Music Europe Continentale, affirme : « *notre industrie avait péché par excès de facilité au début de la décennie. (...) Pour vendre, nous devons être en contact permanent avec les communautés sociales qui se développent et comprendre leurs aspirations et leurs besoins d'indépendance et d'intégration. C'est toute la problématique développée par notre département "consumer research"*»[250]. Ce département est créé par EMI Music afin d'optimiser la relation client [251].

Une volonté de mieux connaître le client

Dans le chapitre précédent consacré à la période traditionnelle de l'industrie phonographique, nous avons ainsi souligné que les majors bénéficiaient habituellement d'une connaissance relativement limitée des clients. En effet, la relation client était principalement gérée par les vendeurs (grandes surfaces et disquaires) qui occupaient un positionnement intermédiaire entre les producteurs et les consommateurs.

---

[247] Source : Echanges de courriers électroniques datant du 02/07/2010.
[248] Source : http://web.archive.org/web/20040616064807/www.emigroup.com/news/index.asp. Consulté le 01/04/2010. Sony Corporation, Annual Report, 2003.
[249] Source : Entretien avec Pascal Nègre réalisé le 26/04/2010.
[250] Source : Musique Info Hebdo 25/08/2006 N°400, p.22.
[251] Source : Musique Info Hebdo, 18/11/2005, N°368, p.8.

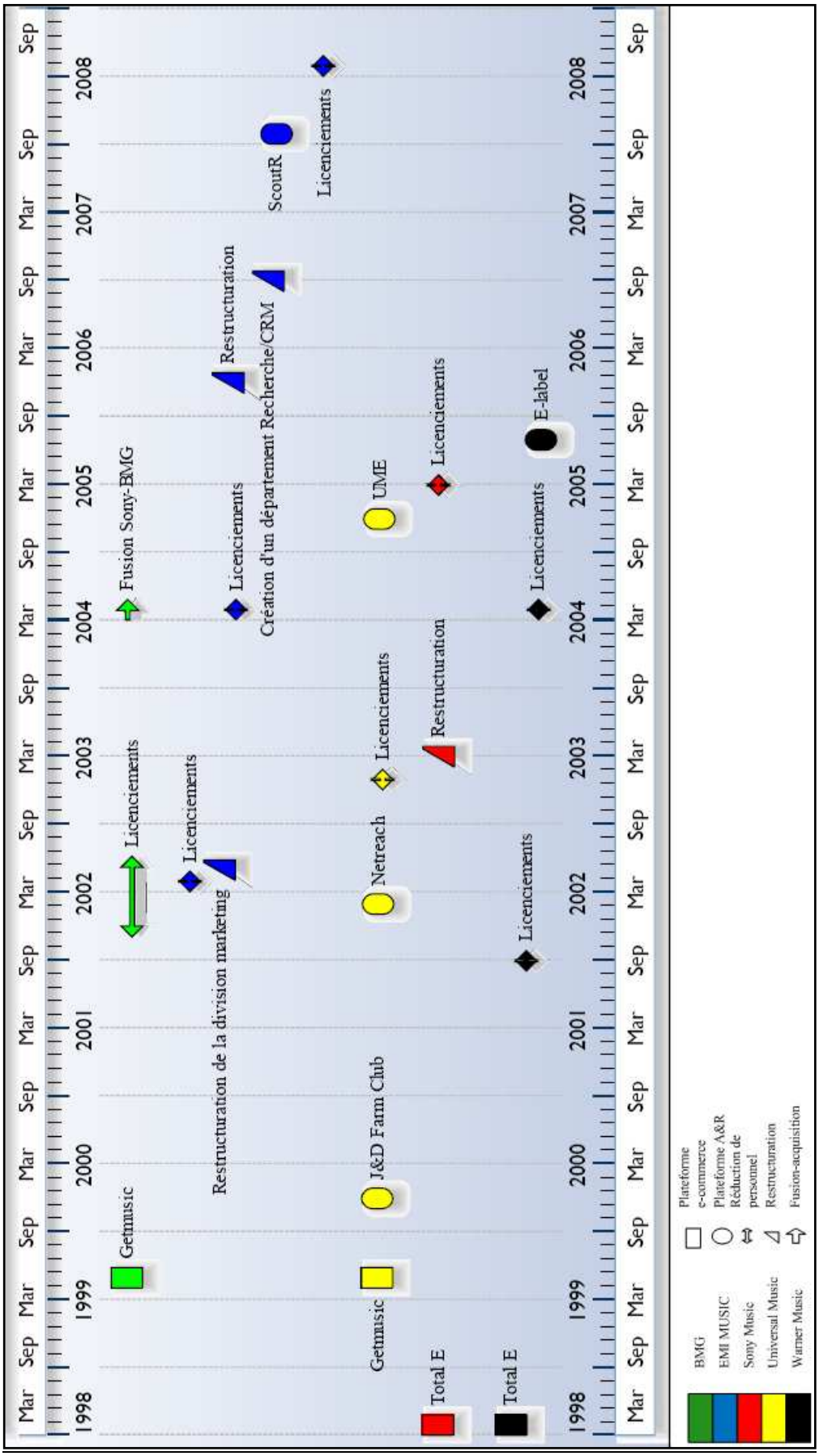
Pour parvenir à mieux connaître ses clients, EMI Music réalise dans un premier temps une série d'études marketing sur les habitudes de consommation et développe des outils de CRM (« *customer relationship management* » ou gestion de relation client en français). Morvan Boury, directeur du développement et de la stratégie d'EMI Music France, souligne que « *le CRM chez EMI est déterminant. Il y a quelques années, il n'existait tout simplement pas. Aujourd'hui il est préférable de savoir, lorsque l'on a un single entre les mains, si notre cible et celle d'une radio correspondent, et si l'on dispose d'éléments objectifs qui nous permettent de dire autre chose au programmateur que "fais moi confiance, le titre est super". La technologie numérique nous permet de mieux connaître nos cibles* »[252].

Dans un second temps, EMI Music s'appuie sur une meilleure connaissance de la demande pour développer de nouvelles conditions d'accès au contenu musical (support, web, téléphonie mobile). En délimitant plusieurs typologies de clients, l'entreprise est également capable de personnaliser les conditions d'accès en fonction de la cible.

La figure 56 ci-dessous représente les décisions d'optimisation des activités internes sur une frise chronologique.

[252] Source : Musique Info Hebdo 18/11/2005 N°368, p.8.

Figure 56 : Décisions relatives à l'optimisation des activités internes



4. Optimisation de la structure de coûts

La modalité d'**optimisation de la structure de coûts** regroupe les décisions de réduction des partenariats organisationnels visant à réduire le volume des coûts (tableau 47). Les variations concernent donc uniquement la composante organisationnelle du BM. L'encadré 26 ci-dessous présente des extraits de discours qui illustrent cette modalité.

Tableau 47 : Variations de la configuration de BM pour la modalité optimisation de la structure des coûts

Ressources & compétences	Aucune modification
Organisation	**Abandon/réduction de partenariat** : Artistes-interprètes Prestataires marketing Prestataires publicitaires
Proposition de valeur	Aucune modification

Encadré 26 : Discours illustrant la modalité optimisation de la structure de coûts

« *J'ai dû couper dans les dépenses à tous les étages : moins d'aides aux tournées, ce qui représente environ 15 % de mon budget marketing. Moins de pub télé et, du coup, un peu plus de pub à la radio, c'est moins cher. On a dû (...) licencier une quinzaine de personnes (…) Sur dix artistes signés, un ou deux connaîtront un jour le succès, explique Nègre. J'ai dû réduire ce réservoir de 15 %, et je sais pertinemment que je suis en train de rater le prochain Calogero ! Il faut des années pour lancer une Zazie ou un De Palmas. J'ai peur que les vraies conséquences du piratage n'adviennent que dans trois ans : une génération d'artistes français aura été sacrifiée ! Les gens qui téléchargent illégalement ne s'en rendent pas compte*. ».

Pascal Nègre, Président d'Universal Music France[253]

« *Years ago, we might have said 'let's sign Mariah [Carey], let's be hot (…) But times have changed. I don't put my company at risk for one contract… We can't do business as we did two years ago, five years ago or ten years ago* ».

Rolf Schmidtholt, Président de BMG[254]

[253] Source : http://www.lepoint.fr/actualites-economie/2007-01-17/universal-music-pascal-negre-a-pleins-tubes/916/0/35994. Consulté le 12/02/2007.
[254] Source : Martin Peers, « *New BMG Chief Tightens Reins on Costs, Perks and Gets Results* », Wall Street Journal, 17/03/2003.

Signer moins, mais signer mieux : la réduction des partenariats artistiques

Après avoir réorganisé les activités internes, les majors vont également reconsidérer la manière dont elles appréhendent les activités externes afin de diminuer les coûts. Dans cette optique, elles choisissent de réduire les partenariats qui sont synonymes de lourds investissements.

Ces décisions touchent le domaine artistique. Les majors se révèlent d'abord plus scrupuleuses en ce qui concerne la signature de nouveaux talents. Les majors se défendent alors en précisant qu'elles privilégient la qualité à la quantité: « *en nouvelle signature on essaye de signer 5-6 nouveaux contrats par an, parce que l'on veut se concentrer mais ça c'est notre stratégie, on préfère signer moins et se concentrer* » (Olivier Montfort, président d'EMI Music[255]). En France, le SNEP note une diminution significative des signatures de contrats de production musicale tout au long de la période que nous étudions (69 en 2008 contre 131 en 1998, tableau 48).

Tableau 48 : Investissements des majors entre 1998 et 2008256

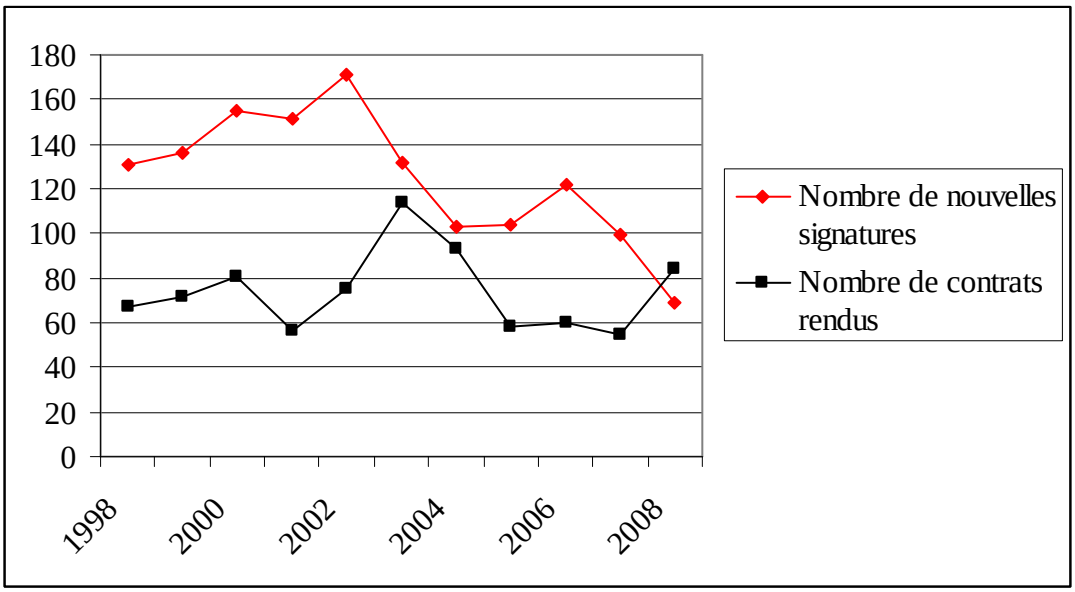
Année	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Ecart en % 2008/ 1998	Ecart en % 2008/ 2007
Nombre de nouvelles signatures	131	136	155	151	171	132	103	104	122	99	69	**-47%**	**-30%**
Nombre de contrats rendus	67	72	81	56	75	114	93	58	60	55	84	**25%**	**53%**
Différentiel	64	64	74	95	96	18	10	46	62	44	-15	-	-
Investissement marketing-promotion (millions d'€)	123	129	143	161	163	174	178	127	130	69,7	88,3	**-28%**	**27%**
Investissements Pub TV (millions d'€)	65,4	59,7	68,8	76,4	92,2	82,1	77,7	79,2	62,2	32,1	37,1	**-43%**	**16%**

Ensuite, les majors parviennent à réduire le portefeuille artistique en mettant un terme à certains contrats existant. Gilles Parienté, strategy manager chez EMI Music, précise : « *le fait que les compagnies de musique coupent dans leur roster[257], oui, c'est une conséquence directe de la crise, clairement. Alors tu peux dire qu'elles sont frileuses, qu'elles investissent moins, etc., mais si tu as des revenus moins importants, tu va essayer d'avoir des artistes plus*

[255] Source : Entretien réalisé le 18/05/2010.
[256] Source : SNEP (2010).
[257] Portefeuille artistique en anglais.

'marketables' ou qui trouveront une audience plus large et tu vas prendre moins de risques, c'est évident »[258]. Les entretiens menés avec les présidents des majors révèlent que la sélection des artistes-interprètes s'est faite essentiellement selon le critère de profitabilité. Cette politique leur a permis une réduction de plus de 30% de leur portefeuille artistique (Wikström, 2009). D'après une étude du SNEP, les ruptures de contrats artistiques sont en nette croissance depuis la fin des années 90 (84 en 2008 contre 67 en 1998[259], tableau 48, figure 57 ci-dessous). En limitant les nouvelles signatures et en mettant un terme aux contrats les moins « *rentables*», les majors ont réduit de 48% du nombre de partenariats entre les majors et les artistes-interprètes[260] (759 artistes en 2002 contre 392 en 2009, tableau 48, figure 57).

Figure 57 : Evolution des nouvelles signatures et des contrats rendus chez EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner[261]



Une réduction des partenariats promotionnels

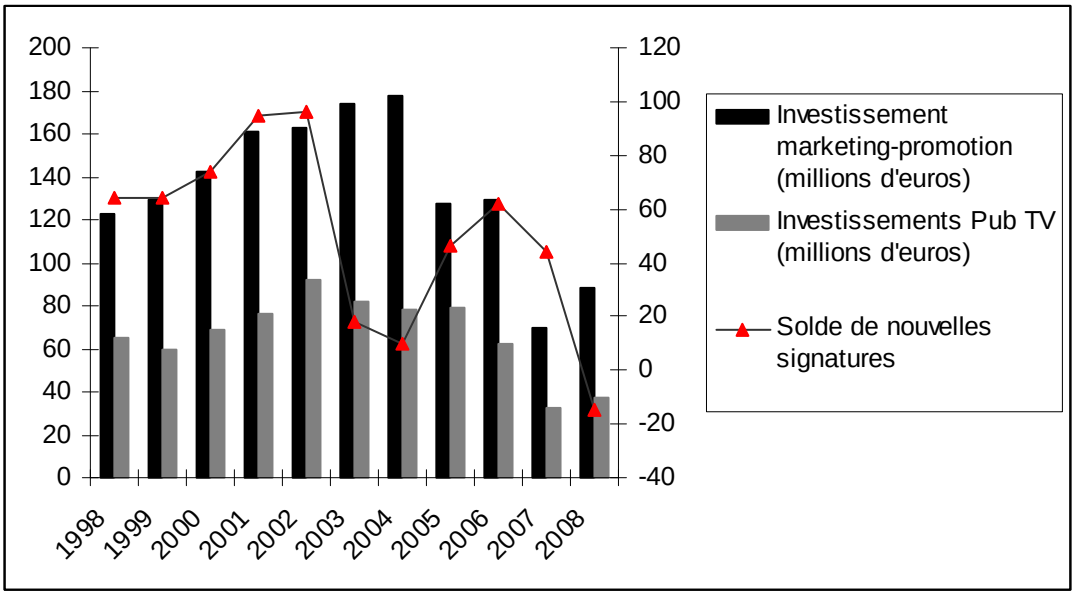
La diminution des partenariats concerne également l'aspect promotionnel qui constituait l'un des principaux centres de coûts. Comme l'explique David El-Sayegh, président du SNEP, « *avant la promotion pour un producteur c'était faire de la pub en télé, acheter des encarts*

[258] Source : Entretien avec Gilles Parienté, 27/04/2010.
[259] Source : SNEP, 2009.
[260] Source : SNEP, 2009.
[261] Sources : SNEP (2009) et SNEP (2010).

chez les disquaires, et enfin c'était du tour support[262]*, on passait par ces trois moyens. C'était efficace mais ça coûtait beaucoup d'argent. Aujourd'hui, le tour support n'existe plus puisque les tourneurs sont aussi riches voire plus riches que nous, on fait moins de PLV parce que les linéaires chez les distributeurs type Fnac, hypermarchés se réduisent et les pubs télévisuelles soit on se débrouille pour les payer moins cher soit on en fait moins* »[263].

Pour réduire les coûts promotionnels, les majors choisissent de réduire les prestations marketing gérées par des entreprises partenaires (Universal Music décide par exemple de mettre un terme aux opérations promotionnelles à l'intérieur des points de vente[264]). Par ailleurs, les majors réduisent considérablement leurs investissements publicitaires auprès des médias. D'après l'enquête réalisée par CB News au niveau international en 2007, les investissements publicitaires d'EMI Music s'élèvent à 71 millions d'euros (baisse de 22% par rapport à 2006), ceux de Sony-BMG s'élèvent à 87 millions d'euros (baisse de 26,2% par rapport à 2006), ceux d'Universal Music s'élèvent à 142 millions d'euros (baisse de 21,8% par rapport à 2006) et ceux de Warner s'élèvent à 61 millions d'euros (baisse de 29,1% par rapport à 2006). Sur le marché français entre 1998 et 2008, les investissements en publicité et marketing ont diminué de 30 à 50 % selon les majors (SNEP, 2008, figure 58).

Figure 58 : Evolution des investissements et des soldes de nouvelles signatures pour les majors entre 1998 et 2008[265]



[262] Investissement des maisons de disques dans les tournées de leurs artistes. Traditionnellement, le spectacle vivant était perçu comme un moyen promotionnel qui avait un effet positif sur les ventes de musique sur support.
[263] Source : Entretien avec David El-Sayegh, 06/05/2010.
[264] Source : Almeida et Gregg (2003).
[265] Source : SNEP(2008).

5. Optimisation de la structure de revenus

Contrairement aux décisions que nous venons de présenter, la modalité **optimisation de la structure des revenus** consiste à développer les partenariats inter-organisationnels afin d'accroître les volumes de revenus (tableau 49). Ces décisions ont eu un impact sur la proposition de valeur des majors puisqu'elles entraînent une modification des conditions d'accès à l'offre. Les verbatim qui nous permettent d'illustrer ce point figurent dans l'encadré 27 ci-dessous.

Tableau 49 : Variations de la configuration de BM pour la modalité optimisation de la structure des revenus

Ressources & compétences	Aucune modification
Organisation	**Partenariat à l'intérieur du système d'activité** : Multiplication des points de ventes
Proposition de valeur	**Modification des conditions d'accès** : Diversification des canaux Diversification des modèles de revenus

Au début des années 2000, les majors étaient plutôt réticentes à l'idée d'accorder des licences de leur catalogue aux vendeurs indépendants afin de soutenir le développement de leurs propres plateformes de vente de fichiers musicaux (CDNow, Pressplay, Musicnet, E-compil, etc.). Compte tenu de l'échec commercial de ces plateformes et de l'augmentation du piratage sur Internet (plus de 3,5 milliards de fichiers illégaux téléchargés par mois selon le SNEP, 2002), les majors changent leur position à ce sujet. Frédéric Goldsmith, Snep, affirme que « *les maisons de disques doivent maintenant développer une offre numérique importante dans un cadre légal pour trouver un modèle économique qui résiste à la gratuité* »[266]. Dès lors, les majors consentent à externaliser l'activité de vente sur Internet et tentent désormais de multiplier les partenariats avec les vendeurs indépendants pour accroître le volume de fichiers musicaux vendus. Les majors peuvent ainsi espérer développer les volumes de revenus tout en s'appuyant sur la combinaison traditionnelle de ressources et de compétences. L'analyse menée sur les décisions stratégiques des majors montre que les partenariats ont principalement été contractés durant l'année 2002 (40% des décisions de licence de catalogues relevées entre1998 et 2008). Compte tenu du nombre important d'accords avec des

[266] Source : Musique Info Hebdo 04/10/2002, N°228, p.10.

vendeurs e-commerce, nous avons choisi de présenter les principales décisions identifiées dans le tableau 50.

Encadré 27 : Discours illustrant la modalité optimisation de la structure de revenus

« *Le CD n'est désormais plus qu'un affluent de la rivière recette, alors qu'il a longtemps constitué le fleuve principal* ».
Patrick Zelnik président de l'UPFI (Union des Producteurs Phonographiques Français Indépendants)[267]

« *Legitimate online music consumption is about to explode, Universal Music Group is supporting as many legitimate online music services as possible (…) This is a watershed moment. Universal is committed to making every recording it controls available for Internet distribution* ».
Larry Kenswil, président d'eLabs, Universal Music[268]

« *Nos sociétés opèrent une migration de record company à music company. Ce qui veut dire que nous ferons toujours de la musique qui sera vendue sous forme de CD. Cela signifie également que nous allons développer des formats musicaux à des fins très diversifiées comme les supports digitaux, sous toutes leurs formes connues ou inconnues. La musique s'est toujours vendue sous forme de single ou d'album* ».
Jean-François Cécillon, président d'EMI Music Europe Continentale[269]

« *Nous sommes prêts à licencier notre catalogue à tout le monde si les conditions sont raisonnables et si les fichiers sont sécurisés (…) L'industrie est en train de changer. Ce dont nous avons besoin, nous le savons, c'est d'un nouveau business model* »
Michael Smellie directeur général de BMG[270]

« *Don't sell your copyrights or licence them exclusively. Don't make long-term deals that you can't change. Once you've followed those rules, be willing to take risks and try things out. If God forbid you're wrong, you still own your copyrights* ».
Strauss Zelnick, Président de BMG[271]

[267] Source : Musique Info Hebdo 23/01/2004 N°287, p.18.
[268] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=59. Consulté le 28/03/2008.
[269] Source : Musique Info Hebdo 21/01/2005, N°331, p.16.
[270] Source : Musique Info Hebdo 10/05/2002 N°212, p.12.
[271] Source : Rivkin et Meyer (2005).

Tableau 50 : Principaux partenariats de vente de fichiers sur Internet

Major	Prestataires de vente de fichiers numériques
BMG	Fullaudio, Musicnet, OD2, Pressplay, Rhapsody, Musicmatch, Streamwaves ,E-compil
EMI Music	Urocketmusic, Radiowave, Soundbuzz, Streamwaves Hithive, Fullaudio, Pressplay Musicnet Alliance Entertainement, E-cast, Wippit, Amazon, Medianywhere, Lala, Inmotion, Datz
Sony Music	Rhapsody, OD2, Musicme, Amazon, Lala
Universal Music	OD2, Musicmatch, Ebay, Musicme, Musicwave, Lala
Warner Music	Musicmatch, Pressplay, Fnac Music, Virgin Mega, France Telecom, Musicme, Lala

Si les majors continuent à s'appuyer sur la combinaison traditionnelle de ressources et compétences, nous avons pu néanmoins constater des modifications de la proposition de valeur. Alors que la musique était traditionnellement déclinée en deux formats commerciaux (l'album et le single), les majors font d'abord preuve d'une grande créativité quant à la façon de commercialiser le contenu. A titre d'exemple, Warner Music a décliné plus de 250 produits digitaux pour la sortie de l'album de l'artiste Johnny Hallyday en 2006[272]. Pour Morvan Boury, directeur du développement et de la stratégie d'EMI Music France : «*[c]hez EMI ce qui nous importe, c'est que notre offre soit chaque jour disponible, autant que possible, simultanément sur un maximum de plateformes et de canaux numériques légaux (...) je ne crois pas qu'il y aura un modèle dominant à l'avenir. Il va falloir au contraire gérer une multiplicité des canaux ainsi que le nombre d'usages que l'on peut en faire (…) Nous sommes dans une phase de mutation par la fragmentation »*[273].

Pour Stéphane Le Tavernier, président de Sony Music, l'industrie de la musique est passée «*d'une activité mono-produit a une activité multi-produits»*[274]. Les dirigeants tentent ainsi de formuler une proposition de valeur innovante et fragmentée pour répondre à la demande des consommateurs. Les majors expérimentent ensuite différents modèles de revenus : les clients peuvent à présent consommer de la musique par abonnement, à la carte ou en illimité. Si elles modifient la façon dont est délivrée l'offre, les majors ne changent par contre ni la cible ni le

[272] Source : http://www.zdnet.fr/partenaires/8-fi/0,3800004982,39363684,00.htm. Consulté le 25/08/2010.
[273] Source : Musique Info Hebdo 18/11/2005 N°368, p.8.
[274] Source : Entretien réalisé le 08/06/2010.

contenu (il s'agit toujours de vendre un enregistrement musical aux consommateurs de musique).

6. Extension du réseau de distribution

A l'instar des décisions que nous venons de présenter, la modalité **extension du réseau de distribution** a pour principal objectif d'accroître le volume des revenus. Toutefois, les entreprises tentent d'y parvenir en développant des partenariats innovants à l'extérieur du système d'activité. Cette modalité est également marquée par une modification des conditions d'accès à l'offre. Les variations de la configuration du BM sont présentées dans le tableau 51. Nous proposons plusieurs extraits des discours des dirigeants des majors pour illustrer nos propos (encadré 28, ci-dessous).

Tableau 51 : Variations de la configuration de BM pour la modalité extension du réseau de distribution

Ressources & compétences	Aucune modification
Organisation	**Partenariat à l'extérieur du système d'activité** : Fabricants de produits électroniques Opérateurs de télécommunications Sociétés de services sur Internet Autres
Proposition de valeur	**Modification des conditions d'accès** : Diversification des canaux de distribution Diversification des modèles de revenus

Malgré la multiplication des points d'accès à la musique sur Internet, les revenus du numérique ne parviennent pas à décoller. Les majors tentent alors d'explorer les opportunités qui ne se limitent plus aux frontières du système d'activité traditionnel. Elles établissent alors une série de partenariats innovants visant à valoriser la musique enregistrée à travers de nouveaux partenariats.

Encadré 28 : Discours illustrant la modalité extension du réseau de distribution

« *C'est fini, on ne donne rien gratuitement ; il faut payer pour avoir un clip ; ça les sites majeurs l'ont compris. Ainsi les majors ont saisi l'importance du contenu et cherchent à le valoriser* ».
Thomas Desarnaud, directeur de la publicité et des nouveaux médias BMG France[275]

« *On continue donc à enregistrer la même chose, mais on a une diversité de canaux de distribution et de consommateurs qui sont prêts à écouter de la musique et à se la procurer sur des supports très différents. Déjà cela était une révolution pour ces industries qui ne savaient commercialiser qu'un support donc il a fallu apprendre cela (…) cela pose un souci parce que toute l'organisation de ces sociétés a été faite pour commercialiser un produit. Il a fallu comprendre les nouveaux réseaux de distribution, comprendre les demandes diversifiées du public et adapter nos structures et nos métiers à cela* ».
Stéphane Le Tavernier, président de Sony Music[276]

« *The future growth of the mobile market will be very much dependent on the creative merchandising and effective presentation of content. No one is better positioned to take full advantage of the many opportunities unfolding than Universal. Our incredible roster of chart-topping artists and deep catalog provide a wealth of well known brands to build Universal Music Mobile into a leading mobile entertainment company* ».
Rio Caraeff, vice-président d'Universal Music Mobile[277]

« *Nous devons valoriser ces richesses et non pas les laisser galvauder par n'importe quel créateur de site* ».
Eric Daugan, new music media manager chez Warner Music[278]

Les partenariats avec le secteur des télécommunications

Les majors se sont rapprochées du secteur des télécommunications. Contrairement à Internet, les réseaux de télécommunication ne sont pas touchés par le phénomène de piratage des contenus. Les majors peuvent ainsi contrôler les échanges de contenus entre les utilisateurs. Entre 2002 et 2005, les majors se sont associées à de nombreux opérateurs pour distribuer de la musique enregistrée à destination des utilisateurs de téléphonie mobile (ex : Sony Music

[275] Source : Musique Info Hebdo 24/11/2000 N°146, p.6.
[276] Source : Entretien réalisé le 08/06/2010.
[277] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=244. Consulté le 01/02/2007.
[278] Source : Musique Info Hebdo n°113, p.10

avec Vodafone en 2002[279], BMG avec AT&T en 2003[280], Universal Music avec T-Mobile en 2003[281] ou encore Warner Music avec Orange en 2003[282] ou encore EMI Music avec T-Mobile en 2005[283]). Le développement des partenariats avec les opérateurs de la téléphonie mobile a eu un impact sur les modèles de revenu. Compte tenu des contraintes technologiques (la bande passante des réseaux de télécommunication) et également des attentes des consommateurs de téléphonie mobile, les majors ont développé des formats commerciaux « *courts* » comme les jingles, les sonneries ou encore les sonneries vidéo qui ne dépassent généralement pas une trentaine de secondes.

Les partenariats avec le secteur de l'électronique

Dans le quatrième chapitre, nous avons vu que certains fabricants de produits électroniques comme Apple ont joué un rôle important dans l'évolution de l'industrie de la musique[284]. Compte tenu du succès commercial des lecteurs de fichiers numériques, les majors considèrent que le lecteur Ipod et plus particulièrement la plateforme de vente de fichiers Itunes constitue une opportunité d'augmenter les revenus du numérique. En 2003, les cinq majors accordent donc des licences de distribution à Apple[285]. Les bons résultats d'Itunes permettent aux majors de gonfler les revenus engrangés pendant l'année 2003 qui avait pourtant mal commencé. Itunes constitue le premier succès d'une offre musicale sur Internet[286]. Dès lors Apple jouit d'un fort pouvoir de négociation par rapport aux majors qui éprouvaient jusque là des difficultés à compenser les pertes occasionnées par la crise du disque. Apple parvient ainsi à imposer trois caractéristiques du modèle de revenu qui vont ensuite prévaloir sur le marché en ligne (Levy, 2006): une offre à la carte, un tarif unitaire de 0,99 euro/morceau et un standard technologique propriétaire (Fairplay). Les deux premières caractéristiques de ce modèle de revenu sont ensuite appliquées par plusieurs concurrents de la vente de musique en ligne comme MSN ou Virgin Mega. Si l'accord entre les majors et Apple a fait l'objet d'une couverture médiatique importante, d'autres partenariats de ce type

[279] Source : Musique Info Hebdo 29/11/2002 N°236, p.8.
[280] Source : http://web.archive.org/web/20040804030441/www.bmg.com/news/articles/artists_article_031120.html, consulté le 20/07/2009.
[281] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=152. Consulté le 29/06/2010.
[282] Source : http://web.archive.org/web/20041026090329/www.wmg.com/news/index.jsp?article=100002. Consulté le 29/06/2010.
[283] Source : http://www.emigroup.com/Press/2005/press34.htm. Consulté le 29/06/2010.
[284] Source : Dounès et Geoffroy (2005).
[285] Source : Reuters News, 21/03/2003.
[286] Source : Entretien Jean-François Caly, le 10/05/2006.

ont été relevés. En 2005, EMI Music s'associe par exemple aux plateformes de vente de musique développées par Ericsson[287] et Nokia[288].

Les partenariats avec le secteur des services sur Internet

Les majors ont tenté de développer les circuits de distribution sur Internet en s'associant aux sociétés de services sur Internet. Les utilisateurs de ces services valorisent les contenus musicaux. Les majors y voient par conséquent une source potentielle de revenus. En 2002, BMG, EMI Music, Sony Music et Warner Music se sont associées à Lycos[289]. En 2005, Universal Music signe un accord avec AOL, MSN et Yahoo pour le développement d'une plateforme de vidéos musicales à la demande[290]. Doug Morris, président d'Universal Music Group, déclare à ce sujet : « *not only are we the first to complete deals with all three leading internet service providers, but we are the first to create new revenue streams from our video product that will significantly benefit our company and our artists* »[291]. En 2006, Universal Music accorde également une licence au service MySpace Music[292] qui sera ensuite rejoint par Warner Music[293]. En 2007, Universal Music et Sony-BMG signent un partenariat avec Gbox de Google pour un service musical à la demande[294].

De manière plus anecdotique, nous avons par ailleurs pu relever quelques partenariats commerciaux originaux entre les majors et des entreprises issues de systèmes d'activité connexes[295]. Par exemple, Warner Music s'est associée à Microsoft pour vendre ses vidéos musicales par le biais des consoles de jeux Xbox 360 : « *Xbox 360 has been an important partner in our efforts to offer consumers more ways to experience our artists' music and this is especially true among gamers who are some of the most passionate music fans. With this agreement, we can take advantage of Microsoft's music platform and provide gamers what they want: music videos from their favorite artists that can be downloaded quickly and easily* » (Larry Mattera, directeur marketing de Warner Music)[296]. Certains accords passés par

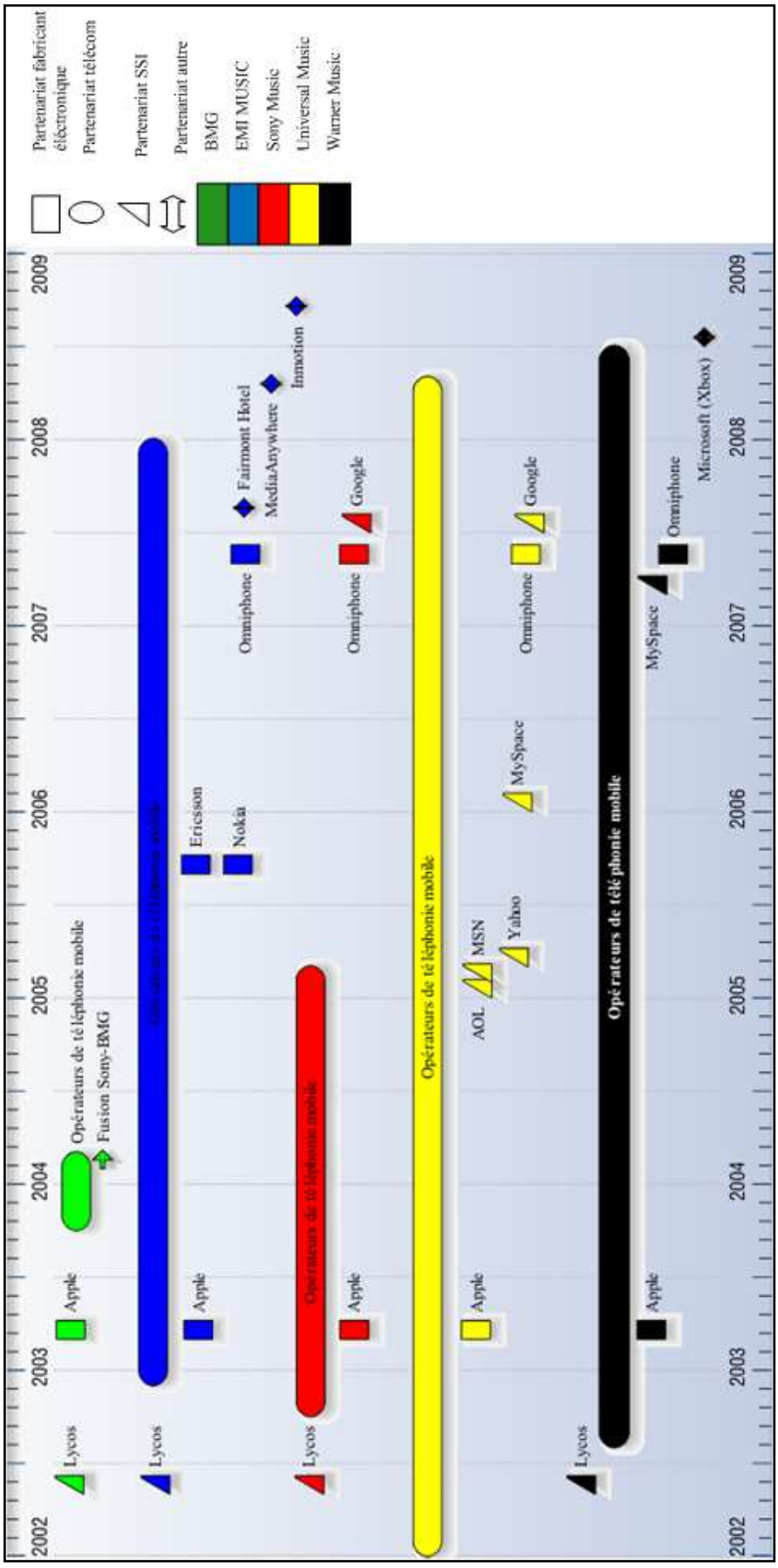
[287] Source : Musique Info Hebdo 07/10/2005 N°362, p.18.
[288] Source : http://www.emigroup.com/Press/2005/press29.htm. Consulté le 12/08/2010.
[289] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,2111678,00.htm. Consulté le 12/03/2008.
[290] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=286. Consulté le 01/05/2008.
[291] Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35250. Consulté le 23/07/2010.
[292] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=360. Consulté le 23/07/2010.
[293] Source : http://www.wmg.com/news/article/?id=8a0af8121234e3b9011243f39a5d0b7d.
[294] Source : http://www.zdnet.fr/blogs/digital-jukebox/universal-music-fait-le-pari-de-google-contre-apple-39601382.htm. Consulté le 27/07/2010.
[295] Nous considérons qu'un secteur est connexe à l'industrie phonographique lorsque ses activités gravitent autour des contenus musicaux.
[296] Source : http://www.wmg.com/newsdetails/id/8a0af82d1ba43fc4011bc32d09b820f0_new. Consulté le 23/08/2010.

EMI Music peuvent paraître plus surprenants. Elle s'est associée à MediaAnywhere[297] et InMotion[298] pour que des bornes de vente de fichiers musicaux soient installées dans certains aéroports. Enfin, le partenariat entre Fairmont Hotels & Resort et EMI Music s'inscrit dans une démarche similaire. Les établissements hôteliers sont désormais pourvus de bornes commerciales permettant aux clients de télécharger les contenus musicaux de la major[299]. Les nombreux partenariats qui ont été établis au-delà des frontières du système d'activité traditionnel permettent d'augmenter considérablement les possibilités d'accès à la musique et par conséquent d'augmenter le potentiel de revenus.

La figure 59 ci-dessous représente les décisions d'extension du réseau de distribution sur un axe chronologique. Les partenariats établis entre les majors et les opérateurs de téléphonie mobile ont été nombreux ; nous avons donc choisi de les agréger pour faciliter la lecture de la figure.

[297] Source : http://www.emimusic.com/news/2008/download-emi-music-on-the-go-with-medianywheres-music-download-kiosks/. Consulté le 27/07/2010.
[298] Source : http://www.emimusic.com/news/2008/emi-music-enters-into-agreement-with-inmotion. Consulté le 27/07/2010.
[299] Source : http://www.emimusic.com/news/2007/emi-music-brings-global-music-programme-to-fairmont-hotels-resorts. consulté le 27/07/2010.

Figure 59 : Décisions relatives à l'extension du réseau de distribution



7. Combinaison de plusieurs propositions de valeur

Cette section décrit la modalité **combinaison de plusieurs propositions de valeur**. Les modifications du BM concernent à la fois la composante organisation et la composante proposition de valeur. Pour accroître les volumes de revenus, les entreprises sont amenées à développer des partenariats à l'extérieur du système d'activité. Par ailleurs, ces partenariats entraînent une remise en question plus profonde de la proposition de valeur puisqu'ils ont pour vocation d'aboutir à une coproduction de l'offre (plusieurs entreprises participent à la conception d'un produit ou d'un service). Il y a donc une modification du contenu de l'offre car cette dernière n'est plus seulement fondée sur les contenus musicaux. Par ailleurs, cette modalité est caractérisée par un changement des conditions d'accès à l'offre. Pour synthétiser les variations qui touchent le BM, nous regroupons les décisions dans le tableau 52. Plusieurs verbatim illustratifs sont exposés dans l'encadré 29 ci-dessous.

Tableau 52 : Variations de la configuration de BM pour la modalité combinaison de plusieurs propositions de valeur

Ressources & compétences	Aucune modification
Organisation	**Partenariat à l'extérieur du système d'activité** : Fabricants d'électronique Opérateurs de télécommunication Divers
Proposition de valeur	**Modification du contenu** : Combinaison entre la musique et les supports électroniques Combinaison entre la musique et les offres de télécommunication **Modification des conditions d'accès** : Services musicaux (location) Diversification des modèles de revenus

En présentant les résultats de l'année 2005, le SNEP se réjouit de « *l'émergence des revenus en ligne* ». Ces chiffres sont dopés par une nette augmentation des ventes de contenus musicaux sur téléphones mobiles. Ils représentent en effet 20,7 millions d'euros soit 68% des revenus numériques sur le marché français. Cependant, l'engouement pour les sonneries est de courte durée et les revenus liés aux contenus musicaux sur téléphones mobiles sont en

chute libre l'année suivante[300]. Malgré l'augmentation des partenariats de distribution à l'intérieur et à l'extérieur du système d'activité traditionnel, les revenus digitaux ne permettent pas de compenser la baisse des revenus de la musique sur support. En France entre 2002 et 2008, le marché de la musique sur support a connu une baisse de 772 millions d'euros tandis que le marché numérique a gagné 77 millions d'euros (figure 60).

Encadré 29 : Discours illustrant la modalité combinaisons de plusieurs propositions de valeur

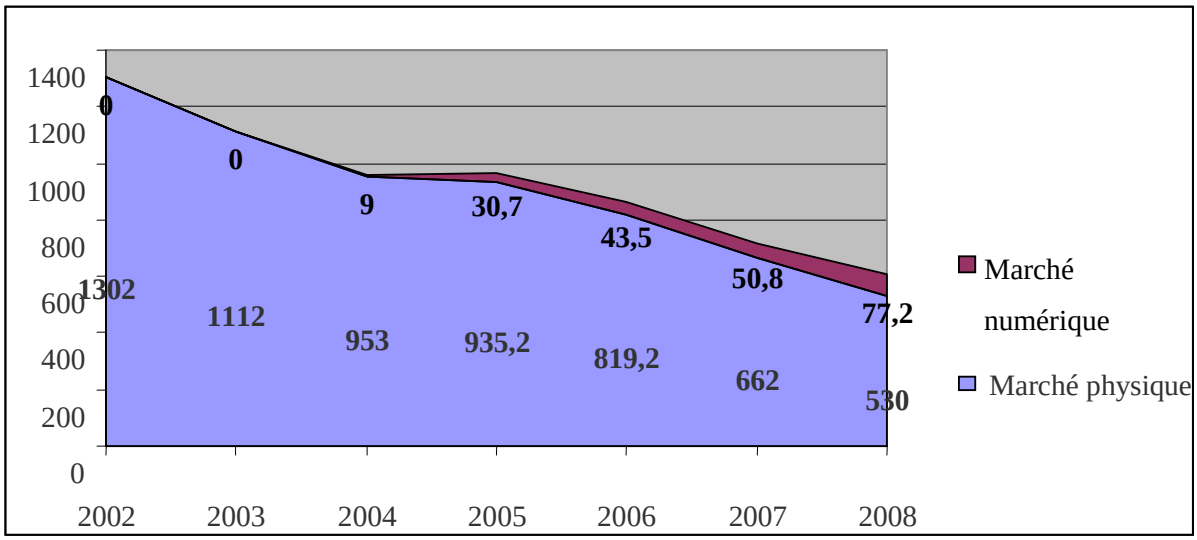
« *La vente des formats musicaux traditionnels ne suffit plus pour soutenir la vente au détail de produits de divertissement et de loisir en tant que modèle d'offre commerciale viable. L'offre basée sur le couplage entre vente de produits traditionnels et vente de produits numériques et produits associés à la musique, est en revanche appelée à se développer. Tandis que les ventes de musique en ligne prospèrent, nous avons assurément besoin d'une combinaison de ces trois canaux de distribution pour préserver la croissance de notre secteur d'activité* ».
Simon Wright, Président de GERA et PDG de Virgin Entertainment Group International[301]

« *Le consentement n'est ni un problème économique ni un problème de savoir-faire, c'est un problème sociologique. Le consentement à payer n'est absolument pas acquis et il faut accroître la plus value donnée au produit qu'il soit physique ou numérique* ».
Hervé Rony, Délégué général du SNEP[302]

Etant donné les résultats mitigés de la musique digitale, les majors choisissent d'adopter une approche différente pour développer de nouvelles sources de revenus. Elles choisissent de modifier le contenu de la proposition de valeur en combinant les contenus musicaux à des produits complémentaires. Dès lors, les systèmes d'activité connexes ne sont plus seulement perçus comme un circuit de distribution alternatif mais comme une opportunité d'enrichir la valeur d'usage des contenus musicaux.

[300] Source : Musique Info Hebdo 15/06/2007 N°439, p.8.
[301] Source : IFPI Digital Music Report 2005.
[302] Source : Source : http://rmd.cite-musique.fr. Consulté le 29/06/2010.

Figure 60 : Revenus de la musique enregistrée entre 2002 et 2009 (en millions d'euros)[303]



Combiner la musique et les produits électroniques

Les majors ont couplé les contenus musicaux aux produits électroniques. Depuis plusieurs années, les fabricants électroniques bénéficient de l'émergence de nouveaux formats numériques (ex : Mp3) pour commercialiser des produits permettant de stocker et d'utiliser la musique (ex : clés USB, lecteurs Mp3, disques durs externes, etc.). Selon plusieurs études, une partie du budget consacré aux biens culturels s'est reportée sur l'achat de cette catégorie de produits électroniques[304].

En conséquence, les majors décident d'introduire des offres combinant du matériel (contenant) et des enregistrements musicaux (contenus). Cette approche est initiée par Sony Music qui bénéficie des relations privilégiées avec les filiales électroniques du conglomérat Sony Corporation. Le groupe nippon espère par la même occasion imposer un standard technologique de la musique sur Internet qui serait compatible avec ses baladeurs et les autres produits électroniques. A partir de 2003, Nobuyuki Idei, président de Sony Music, procède à un remaniement de ses équipes de direction et met en place de nouvelles unités de management qui visent à favoriser les synergies entre les filiales électroniques et la major[305].

[303] Source : SNEP (2009).
[304] Source : Musique Info Hebdo 30/03/2007 N°428, p.20.
[305] Source : Musique Info Hebdo 21/01/2003 N°246, p.12.

Cette réorganisation demeure toutefois relativement stérile jusqu'en 2005, date à laquelle l'entreprise lance la plateforme musicale Sony Connect, une plateforme de vente de fichiers digitaux qui permet d'établir la jonction entre les contenus musicaux et les baladeurs. Cette initiative est le moyen pour la filiale électronique du conglomérat japonais d'imposer la technologie propriétaire ATRAC[306] pour encoder la musique. Le format ATRAC représente en effet un enjeu fondamental pour les filiales électroniques : « *on arrive avec une technologie, avec un certain périmètre bien délimité, bien gardé pour être propriétaire de cette technologie, mais après il faut l'adhésion du public. Si vous emportez ça, vous avez l'ascendant sur les autres. Donc je pense que, du point de vue du fabricant d'électronique, le format propriétaire est un enjeu stratégique à un moment donné pour remporter le marché, parce qu'après, vous devenez le standard du marché. Bon, du point de vue du producteur, on s'est dit, du coup, que ça permettrait de protéger les œuvres* » (Stéphane Le Tavernier, président de Sony Music)[307].

Toutefois, l'offre de Sony Corporation couplant des contenus et du matériel électronique (intitulé Sony Connect) ne parvient pas à séduire les consommateurs de musique qui sont rebutés par les restrictions imposées par le système propriétaire[308]. En effet, les contenus musicaux disponibles ne peuvent être copiés et ne peuvent être utilisés qu'à partir des baladeurs de la marque nippone. De plus, la technologie ATRAC de Sony Music se retrouve en concurrence avec les nombreux standards qui ne sont pas compatibles entre eux (*WMA* de Microsoft, *FairPlay* d'Apple, *Helix & Harmony* de RealNetworks). L'échec rencontré par Sony Connect s'explique également par la concurrence de la plateforme Itunes qui a été introduite sur le marché une année auparavant. Malgré plusieurs modifications du modèle de revenu puis l'abandon de la technologie ATRAC, la plateforme Sony Connect est fermée en 2007[309].

Contrairement à Sony Music, les conglomérats auxquels appartiennent les autres majors ne sont pas positionnés dans le secteur de l'électronique[310]. Elles ont pourtant bien conscience de la valeur que représentent les produits électroniques aux yeux des consommateurs. Les majors vont alors se rapprocher du secteur électronique. Nous avons relevé plusieurs démarches.

[306] ATRAC (Adaptive Transform Acoustic Coding) développé par Sony Corporation en 1992.
[307] Source : Entretien réalisé le 08/06/2010.
[308] Source : Kaplan et al. (2007).
[309] Source : Musique Info Hebdo 29/06/2007 N° 441, p. 7.
[310] Source : Wikstrôm (2009).

La première démarche consiste à négocier le versement de royalties auprès des fabricants, Universal Music se voit ainsi rétribuer un dollar sur la vente de chaque baladeur Zune de Microsoft, concurrent direct de l'Ipod. En partant du principe que les contenus musicaux sont un ingrédient nécessaire à l'utilisation d'un lecteur numérique, Universal Music considère que les revenus perçus par les fabricants doivent être ensuite redistribués vers les ayants-droits: « *le seul facteur, c'est le sentiment que nous avons qu'une grosse quantité de musique stockée sur ces périphériques n'a jamais été obtenue légitimement, et nous voulons obtenir une certaine compensation pour ce que nous avons à y perdre (…) Je ne veux pas qu'un seul business se développe en profitant de notre musique sans que nous ne percevions une part de ses revenus* » [311] (Doug Morris, président d'Universal Music). Il est intéressant de noter qu'un tel accord avec Apple aurait permis à Universal Music de percevoir plus de 100 millions de dollars à Universal entre 2001 et 2007.

Si l'accord passé entre Universal Music et Microsoft se limite au versement de royalties, la deuxième démarche consiste à s'associer à des entreprises du secteur électronique pour proposer des offres combinant le matériel et le contenu musical. Les majors qui sont à l'origine de ces initiatives prennent en charge les activités de commercialisation et de promotion, seule la fabrication du matériel électronique est confiée au partenaire. Plusieurs accords de ce type ont été établis entre 2006 et 2007. D'abord Universal Music s'associe à l'entreprise MCA Technologies afin de commercialiser des lecteurs de fichiers numériques contenant une compilation d'Universal Music[312]. Emmanuel de Sola, le responsable du projet chez Universal Music, insiste sur le caractère expérimental de la démarche : « *nous voulons tester ces supports en accord avec la typologie de l'enseigne et étudier les retombées plutôt que d'inonder le marché* »[313].

Un accord similaire est ensuite signé entre EMI Music, Zicplay et la Fnac afin de commercialiser le dernier album des *Rolling Stones* sous forme de clé USB[314]. Pour Alain Lévy, directeur général d'EMI Music sur le marché français, cette décision marque une volonté d'innovation des supports sur lesquels sont enregistrés les contenus musicaux : « *Le CD tel qu'on le connaît aujourd'hui est mort (…) nous devons être beaucoup plus innovants*

[311] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/universal-music-touchera-sa-dime-sur-les-ventes-de-baladeurs-zune-39364626.htm. Consulté le 29/06/2010.
[312] Source : Musique Info Hebdo 02/06/2006 N° 393, p. 7.
[313]Source : http://www.zdnet.fr/actualites/musique-les-majors-testent-de-nouveaux-supports-physiques-a-l-approche-de-noel-39364678.htm. Consulté le 23/09/2009.
[314] Source : http://www.fnac.com/magazine/espace_presse/communique_presse_74.asp?NID=0&RNID=&Origin=FnacAff&SID=&OrderInSession=1&TT=. Consulté le 07/07/2010.

dans la manière dont nous commercialisons des produits physiques »[315]. Sony Music commercialise également quelques albums et compilations enregistrés sur des clés USB, des lecteurs Mp3[316] ou encore les ordinateurs fabriqués par Packard Bell[317]. Enfin, Warner Music établit des partenariats avec les fabricants de téléphone Motorola[318] et Samsung[319]. Ils proposent alors une série de « *Musicphones* » qui contiennent plusieurs morceaux et des fonds d'écrans d'un artiste. Ainsi, les initiatives des majors se limitent pour l'instant à des actions commerciales ponctuelles qui gravitent autour d'un artiste ou d'une thématique.

Après cette phase expérimentale, la troisième démarche employée par les majors consiste à s'associer aux initiatives menées par plusieurs géants du secteur électronique qui souhaitent enrichir leur proposition de valeur en offrant un accès plus large aux contenus musicaux. Cette fois, les majors jouent un rôle plus passif puisqu'elles se contentent d'accorder des licences de catalogue. Ces partenariats ont principalement été signés en 2008. Universal Music s'allie à Dell pour que les clients puissent télécharger un ensemble de 50 ou 100 titres à un tarif préférentiel[320]. EMI Music s'associe à Archos pour que les contenus musicaux soient pré-embarqués dans leurs lecteurs numériques. A propos de ce dernier, Henri Crohas, président d'Archos déclare : « *nous nous réjouissons de cet accord de partenariat qui nous permet d'enrichir le contenu de nos baladeurs multimédia avec un catalogue musical aussi diversifié que celui d'EMI Music* »[321].

Alors que ces partenariats sont exclusifs à une major, plusieurs fabricants de téléphones mobiles souhaitent proposer à leurs clients un accès transversal à l'offre musicale en établissant conjointement plusieurs accords avec EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner Music. En achetant les téléphones de la série « *Nokia Comes With Music* », les clients peuvent ainsi télécharger les contenus musicaux des quatre majors[322]. Par l'intermédiaire de la filiale Sony-Ericsson, l'entreprise Sony Corporation met également au point l'offre

---

[315] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/musique-les-majors-testent-de-nouveaux-supports-physiques-a-l-approche-de-noel-39364678.htm. Consulté le 23/09/2009.
[316] Source : http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/La-musique-fait-sa-revolution-17506-1.htm?iPageNum=1&TrierPar=&RechAvance=&FldRech=La+musique+fait+sa+r%E9volution&RadioExpression=&RadioTitreArticle=&DateDebMois=&DateDebAnnee=&DateFinMois=&DateFinAnnee=&ListeMag=ACTU&ListeMag=MM&ListeMag=MD. Consulté le 23/09/2009.
[317] Source : http://www.itrnews.com/articles/56634/diam-baladeur-collector-son-nom-chez-packard-bell.html. Consulté le 01/05/2009.
[318] Source : http://www.wmg.com/news/article/?id=8a0af8120f88d9f4011002e2942615ed. Consulté le 20/01/2008.
[319] Source : http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Marque-musique-le-duo-gagnant--22538-4.htm. Consulté le 20/01/2008.
[320] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=669. Consulté le 01/07/2009.
[321] Source : http://www.archos.com/corporate/press/press_releases/CP-ARCHOS_EMI-20061024.pdf. Consulté le 01/06/2010.
[322] Source : Musique Info Hebdo 14/12/2007 N°460 p.9.

« *Playnow* » combinant un téléphone mobile et une offre musicale[323]. Dans le même ordre d'idée, EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner Music s'associent au fabricant de produits électroniques Sandisc pour commercialiser des cartes de mémoire musicales (« *Slotmusic* »)[324]. Bien que les conditions d'accès aux enregistrements des majors varient d'un accord à l'autre, ces initiatives permettent aux majors de percevoir des revenus sur la vente de produits qui sont alors en pleine croissance (téléphones mobiles, baladeurs numériques, cartes mémoires ou ordinateurs[325]).

Toutefois, ce BM n'est pas sans inconvénients. Les majors expriment leur inquiétude quant à la rentabilité de ce type d'initiatives compte tenu du caractère ponctuel des flux de revenus qu'elles génèrent. En effet, les revenus perçus par les majors découlent uniquement de l'acte d'achat du produit électronique. Le consommateur peut ensuite accéder gratuitement aux contenus musicaux pendant une période indéterminée. La question de rentabilité du BM se pose également du côté du fabricant de produits électroniques. Contrairement au versement des royalties sur la vente de lecteurs Zune (un dollar) ou la collaboration avec une seule major, les offres qui reposent sur de multiples partenariats avec les propriétaires de contenus sont plus difficilement rentables car les revenus doivent être redistribués vers plusieurs parties prenantes.

Enfin, du point de vue du client, l'indissociabilité du matériel et de son contenu pose problème. Comme les contenus musicaux ne peuvent être lus qu'à partir de l'appareil auquel ils sont associés, la proposition de valeur repose sur le principe de location des contenus alors que le transfert de propriété de la musique était « *définitif* » pendant la période traditionnelle.

Combiner la musique et les offres de télécommunication

Les majors établissent des partenariats avec les entreprises issues du secteur des télécommunications afin de combiner leur proposition de valeur. Comme pour les fabricants électroniques, le secteur des télécommunications connaît une forte croissance durant les années 2000: les revenus des FAI ont par exemple augmenté de 22% entre 2002 et 2008[326]. Les acteurs de l'industrie de la musique considèrent que la possibilité d'accéder gratuitement à des contenus par le biais des services gratuits d'échange de fichiers a permis de valoriser les

[323] Source : http://www.emimusic.com/news/2008/emi-music-partners-with-sony-ericsson-as-the-company-adds-unlimited-music-download-service-to-its-playnow-brand-and-expands-playnow-arena-to-new-countries. Consulté le 15/07/2009.
[324] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,39383501,00.htm. Consulté le 01/06/2006.
[325] Source : http://www.letsgodigital.org/en/news/articles/story_7154.html. Consulté le 10/04/2011.
[326] Source : SNEP (2009).

offres d'accès à Internet. Comme ils ont indirectement participé au succès des FAI, les acteurs de l'industrie musicale considèrent qu'ils doivent se voir rétribuer une contrepartie financière: « *il est scandaleux que les premiers bénéficiaires du piratage n'aient jamais été appelés à rémunérer la création*[327] » (Bernard Miyet, président du directoire de la Sacem). Les dirigeants des majors font pression sur les pouvoirs publics pour que soit instauré un dispositif réglementaire leur permettant de percevoir une partie des revenus générés par les FAI mais ces efforts restent vains.

La fusion entre AOL et Time-Warner en 2000 ou encore la politique d'acquisition de Vivendi montre la volonté d'exploiter les synergies potentielles entre les contenus et les réseaux de télécommunication[328]. Dès 2001, Pascal Nègre en fait d'ailleurs la priorité stratégique d'Universal Music[329]. En effet, le portefeuille d'activité de Vivendi-Universal allie des producteurs (Canal Plus, CNN, NBC, Universal Music, Time Magasine, Warner Music) et des entreprises de télécommunications (SFR, GVT, AOL).

En pratique, les synergies entre les filiales au sein des conglomérats ont été relativement limitées[330]. Les complémentarités entre le contenu et les réseaux de télécommunications a surtout été exploitée par le biais de partenariats externes. En 2007, l'accord entre Universal Music et Neuf Telecom permet de combiner une offre ADSL et une offre musicale. Le client peut alors écouter l'ensemble du catalogue d'Universal Music[331]. Dans la foulée, Universal Music applique la même recette avec SFR en France[332] et Sky Telecom au Royaume-Uni[333] en permettant aux clients d'avoir accès à plus de 150.000 titres du catalogue de la major. EMI Music réagit à cette annonce en signant un accord similaire avec Alice qui permet aux consommateurs d'avoir accès à plus de 300.000 titres sur la plateforme « *Alice Music* »[334]. En 2008, EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner Music établissent enfin une offre conjointe avec l'opérateur Orange pour une offre musicale illimitée.

[327] Source : http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/comment-la-sacem-veut-faire-payer-les-fai_211190.html. Consulté le 10/01/2011.
[328] Source : Les Echos, 11/01/2000.
[329] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/informatique/0,39040745,2101212,00.htm. Consulté le 10 mars 2006.
[330] Sources : Burgelman et Meza (2001) ; El-Hage et Payton (2007) ; Fanger et O'Reilly (2003).
[331] Source : Les Echos, 20/08/2007.
[332] Source : Musique Info Hebdo 16/11/2007, N°456, p.7.
[333] Source : http://www.zdnet.fr/blogs/digital-jukebox/royaume-uni-universal-music-se-convertit-aux-forfaits-sans-drm-39601837.htm. Consulté le 16/10/2008.
[334] Source : http://www.journaldunet.com/ebusiness/telecoms-fai/actualite/0712/071205-alice-lance-alicemusic-telechargement-gratuit-illimite-emi.shtml. Consulté le 09/07/2010.

Pour les opérateurs de téléphonie mobile, les contenus musicaux sont perçus comme une façon de se distinguer des offres concurrentes afin de recruter de nouveaux clients[335]. Richard Wheeler, responsable des partenariats dans la musique et le cinéma chez Orange UK souligne : « *soyons clairs, les opérateurs s'engagent dans la musique parce qu'ils la considèrent comme une valeur susceptible d'attirer et de retenir le consommateur. C'est pour eux un moyen de fidélisation, quand les maisons de disques cherchent à développer le commerce de détail* »[336].

Par exemple, le partenariat établi avec Universal Music permet à SFR de vendre plus de 40.000 abonnements en deux semaines[337]. L'enjeu que représentent ces partenariats pour les majors est double. D'abord, les majors peuvent ainsi atteindre un large vivier de clients qui sont susceptibles d'être intéressés par des offres musicales. Ensuite, le modèle de revenu mis en œuvre par les opérateurs permet aux majors de générer des flux financiers substantiels et réguliers contrairement aux offres combinées au matériel électronique: sur chaque abonnement Neuf Telecom, Universal Music perçoit cinq euros mensuels[338].

Cependant, cette proposition de valeur repose également sur l'idée de location du contenu puisque les clients n'ont plus accès aux contenus musicaux une fois l'abonnement résilié. En s'associant aux opérateurs de télécommunications, les offres musicales sont davantage perçues comme un service : « *clairement le digital est considéré comme un service et pas comme une offre de produit* » [339] (Guillaume Quelet, Digital Innovation Manager chez Warner Music). Thierry Chassagne, président de Warner Music, confirme cette perception : « *Warner Music est aujourd'hui davantage une entreprise de services alors qu'avant notre offre était accès essentiellement sur du produit* »[340].

Nous avons relevé des partenariats au niveau d'autres systèmes d'activités visant à développer des propositions de valeur conjointes. Il s'agit toutefois d'initiatives expérimentales qui n'ont pas été ensuite poursuivies.

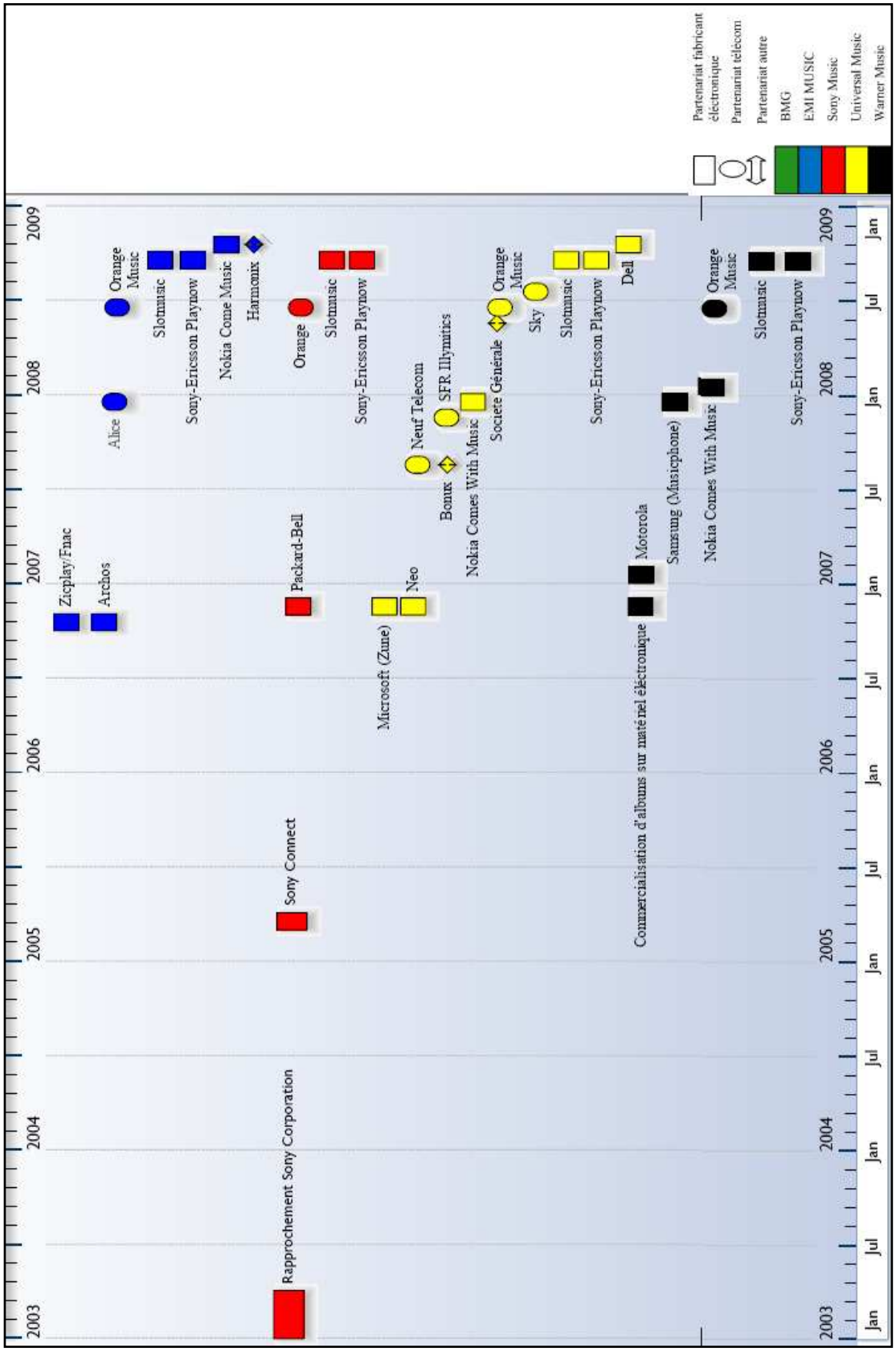
Par exemple, certaines majors comme Universal Music et Warner Music créent des partenariats dans le domaine du merchandising et du spectacle vivant afin d'enrichir la proposition de valeur. Elles leur ont permis d'ajouter aux contenus musicaux un ensemble de

[335] Source : Entretien Guillaume Quelet, Digital Innovation Manager chez Warner Music réalisé le 04/06/2010.
[336] Source : Musique Info Hebdo 27/06/2008, N°485, p.18.
[337] Source : Musique Info Hebdo 07/12/2007, N°459, p.8.
[338] Source : http://www.journaldunet.com/ebusiness/commerce/actualite/0708/070821-neufmusic.shtml. Consulté le 0907/2010.
[339] Source : Entretien réalisé le 04/06/2010.
[340] Source : Entretien réalisé le 27/05/2010.

produits dérivés (place de concert, photo dédicacée de l'artiste, bracelet, tee-shirt)[341][342]. EMI Music s'associe à la société de développement Harmonix pour commercialiser un jeu-vidéo consacré aux Beatles. EMI Music parvient ainsi à augmenter les revenus générés par l'exploitation des enregistrements du groupe de Liverpool. Par ailleurs, Universal Music et la Société Générale proposent la carte bancaire « *So Music* » qui est une offre innovante adressée essentiellement aux jeunes clients[343]. Au-delà des services bancaires traditionnels, cette carte permet de télécharger des contenus musicaux ainsi que de bénéficier du service «*Universal écoute ta maquette* ». Ce service original offre la possibilité aux détenteurs de la carte de soumettre leurs créations artistiques aux différents directeurs artistiques de la major. Sur la période étudiée, Universal Music est la major qui a établi le plus grand nombre de partenariats à l'extérieur du système d'activité traditionnel, ce que les dirigeants de la major appellent des SMP (« *strategic marketing partnership* »). Par ailleurs, la major a su faire preuve d'une grande créativité pour imaginer des combinaisons inattendues entre les offres (ex : partenariat avec Bonux pour offrir des coupons de téléchargement de musique à l'intérieur des boîtes de lessive[344]). Les décisions de **combinaisons de plusieurs propositions de valeur** sont présentées sur une frise chronologique en figure 61 ci-dessous.

[341] Source : http://www.emimusic.com/news/2007/debut-album-from-emi-musics-laura-marling-to-be-released-in-special-new-format-the-song-box. Consulte le 01/02/2009.
[342] Source : http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Marque-musique-le-duo-gagnant--22538-4.htm. Consulté le 01/02/2009.
[343] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/universal-distribue-son-catalogue-en-exclusivite-aux-clients-de-la-societe-generale-39381238.htm. Consulté le 10/09/2009.
[344] Source : http://www.e-marketing.fr/Breves/Le-cadeau-Bonux-se-telecharge-21817.htm. Consulté le le 20/05/2009.

Figure 61 : Décisions relatives à la combinaison de plusieurs propositions de valeur



8. Développement de nouvelles sources de revenus

Une autre modalité de changement est fondée sur le développement de partenariats inter-organisationnels à l'extérieur du système d'activité de l'entreprise focale. Le principal objectif de cette modalité est **de nouvelles sources de revenus**. La remise en question de la proposition de valeur aboutit, en effet, à une requalification du client. Autrement dit, l'entreprise focale choisit de se tourner vers de nouvelles sources de revenus (en l'occurrence, les annonceurs qui paient pour la diffusion de messages à caractère publicitaire). Nous notons également une évolution des conditions d'accès à l'offre (les contenus sont désormais gratuits pour les consommateurs de contenus musicaux). Les variations du BM caractérisant la modalité **développement de nouvelles sources de revenus** sont présentées dans le tableau 53. L'encadré 30 présente des citations de plusieurs managers de l'industrie phonographique permettant d'illustrer cette modalité.

Tableau 53 : Variations de la configuration de BM pour la modalité développement de nouvelles sources de revenus

Ressources & compétences	Aucune modification
Organisation	**Partenariat à l'extérieur du système d'activité traditionnel** : Sociétés de services sur Internet
Proposition de valeur	**Requalification du client** : Annonceurs **Modification des conditions d'accès :** Gratuité pour le consommateur Imposition d'un message publicitaire

Dans le quatrième chapitre, nous avons vu que les majors mènent des actions en justice pour empêcher la prolifération de services gratuits de téléchargement sur Internet. Dans la sixième section de ce chapitre, nous expliquons que les majors adoptent à partir de 2002 une démarche différente. Elles multiplient les partenariats avec les sociétés de services sur Internet (ex : Lycos, Yahoo ou MSN) pour développer des offres payantes en ligne. Cependant, les internautes continuent de privilégier les services gratuits de téléchargement au détriment des offres payantes (Bernard, 2005). A partir de 2006, les majors changent de nouveau d'approche. Elles revendiquent désormais une partie des revenus générés par les services gratuits sur Internet. En effet, les majors considèrent que les contenus musicaux ont contribué à l'expansion de nombreuses sociétés de services sur Internet depuis la fin des années 1990.

L'exemple de Youtube qui, quelques mois après son lancement, parvient à dépasser les 100 millions de vidéos visionnées par jour est le plus significatif[345]. Si elles sont mises en ligne par les internautes, de nombreuses vidéos reposent sur un contenu musical sans que les ayants-droits ne soient rémunérés en contrepartie.

Encadré 30 : Discours illustrant la modalité développement de nouvelles sources de revenus

« *Offering legally-authorized audio and video downloads in an advertising-supported environment works, as our business model is based on sharing our income streams from that advertising with our content partners like Universal (…) Our target audience is the driving force behind the changes in how music is created, discovered and consumed (…) "They are the future of music, but their needs are not being fully met with current business models. We believe SpiralFrog's differentiated offering will be highly appealing to them as well as to content providers* ».
Robin Kent, fondateur de la start-up SpiralFrog's[346]

« *We continue to pioneer and develop new ways to enjoy music (…) [innovative partnerships bring] together two increasingly popular modes of consumption, ad-supported streaming and Mp3 downloads, to create a rich, versatile digital music experience that will monetise a broad spectrum of consumer behavior* ».
John Reid, président, Warner Music Europe[347]

Peu de temps après avoir été racheté par Google pour 1,65 milliards de dollars[348], Youtube annonce un accord de distribution avec l'ensemble des majors en contrepartie d'une redistribution des revenus publicitaires. Les internautes pourront désormais accéder gratuitement et légalement à des contenus musicaux qui seront directement mis en ligne par les majors[349]. Entre 2006 et 2008, les accords prévoyant une répartition des revenus publicitaires entre majors et sociétés de services sur Internet se multiplient : Qtrax[350], Baidu[351], Bolt[352], Brightcove[353], Google[354], Muvee[355], LastFM[356], Imeem[357], Spiralfrog[358],

[345] Source : ComScore Media, juillet 2006. Consulté le 27 novembre 2006.
[346] Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35373. Consulté le 23/01/2008.
[347] Source : http://www.wmg.com/newsdetails/id/8a0af82d1ba43fc4011bc1152a801929_new. 23/11/2008.
[348] Source : http://www.lemonde.fr/technologies/article/2006/10/10/google-rachete-youtube-et-devient-le-leader-de-la-video-sur-internet_821697_651865.html. Consulté le 18/11/2006.
[349] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/deals-en-cascade-dans-la-video-en-ligne-39363901.htm. Consulte le 18/11/2006.
[350] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,39355139,00.htm. Consulté le 22/01/2007.
[351] Source : http://www.emimusic.com/news/2007/baidu-and-emi-launch-advertising-supported-streaming-service. Consulté le 28/06/2008.
[352] Source : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=496. Consulté le 28/06/2008.
[353] Source : http://www.wmg.com/news/article/?id=8a0af8120e86471d010e8afe94aa16e5. Consulté le 28/06/2008.
[354] Source : http://www.wmg.com/news/article/?id=8a0af8120e11a13f010e2d3a2941093f. Consulté le 28/06/2008.

Jiwa[359], Airtist[360], Deezer[361], Dailymotion[362], Joost[363], Spotify[364], Musicmakefriends[365] ou encore Allociné[366]. En 2008, MySpace crée « *MySpace Music* » en joint-venture avec Sony-BMG, Universal Music et Warner Music. Il s'agit d'un service d'écoute musicale et de téléchargement[367]. Concernant cet accord, Larry Kenswil, président d'Universal Music Group, déclare: « *we are delighted to be working closely with MySpace in combining the creative resources of our two companies to offer the very best in music videos* »[368]. EMI Music s'associe à cette initiative en septembre de la même année[369]. Compte tenu des difficultés rencontrées par les majors à faire payer les consommateurs de musique sur Internet, les offres financées par la publicité sont dans un premier temps présentées comme la solution idéale pour compenser la baisse des ventes de disques[370].

Dans un second temps, les majors s'aperçoivent que les revenus qui découlent de ces services se révèlent relativement minces et ne permettent pas de rémunérer équitablement les ayants-droits. Christophe Lameignère, président de Sony-Music France, déclare à ce sujet : « *je ne vois pas l'intérêt d'ouvrir l'accès à l'ensemble de notre catalogue si cela ne nous rapporte pas au moins 10 000 € par mois. On ne va quand même pas offrir les six millions de titres disponibles sans aucune garantie à n'importe quel péquin qui arrive et se dit : tiens, on va faire un business, si ça marche tant mieux, sinon tant pis, je n'aurai pas pris de risques* »[371]. Certaines majors exigent alors le versement de « *revenus minimums garantis* » à la signature de ces accords avec les sociétés de services sur Internet ; il s'agit d'une avance sur les revenus publicitaires escomptés. Comme le souligne Alexandre Marie, directeur du service Apache

---

[355] Source : http://www.wmg.com/news/article/?id=8a0af8120e11a13f010e517e98d36c65. Consulté le 28/06/2008.
[356] Source : http://www.emimusic.com/news/2007/emi-music-and-last-fm-announce-comprehensive-multi-product-content-partnership. Consulté le 28/06/2008.
[357] Source Musique Info Hebdo, 05/10/2007, N°450, p.20.
[358] http://www.emimusic.com/news/2008/emi-music-and-spiralfrog-announce-north-american-deal. Consulté le 28/06/2008.
[359] Source : http://www.jiwa.fm/res/html/press/press0.pdf. Consulté le 20/03/2008.
[360] Source : Musique Info Hebdo, 12/09/2008, N°491, p.7.
[361] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/sony-bmg-signe-avec-le-service-de-streaming-deezer-39374308.htm. Consulté le 28/06/2008.
[362] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,39366423,00.htm. Consulté le 28/06/2008.
[363] Source : http://www.wmg.com/news/article/?id=8a0af81211b8cea50111d683c13e0f66. Consulté le 28/06/2008.
[364] Source : http://www.emimusic.com/news/2008/spotify-announces-licensing-deals-with-labels-including-emi-music-and-upcoming-launch. Consulté le 02/01/2009.
[365] Source : http://www.wmg.com/news/article/?id=8a0af82d1bd627f1011bda1e50dc0770. Consulté le 02/01/2009.
[366] Source : http://musicspot.cnetfrance.fr/actualites/business/universal-lance-alloclips-10002468.htm. Consulté le 02/01/2009.
[367] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/myspace-boucle-son-projet-de-plate-forme-de-musique-39380202.htm. Consulté le 02/01/2009.
[368] Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35314. Consulté le 02/01/2009.
[369] Source : http://news.cnet.com/8301-1023_3-10042137-93.html. Consulté le 02/01/2009.
[370] A l'exception de certaines voix qui s'élèvent pour dénoncer les risques de ce type d'initiatives affirmant que les artistes risquent de perdre leur indépendance à partir du moment où les annonceurs publicitaires deviendraient la principale source de revenus.
[371] Source : http://www.zdnet.fr/blogs/digital-jukebox/numerique-et-gestion-collective-les-minimums-garantis-exiges-par-les-majors-au-coeur-de-la-polemique-39712721.htm. Consulté le 02/01/2009.

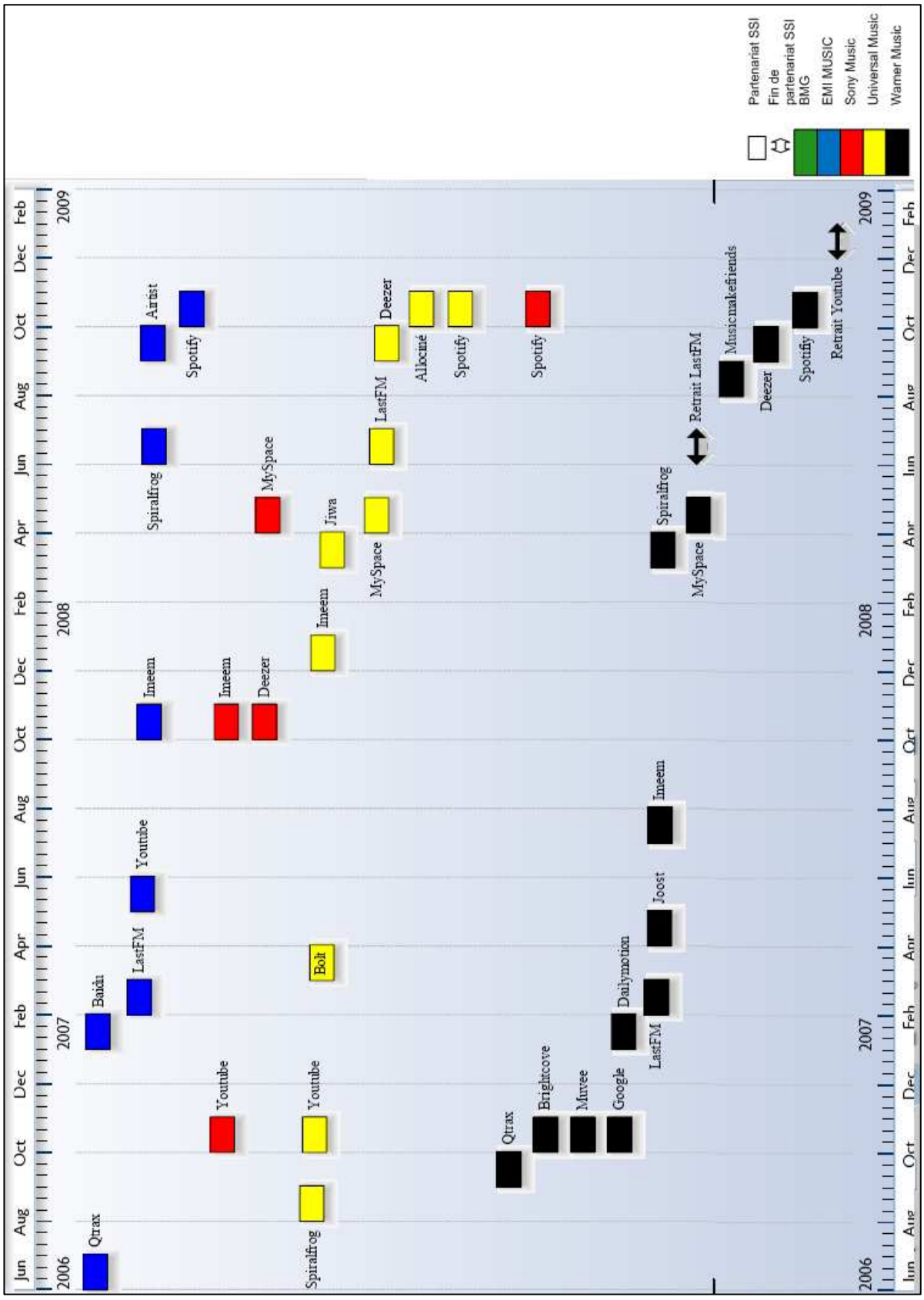
Network, ces revenus minimums peuvent atteindre : « *200 K€ à 500 K€ par an en fonction des majors* »[372].

A la fin de l'année, Warner Music décide de mettre un terme à cette politique de partenariats visant à développer les revenus publicitaires. La major se retire partiellement du service d'écoute LastFM[373] et demande à Youtube de retirer l'intégralité de ses contenus musicaux en ligne[374]. Thierry Chassagne, président de Warner Music, justifie ce revirement stratégique en affirmant : « *on considère que mettre musique et gratuit ensemble, ça marche pas… c'est de la destruction de valeur…il y a des gens qui travaillent dans la musique (…) ça ne peut être gratuit (…) Le gratuit est une expérience que nous ne renouvellerons pas… si on n'avait pas essayé on nous aurait taxés de rétrogrades* »[375].

Les décisions relatives au développement de nouvelles sources de revenus sont présentées sur une frise chronologique en figure 62 ci-dessous.

[372] Source : http://www.zdnet.fr/blogs/digital-jukebox/numerique-et-gestion-collective-les-minimums-garantis-exiges-par-les-majors-au-coeur-de-la-polemique-39712721.htm. Consulté le 02/01/2009.
[373] Source : Musique Info Hebdo, 13/06/2008. N°483, p.7.
[374] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/warner-music-retire-ses-clips-de-youtube-39385747.htm. Consulté le 02/02/2009.
[375] Source : Entretien réalisé le 27/05/2010.

Figure 62 : Décisions relatives au développement de nouvelles sources de revenus



9. Redéploiement des ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité

Cette section présente la modalité **redéploiement des ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité**. Il s'agit pour une entreprise de se rapprocher d'entreprises qui se situent à l'extérieur du système d'activité pour formuler une proposition de valeur innovante. Cette dernière entraîne simultanément une requalification du client, une modification du contenu de l'offre et une modification des conditions d'accès. Ces variations sont présentées dans le tableau 54 ci-dessous. Plusieurs extraits du discours des dirigeants d'Universal Music et de Warner Music permettent d'illustrer nos résultats (encadré 31).

Tableau 54 : Variations de la configuration de BM pour la modalité redéploiement des ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité

Ressources & compétences	Aucune modification
Organisation	**Partenariat à l'extérieur du système d'activité** : Nouvelles typologies d'artistes Editeurs de contenus
Proposition de valeur	**Requalification du client** : Consommateurs de biens culturels plus variés Consommateurs de télécommunications **Modification du contenu** : Créations artistiques variées (films, séries, spectacles humoristiques) Image de l'entreprise associée aux forfaits de téléphonie mobile **Modification des conditions d'accès :** Changement des canaux de distribution Changement de modèles de revenus

Alors que les modalités présentées précédemment ont pour objectif d'optimiser les profits en tirant parti différemment des enregistrements musicaux, les majors ont ensuite modifié leur BM pour pouvoir exploiter d'autres ressources et compétences dont elles disposent traditionnellement. Ces initiatives ont principalement été entreprises par Universal Music et Warner Music.

Encadré 31 : Discours illustrant la modalité redéploiement des ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité

« Je pense que la révolution d'une partie du numérique c'était la marque. Si l'on s'est amusé à signer toutes nos pubs avec notre nom, c'est parce que j'ai compris rapidement que sur Internet il valait mieux avoir une marque connue. On a signé toutes nos publicités, ça ne nous coûtait rien et on avait une marque qui était connue... la marque a un vrai sens et donc c'est super important de la médiatiser. Avant de s'appeler Universal, on s'appelait Polygram. Si vous posiez la question dans la rue, Polygram c'était entre l'hectogramme et le kilogramme, personne ne savait ce que c'était (…) L'idée c'est de dire que sur Internet c'est la marque qui compte : comme on a eu raison ! ».
Pascal Nègre, président d'Universal Music[376]

« *[T]here are many opportunities to monetize the [partner's] brand and bring it to new levels of prominence through our marketing and distribution networks* ».
Sergio Affonso, directeur régional de Warner Music[377]

Une diversification du contenu

Dans un premier temps, Universal Music et Warner Music ont tenté de redéployer leurs compétences artistiques, techniques et promotionnelles. Alors qu'elle ne travaillait auparavant qu'avec des chanteurs et des musiciens, Universal Music élargit sa gamme de partenariats artistiques en s'intéressant à d'autres typologies d'artistes. Valéry Zeitoun, directeur du label AZ d'Universal Music, considère ainsi que les majors ne sont plus seulement des entreprises de musique mais des entreprises de divertissement : « *en fait, aujourd'hui, je donne davantage dans l''entertainment' que simplement dans le disque. Je cherche des artistes et des carrières avant tout. Je viens par exemple de signer Grand Corps Malade, un garçon qui ne fait effectivement pas de musique, mais du slam (...). Parallèlement, en humour nous avons signé Titoff, c'est un artiste vraiment complet qui travaille sur son troisième spectacle* »[378]. Après la signature de ce type de contrats artistiques, Universal Music se charge de la production, fabrication, promotion et distribution du produit. Dans la même logique, Warner Music s'est également chargée du développement artistique d'humoristes comme Michel Leeb, Chevalier et Laspallès ou encore Shirley et Dino[379]. Universal Music et Warner Music continuent donc

[376] Source : Entretien réalisé le 26/04/2010.
[377] Source : http://www.wmg.com/newsdetails/id/8a0af82d1c252028011c2d33d4da0541_new. Consulté le 10/10/2008.
[378] Source : Musique Info Hebdo, 17/02/2006, N°378, p.18.
[379] Source : Musique Info Hebdo, 01/10/2004, N°317, p.8.

d'exercer les activités sur lesquelles elles étaient positionnées pendant la période traditionnelle.

Dans un second temps, Universal Music et Warner Music mobilisent leurs ressources et compétences traditionnelles pour formuler une proposition de valeur à destination des éditeurs de contenus qui détiennent des droits de propriété intellectuelle (studios de cinéma, producteurs de séries télévisées, chaînes de télévision, etc.). Comme elles ont accès à un réseau de points de ventes et de médias à l'échelle internationale, les majors peuvent ainsi assurer la distribution et la promotion pour les éditeurs de contenu qui souhaitent externaliser ces activités. Dès 2004, Warner Music tente de se rapprocher des filiales audiovisuelles du groupe auquel elle appartient. Elle signe par exemple un partenariat de distribution avec Warner Vision. Eric Chauvin, directeur général de Warner Vision, explique les raisons de cette décision : « *le regroupement des deux sociétés va favoriser les synergies jusqu'alors inexistantes, du fait que Warner Vision était une entité indépendante au reporting international contrairement à Warner Music France (...) Ce qui nous permettra de mener à bien et de manière coordonnée des projets audio et vidéos (...) Par exemple, nous ferons certainement une captation du concert de Véronique Sanson début 2005 pour sortir un live* »[380].

A la fin de l'année 2005, plusieurs éditeurs de contenus vidéos qui n'appartiennent pas au conglomérat confient la distribution et la promotion de leur catalogue à Warner Music (ex : Central Park Anime[381], Hart Sharp[382]). Pour sa part, Universal Music propose aux éditeurs de contenu d'effectuer un éventail plus large d'activités. Comme elle a conservé plusieurs usines de disques, Universal Music peut en effet prendre en charge la fabrication de CD et de DVD qui sont également utilisés comme support pour les contenus vidéo. Universal Music commence d'abord par établir des accords avec des filiales du groupe Vivendi-Universal (Universal Pictures, StudioCanal[383]). Après une phase d'expérimentation à l'intérieur du conglomérat, Universal Music établit ensuite des partenariats externes: « *thanks to our past success and experience in working with Universal Studios on such titles as Shrek and Seabiscuit, we are well positioned to expand our business model and aggressively move into*

[380] Source : Musique Info Hebdo, 01/10/2004, N°317, p.8.
[381] Source : http://web.archive.org/web/20041208072427/www.wmg.com/news/index.jsp?article=18200032, Consulté le 10/12/2008.
[382] Source : http://web.archive.org/web/20061109052347/www.wmg.com/news/article/?id=newsarticle30820056, Consulté le 13/12/2008.
[383] Source : http://www.lepoint.fr/actualites-economie/2007-01-17/universal-music-pascal-negre-a-pleins-tubes/916/0/35994. Consulté le 02/01/2010.

home DVD sales » (Jim Urie, Président d'Universal Music[384]). Les entreprises Trinity Home Distribution[385], Xenon Pictures[386], Ruffnations Films[387], Salient Video[388] et Blowtorch Entertainment[389] confient la fabrication, la promotion et la distribution d'une partie de leurs DVD à Universal Music.

La valorisation des marques

Dans un troisième temps, Universal Music et Warner Music associent leur image de marque à des entreprises issues de secteurs d'activités connexes pour développer des propositions de valeur innovantes. Durant la période traditionnelle, les majors accordaient une importance limitée à l'image que l'entreprise renvoyait aux clients. Comme elles opéraient en coulisses, les clients ne savaient bien souvent pas quelle était la maison de disques qui s'occupait de leurs artistes préférés. Pendant la période de changement, Universal Music choisit d'abord de renforcer son image de marque en s'affichant plus clairement dans les publicités pour les albums à la télévision et en radio. Universal Music a ensuite utilisé cette image pour construire de nouveaux partenariats à l'extérieur du système d'activité traditionnel. La major s'est par exemple associée à l'opérateur de téléphonie mobile SFR, filiale du groupe Vivendi-Universal, pour proposer un service de téléphonie mobile intitulé « *Universal Music Mobile* » [390]. Cet accord s'inscrit dans la mise en œuvre d'une « *stratégie de convergence* »[391] souhaitée par Jean-Marie Messier, président de Vivendi-Universal, qui a pour objectif d'exploiter les synergies entre les filiales du conglomérat. Alors que SFR s'occupe de la gestion technique du réseau de télécommunication et de la gestion de la relation client, Universal Music se contente de prêter son image et de gérer l'aspect promotionnel afin d'attirer une clientèle jeune[392].

Néanmoins, le contenu de l'offre ne repose pas sur la commercialisation de musique[393]. Les revenus générés sont ensuite redistribués entre les deux partenaires. En exploitant son image et son savoir-faire marketing, Universal Music développe ainsi l'activité d'opérateur de

[384] Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35501. Consulté le 02/01/2010.
[385] Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35189. Consulté le 02/01/2010.
[386] Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35199. Consulté le 02/01/2010.
[387] Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35353. Consulté le 02/01/2010.
[388] Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35377. Consulté le 02/01/2010.
[389] Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35501. Consulté le 02/01/2010.
[390] Source : Musique Info Hebdo, 12/09/2001, N°131, p.26.
[391] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/la-musique-d-universal-dans-les-portables-sfr-2093914.htm. Consulté le 09/07/2010.
[392] Source : Entretien Pascal Nègre réalisé le 26/04/2010.
[393] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,2093914,00.htm. Consulté le 09/07/2010.

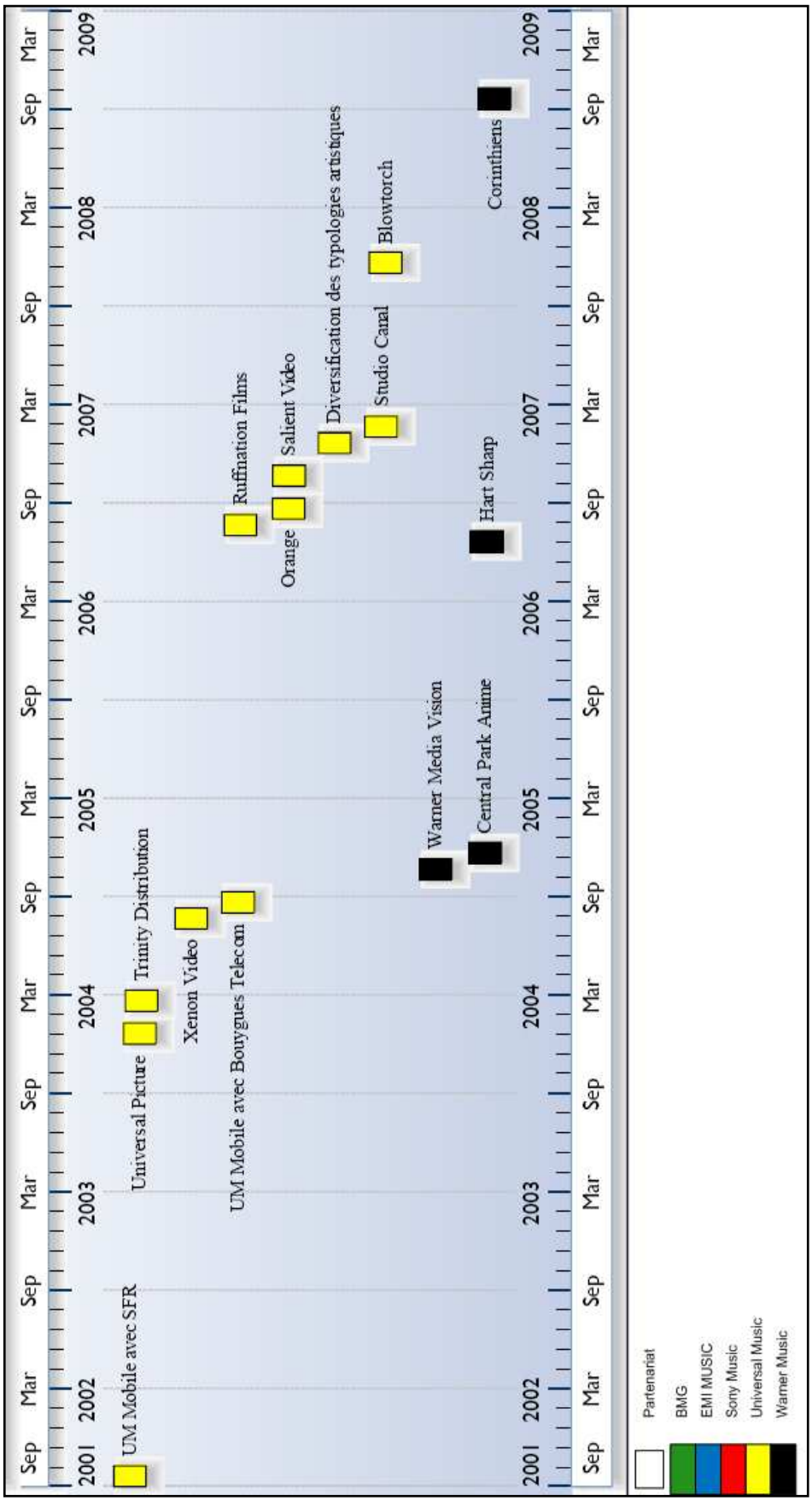
réseau mobile virtuel : « *notre stratégie est maintenant de trouver le moyen effectivement d'associer notre savoir faire à des marques, plus que notre contenu à des marques* (…) *je vais t'aider toi marque à recruter des clients ça j'y crois, c'est ce qu'on fait avec Universal Music Mobile »* (Pascal Nègre, président d'Universal Music)[394].

En construisant la marque Universal Music Mobile sur son image, la major a ensuite pu la faire grandir en s'associant à d'autres opérateurs de téléphonie mobile. En 2004, Pascal Nègre met fin au partenariat avec SFR mais continue d'exploiter la marque Universal Music Mobile en partenariat avec Bouygues Telecom[395]. En 2006, Universal Music s'associe à Orange pour commercialiser des forfaits de téléphonie mobile destinés aux amateurs de football. Cette initiative originale repose sur des accords avec cinq clubs de football français[396]. La même année, Warner Music développe le même type d'offre avec des clubs de football évoluant dans le championnat brésilien[397].

Nous présentons les décisions de **redéploiement de ressources et compétences dans de nouveaux secteurs d'activité** sur un axe chronologique dans la figure 63 ci-dessous.

[394] Source : Entretien Pascal Nègre réalisé le 26/04/2010.
[395] Source : La Tribune, 26/08/2004.
[396] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/telecoms/0,39040748,39362464,00.htm. Consulté le 14/11/2008.
[397] Source : http://www.wmg.com/newsdetails/id/8a0af82d1c252028011c2d33d4da0541_new. Consulté le 18/11/2008.

Figure 63 : Décisions relatives au redéploiement des ressources et compétences dans de nouveaux secteurs d'activité



10. Développement d'une nouvelle approche de création de valeur

La dernière modalité de changement de BM que nous avons identifiée est le **développement d'une nouvelle approche de la création de valeur**. Les variations touchent les trois composantes du BM. Au niveau de la composante ressources & compétences, cette modalité entraîne, d'abord, l'acquisition de nouveaux actifs. Au niveau de la composante organisationnelle, l'entreprise focale décide ensuite d'intégrer de nouvelles activités qui n'appartiennent pas au système d'activité initial. L'entreprise développe également des partenariats à l'intérieur et à l'extérieur du système d'activité initial. Enfin, la modalité **développement d'une nouvelle approche de la création de valeur** aboutit à la formulation d'une proposition de valeur innovante (requalification du client, modification du contenu et évolution des conditions d'accès à l'offre). Le tableau 55 synthétise les variations de BM qui découlent de la mise en œuvre d'une nouvelle approche de la création de valeur. Les verbatim présentées dans l'encadré 32 illustrent cette dernière modalité de changement de BM.

Tableau 55 : Variations de la configuration de BM pour la modalité développement d'une nouvelle approche de la création de valeur

Ressources & compétences	**Acquisition**: Infrastructures de spectacle, promoteurs de spectacles Entreprises de merchandising Entreprises de gestion de carrières
Organisation	**Intégration d'activité à l'extérieur du système d'activité** : Spectacles, merchandising, gestion de carrières **Partenariat dans le système d'activité traditionnel** : Contrats 360° avec les artistes-interprètes **Partenariat à l'extérieur du système d'activité traditionnel** : Tourneurs, prestataires merchandising, agences artistiques **Réorganisation des activités internes**
Proposition de valeur	**Requalification du client** : Entreprises (B-to-B) **Modification du contenu** Concerts, produits merchandising, image de l'artiste **Modification des conditions d'accès** : Changement des canaux de distribution et des modèles de revenus

Compte tenu des difficultés rencontrées pour développer les profits à partir des activités traditionnelles, Universal Music, Warner Music puis Sony Music dans une moindre mesure, ont choisi d'étendre leur chaîne de valeur au-delà du système d'activité traditionnel (encadré 32). Entre 2007 et 2008, nous observons qu'elles se positionnent sur trois secteurs d'activité : le spectacle vivant, le merchandising et la gestion de carrière. Les majors parlent alors de « *stratégies 360°* » qui ont pour objectif de valoriser les différentes facettes des artistes-interprètes alors qu'elles se contentaient jusqu'alors d'exploiter leurs enregistrements. Ces nouvelles activités permettent de développer des sources alternatives de revenus qui découlent de l'image de l'artiste, de son environnement ou encore de ses performances scéniques.

Encadré 32 : Discours illustrant la modalité développement d'une nouvelle approche de la création de valeur

« *Record companies never traditionally had a slice of all of the cash an artist made - just a share of their recording revenue* ».
Andrew Gemmell of Big Print Music[398]

« *Je dis qu'on est une maison d'artistes mais surtout pas une maison de disques, le disque n'est qu'un produit fini, n'est qu'un moyen de vendre. En fait, c'est un changement même de vision et de philosophie qu'il faut opérer, nous on l'opère depuis 2007 (…) maintenant comme il faut aller chercher d'autres revenus, bah pourquoi ne pas acheter des sociétés qui sont sur le chemin de l'artiste (…) c'est quand même mieux que se fasse la synergie (…)on est au moins une maison de musique, et moi je dis qu'on est une maison d'artistes* ».
Emmanuel Mougin-Pivert, directeur général de la division 360° de Warner Music[399]

L'émergence des « stratégies 360° »

Dès 2002, EMI Music est la première major à signer avec Robbie Williams un contrat 360° couvrant les différentes activités qui gravitent autour de l'artiste[400]. Jeanne Meyer, chargée de la communication d'EMI, affirme : « *en tant que maison de disques, nous intervenons souvent pour aider un artiste à établir une marque. Il est donc logique de ne plus seulement être impliqués dans les éléments qui font partie du processus d'élaboration de la musique* » [401].

[398] Source : http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6948097.stm. Consulte le 31/11/2008.
[399] Source : Entretien réalisé le 16/05/2010.
[400] Source : http://www.guardian.co.uk/uk/2002/oct/03/arts.artsnews. Consulté le 01/10/2008.
[401] Source : Musique Info Hebdo, 17/11/2006, N°412/19.

Cependant, ce type de contrats demeure exceptionnel pour EMI Music qui ne s'est pas doté des ressources et compétences nécessaires à l'exécution de ces nouvelles activités.

Contrairement à EMI Music, les autres majors réalisent une série de partenariats et d'acquisitions d'entreprises à l'extérieur du système d'activités traditionnel. Elles procèdent également à une restructuration interne afin de délimiter clairement ces nouvelles activités au niveau de l'organigramme de l'entreprise. Universal Music crée par exemple le département « *Uthink* » [402] qui est chargé « *de la gestion de l'image de l'artiste, mais qui vient en fait au service de la promotion d'une marque* » (Cécile Rap-Veber, directrice UMCC Universal Music[403]).

Chez Warner, le département « *360°*» regroupe les activités de spectacle vivant, de merchandising et de gestion de carrière. Pour gérer ces nouvelles activités, les majors choisissent de faire appel à des managers qui ne sont pas issus de l'industrie de la musique. Par exemple, Cécile Rap-Veber, chez Universal Music, est juriste tandis qu'Emmanuel Mougin-Pivert, directeur général de Warner 360°, est issu du secteur des médias[404]. Pour Emmanuel Mougin-Pivert, il s'agit d'un facteur indispensable pour réussir à diversifier les activités de l'entreprise : « *je pense que c'est parce que je ne suis pas un pur produit de la major que je peux le faire. Parce que ceux que j'appellerais les purs produits de la major ou les consanguins, ils vont rester toujours sur l'ancien business modèle. En fait c'est tellement subjectif dans leurs gênes la musique qu'ils en sont plus objectifs, vous voyez ce que je veux dire ? Donc en fait ils n'ont plus forcément le recul et l'analyse cartésienne de comment est-ce que je peux travailler un artiste autrement de comment je l'ai toujours travaillé »*[405].

L'organisation de spectacles

L'intérêt des majors pour le spectacle vivant a donné lieu à deux types de décisions. Tout d'abord, les majors font l'acquisition d'infrastructures. Par exemple, Universal Music fait l'acquisition de l'Olympia[406] tandis que Sony Music rachète le théâtre de dix heures[407]. Valéry Zeitoun, directeur du label AZ chez Universal Music, explique les raisons qui poussent certaines majors à investir dans des salles de spectacle : « *déjà il y a une logique*

[402] Source : Musique Info Hebdo, 18/04/2008, N°475, p.18.
[403] Source : Entretien réalisé le 05/05/2010.
[404] Source : http://www.strategies.fr/guides-annuaires/nominations/r94033W/emmanuel-mougin-pivert-directeur-general-de-warner-music-france-360.html. Consulté le 18/01/2009.
[405] Source : Entretien réalisé le 16/05/2010.
[406] Source : Musique Info Hebdo, 31/08/2001, N°178, p.4.
[407] Source : Entretien avec Stéphane Le Tavernier, réalisé le 08/06/2010.

économique, ce sont des salles qui si elles sont bien gérées, font du profit, donc ceci est plutôt intéressant (…) tous les artistes, quelle que soit leur maison de disques, ont accès à l'Olympia, (…) c'est du bon sens de se dire qu'une entreprise, lorsqu'elle est rachetée, doit faire du profit donc elle peut faire du profit non seulement avec nos artistes mais aussi ceux des autres »[408].

Ensuite, les majors se sont progressivement rapprochées d'entreprises spécialisées dans la production de spectacles. Cependant, si l'Olympia est acheté en 2001, ce n'est pourtant qu'à partir de 2007 qu'Universal Music s'engage dans l'organisation de concerts en s'associant au producteur Gilbert Coullier pour la tournée de Michel Polnareff[409]. A propos de cette collaboration, Gilbert Coullier souligne : « *j'ai voulu m'adosser à Universal pour bénéficier de son soutien logistique, et promotionnel. Nous avons eu également l'apport artistique de Pascal Nègre, qui nous a beaucoup aidés sur la conception du spectacle, le choix et l'ordre des chansons* »[410].

Dans le même temps, Warner Music établit un partenariat avec le producteur de spectacles Jean- Claude Camus pour la tournée de Christophe Maé[411]. Thierry Chassagne, président de Warner Music, précise alors que « *cela ne change rien pour l'artiste, mais la synergie est plus efficace entre la sortie d'un album et une tournée. La coproduction est pour nous une forme d'apprentissage* »[412]. Après cette phase d'expérimentation, Thierry Chassagne décide quelques mois plus tard de racheter Jean-Claude Camus[413], il affirme alors : « *on a préféré racheter Camus plutôt que développer en interne car il fallait créer des spectacles solides et rapidement opérationnels, on a fait un essai avec Christophe Maé et ensuite on a racheté (…) ce n'est pas le même métier mais l'artiste est toujours au cœur du business. Nous on doit investir dans le développement de l'artiste mais on n'a pas le retour sur l'investissement, en organisant la tournée on peut le faire et c'est un vrai plus pour la proposition de valeur à l'artiste* »[414]. Si elle emploie une approche plus timide de la « *stratégie 360°*», Sony Music

[408] Source : Entretien réalisé le 13/04/2008.
[409] Source : Libération, 02/03/2007.
[410] Source : Musique Info Hebdo, 02/03/2007, N°427, p.17.
[411] Source : http://www.lemonde.fr/culture/article/2007/05/09/les-producteurs-de-disques-se-transforment-en-producteurs-de-concerts_907829_3246.html. Consulté le 20/01/2009.
[412] Source : http://www.lemonde.fr/culture/article/2007/05/09/les-producteurs-de-disques-se-transforment-en-producteurs-de-concerts_907829_3246.html. Consulté le 20/01/2009.
[413] Source : http://www.wmg.com/newsdetails/id/8a0af8121767c9c201178e25743f1903_new. Consulté le 21/02/2009.
[414] Source : Entretien réalisé le 27/05/2010.

fait également l'acquisition d'Arachnée Productions[415] et s'associe à Richard Walter Productions[416], tous deux promoteurs de spectacles.

L'intérêt soudain porté par les majors au monde du spectacle inquiète les promoteurs. Olivier Poubelle, producteur de tournées chez Astérios souligne en effet : « *[q]ue de petites maisons de disques essaient de sortir la tête de l'eau en participant à la production de spectacles ne nous inquiète pas. En revanche, l'introduction des capitaux des multinationales dans la production de concerts peut entraîner un changement de modèle économique et bouleverser notre métier* »[417]. Toutefois, l'émergence des « *stratégies 360°*» représente également une menace pour les majors. Live Nation, le leader mondial du secteur du spectacle vivant, choisit de concurrencer les majors sur leurs activités traditionnelles. L'entreprise propose désormais à ses artistes d'assurer également la production, la promotion et la distribution de la musique enregistrée.

En 2007, Madonna est l'une des premières artistes internationales à signer un « *accord 360°*» avec Live Nation pour 120 millions de dollars sur dix ans: « *the paradigm in the music business has shifted and as an artist and a business woman, I have to move with that shift (…) for the first time in my career, the way that my music can reach my fans is unlimited. I've never wanted to think in a limited way and with this new partnership, the possibilities are endless* » (Madonna, artiste[418]). En termes de ressources et de compétences, Live Nation possède un avantage par rapport aux majors puisque l'entreprise bénéficie d'un savoir-faire dans la gestion de tournées mondiales (16.000 concerts regroupant 1.500 artistes dans 57 pays et plus de 45 millions de spectateurs sur la seule année 2007[419]) et détient plus de 120 salles de spectacles (41 amphithéâtres, 3 arènes et 2 zones festivalières répartis dans plusieurs pays[420]).

La vente de produits merchandising

Universal Music et Warner Music s'intéressent également à l'activité de merchandising qui représente d'importants profits. Comme le souligne Stéphane Crinon, acheteur chez Goéland

[415]Source : http://www.lemonde.fr/culture/article/2007/10/27/concerts-la-filiere-musicale-francaise-est-soucieuse_971964_3246.html. Consulté le 01/05/2009.
[416] Source : La Tribune, 25/01/2008.
[417] Source : http://www.lemonde.fr/culture/article/2007/05/09/les-producteurs-de-disques-se-transforment-en-producteurs-de-concerts_907829_3246.html. Consulté le 20/01/2009.
[418] Source : AFP, 16/10/2007.
[419] Source : Wikström (2009).
[420] Source : Wikström (2009).

leader français du merchandising : « *le merchandising, c'est le truc qui rapporte par excellence, c'est de l'artisanat à l'échelle industrielle, et ça les majors ne savent pas le faire* »[421]. Warner Music s'associe alors à plusieurs entreprises dont Zazzle[422], spécialisée dans la distribution de produits de merchandising sur Internet. En étant directement impliquée dans l'initiative et la conception de produits associés à l'image d'une artiste (t-shirts, bracelets, posters), Warner Music introduit en 2007 une proposition de valeur innovante[423] : l'« *artist box* » qui contient un disque et un objet de merchandising. En 2008, Warner Music lance l'opération « *un disque, une histoire, un objet* » offrant ainsi un livre qui retrace l'histoire de l'album[424]. Pour sa part, Universal Music choisit de faire l'acquisition de plusieurs entreprises de merchandising : Bravado[425] en 2007, Atmosphere[426] en 2008. En consolidant cette activité, Universal Music peut désormais proposer aux artistes sous contrat avec des producteurs concurrents de gérer la partie merchandising (ex : Julien Clerc qui enregistre ses albums avec EMI Music[427]). Ces acquisitions sont un succès. Universal Music parvient en moins de deux ans à multiplier par deux les revenus générés par sa nouvelle filiale merchandising Bravado[428].

La gestion de carrière des artistes

Les majors se positionnent également sur les activités de gestion de carrières qui consistent essentiellement à tisser des relations entre les artistes et les marques. Ces relations peuvent prendre des formes variées. Il peut s'agir par exemple d'organiser un concert pour le lancement d'un produit, d'utiliser des enregistrements ou encore l'image d'un artiste à des fins publicitaires (ex : Olivia Ruiz, égérie des publicités pour la marque Coca-Cola[429]). Alors que le merchandising et le spectacle ciblent toujours les consommateurs de musique, les entreprises sont les principales sources de revenus de l'activité de gestion de carrières. Pour étoffer leur portefeuille d'activité, les majors procèdent à plusieurs acquisitions. En 2007, Warner Music achète l'entreprise Front Line Management qui gère les carrières d'artistes

[421] Source : Musique Info Hebdo, 17/11/2006, N°412/19.
[422] Source : http://www.wmg.com/newsdetails/id/8a0af81215926db10115f69077d15676_new. Consulté le 20/01/2009.
[423] Source : http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Marque-musique-le-duo-gagnant--22538-4.htm. Consulté le 03/01/2009.
[424] Source : Musique Info Hebdo, 31/10/2008, N°498, p.5.
[425] Source : Reuters, 15/06/2007.
[426] Source : http://www.universalmusic.com/corporate/news35553. Consulté le 12/01/2009.
[427] Source : Musique Info Hebdo, 17/11/2006, N°412/19.
[428] Source : http://www.economist.com/node/17199460. Consulté le 07/10/2010.
[429] Source : http://www.strategies.fr/actualites/marques/r44624W/en-avant-la-musique.html. Consulté le 14/02/2008.

comme Christina Aguilera, Van Halen ou Aerosmith[430]. La même année, Universal Music rachète le label indépendant Sanctuary Group pour près de 88 millions de dollars[431]. Si les rachats des catalogues indépendants sont courants dans l'industrie phonographique, l'objectif d'Universal Music est surtout d'intégrer les compétences développées par Sanctuary Group autour du disque (les « *vrais actifs* »[432] de l'entreprise, selon Philippe Astor, regroupent l'organisation de concerts, la synchronisation et surtout la gestion des carrières). Pour les acteurs du secteur, il s'agit d'un véritable revirement stratégique de la part d'Universal Music : « *[Universal Music] est véritablement en train de se muer en compagnie de musique à 360° et d'opérer une très grande diversification de ses sources de revenus, dans des secteurs qui connaissent une très forte croissance, comme le live ou le merchandising, ou qui ont finalement très peu souffert de la crise du phonogramme, comme l'édition musicale* » (Philippe Astor, journaliste Musique Info Hebdo[433]).

Par conséquent, Sony Music, Universal Music et Warner Music ne se contentent plus d'enregistrer un master[434] puis de l'exploiter à des fins commerciales. A présent, elles privilégient une valorisation transversale de l'artiste qui permet de créer des sources alternatives de revenus. L'élargissement des activités des majors au-delà du système d'activité traditionnel entraîne des implications à plusieurs niveaux. Ces nouvelles activités ont d'abord un impact sur les contrats artistiques. En effet, les majors proposent désormais des « *contrats à 360°* » qui leur permettent d'exploiter les différentes facettes de l'artiste auquel elles s'associent : « *les contrats avec les artistes ont changé depuis la création de Warner 360°, impulsé par Edgar Bronfman qui, au niveau mondial, a dit : maintenant je ne veux signer que des artistes à 360°, et les artistes à 360° je veux des avenants pour qu'on ait les droits à 360°. c'est ce qui montre bien notre stratégie, qu'on signe aujourd'hui la plupart du temps des contrats d'artistes, et non pas des contrats de licence, quand on croit en quelqu'un on lui demande l'ensemble des droits, l'ensemble des droits ça va aussi bien des droits à l'image, que des droits de concerts, le droit de ses œuvres et les autres choses qu'on peut faire avec lui* » (Emmanuel Mougin-Pivert, directeur de Warner 360[435]). Ensuite, les majors procèdent à une modification de l'organisation interne. Alors qu'il existait auparavant des « *chefs de*

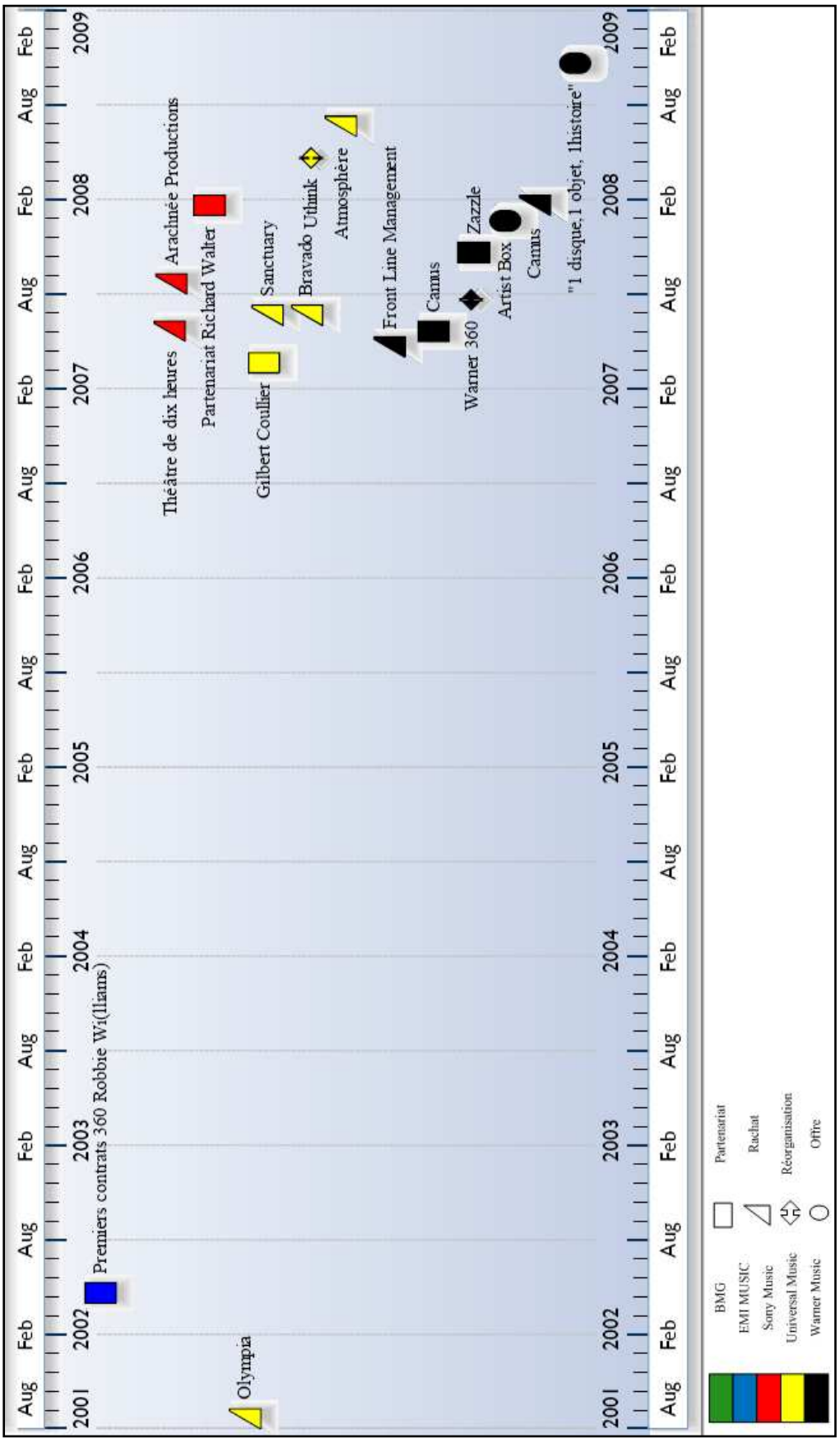
[430] Source : http://www.irma.asso.fr/Warner-ou-quand-la-crise-oblige. Consulté le 20/01/2009.
[431] Source : Reuters, 15/06/2007.
[432] Source : http://www.zdnet.fr/blogs/digital-jukebox/sur-le-rachat-de-sanctuary-par-universal-les-nouveaux-carrefours-d-echange-et-autres-elucubrations-fort-peu-conventionnelles-part-1-39601291.htm. Consulté le 30/11/2008.
[433] Source : http://www.zdnet.fr/blogs/digital-jukebox/sur-le-rachat-de-sanctuary-par-universal-les-nouveaux-carrefours-d-echange-et-autres-elucubrations-fort-peu-conventionnelles-part-1-39601291.htm. Consulté le 30/11/2008.
[434] Le master est l'enregistrement source de la musique.
[435] Source : Entretien réalisé le 16/05/2010.

projets » qui se focalisaient sur le lancement de nouveaux albums, les artistes signés chez Warner Music sont désormais gérés par des « *brand managers* » qui s'occupent à la fois de la commercialisation des enregistrements, du merchandising, des spectacles et de la gestion de l'artiste. Enfin en élargissant leur périmètre d'activités, des synergies nouvelles apparaissent dans le BM des majors.

La figure 64 ci-dessous permet de remettre les décisions exposées ci-dessus en perspective en les représentants sur un axe chronologique.

Nous venons de présenter les dix modalités de changement de BM que nous avons pu identifier à travers les cinq cas observés entre 1998 et 2008. Si les majors ont suivi des trajectoires similaires pendant la première moitié de la période étudiée, nous avons pu constater ensuite des divergences. En optant pour une organisation thématique, notre méthode de restitution des données ne favorise pas les comparaisons entre les cas d'étude. Pour cette raison, nous proposons dans le chapitre suivant une analyse approfondie des résultats de l'étude empirique.

Figure 64 : Décisions relatives au développement d'une nouvelle approche de la création de valeur



Synthèse du chapitre V

Si les majors ont souvent été critiquées pour leur incapacité à se remettre en question (Alderman, 2001 ; Barfe, 2005 ; Nègre, 2010), notre travail empirique montre qu'elles ont constamment fait évoluer leur BM au cours de la période étudiée. Entre 1998 et 2008, nous avons relevé de multiples décisions de changement qui, par leur hétérogénéité, rendent parfois difficile de saisir les véritables intentions des majors. Alors que les dirigeants sont confrontés à une forte incertitude, on peut *a priori* s'interroger sur la cohérence entre les différentes décisions de changement.

En analysant le comportement des majors, nous constatons qu'elles ont eu recours à différentes modalités de changement. Chaque modalité regroupe un ensemble de décisions cohérentes qui traduisent une façon de modifier la configuration du BM. A la fin des années 1990, les innovations technologiques font d'abord naître chez les majors l'espoir d'accroître leur influence sur l'industrie phonographique. Les décisions des majors révèlent ainsi une tentative **d'élargissement de la chaîne de valeur**.

Après avoir fait l'acquisition de nombreuses start-up, les majors tentent de se positionner sur les activités de vente en ligne et de médiatisation. Alors que ces nouvelles activités induisent des coûts importants pour les majors et que les ventes de disques baissent, les majors procèdent ensuite à un revirement stratégique. Elles procèdent à une **restriction de la chaîne de valeur** en externalisant plusieurs activités (vente, fabrication de supports). Ces décisions permettent aux majors de se focaliser sur les activités qui sont perçues comme fondamentales (l'A&R, la production et la promotion). Trois modalités de changement ont alors été mises en œuvre.

Dans un premier temps, les majors procèdent à de nombreux ajustements organisationnels pour gagner en efficience (**optimisation des activités internes**).

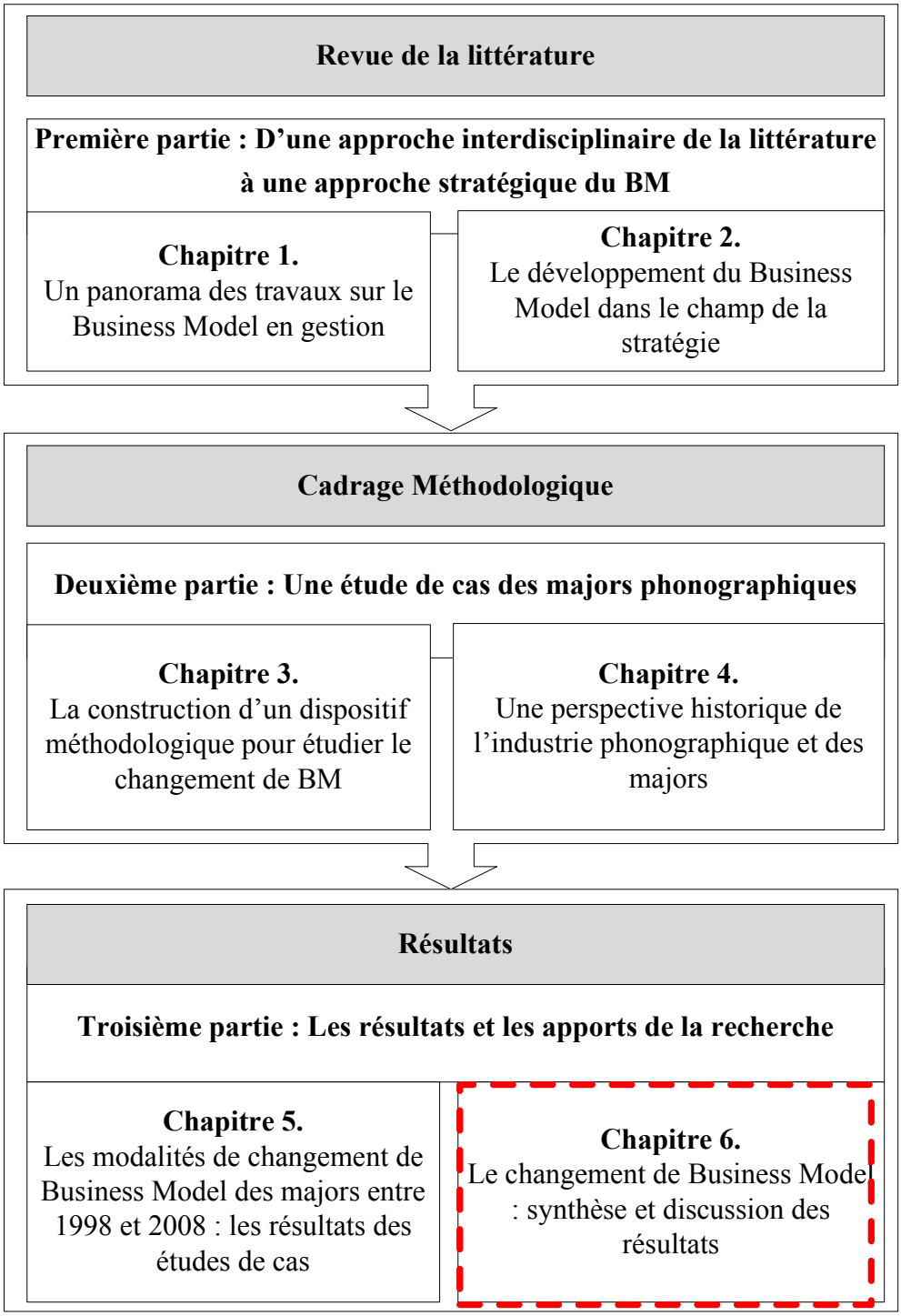
Pour diminuer les coûts, elles vont, dans un deuxième temps, réduire leurs investissements en diminuant les partenariats artistiques et les investissements publicitaires (**optimisation de la structure de coûts**).

Dans un troisième temps, les majors cherchent à accroître leurs revenus en multipliant les partenariats avec des points de vente en ligne (**optimisation de la structure des revenus**).

Malgré ces initiatives, les ventes de fichiers musicaux sur Internet ne décollent pas tandis que les ventes de disques continuent de baisser. Ainsi, les profits de l'industrie phonographique

continuent de chuter. A la fin des années 2000, les majors, et principalement Universal Music, tentent alors de tisser des liens avec d'autres secteurs d'activités pour innover la proposition de valeur. Ces partenariats aboutissent à une modification du contenu de l'offre (**combinaison de plusieurs combinaisons de valeur**), à une requalification des clients (**développement de nouvelles sources de revenus**) ou parfois aux deux à la fois (**redéploiement de ressources et de compétences dans d'autres secteurs d'activités**). Pendant la même période, les majors, et principalement Warner Musc, choisissent de **développer une nouvelle approche de la création de valeur** en mettant en œuvre une « *stratégie 360°* ». Les majors cherchent ainsi à diversifier leurs activités pour pouvoir bénéficier de l'ensemble des revenus des artistes qui peuvent être issus du spectacle vivant, de la gestion de leur image ou encore du merchandising.

Figure 65 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 6)



Plan du sixième chapitre

1. Une analyse générale pour expliquer la dynamique du changement

1.1. Les quatre logiques de changement de BM

1.2. Les trajectoires suivies par les entreprises

1.3. Les facteurs déterminant les trajectoires des entreprises

1.4. Les relations inter-sectorielles à l'origine de nouvelles sources de valeur

2. Une comparaison inter-cas pour expliquer les spécificités des trajectoires de changement

2.1. Le facteur ressources & compétences

2.1.1. Les conséquences de la politique d'optimisation du BM sur les ressources & compétences

2.1.2. Les conséquences de la politique redéfinition du périmètre d'activité

2.2. Les facteurs organisationnels

Chapitre 6. Le changement de Business Model : synthèse et discussion des résultats

Nous avons exposé dans le chapitre précédent, dix modalités de changement de BM qui découlent directement de nos observations empiriques. Ce sixième chapitre est consacré à l'analyse et à la discussion des résultats. Il nous offre également l'occasion d'effectuer un retour à la littérature. Il peut donc paraître déroutant pour le lecteur d'y trouver des verbatim ou encore des chiffres relatifs à l'activité économique de l'industrie phonographique. Cependant, un retour aux données empiriques nous a semblé utile pour appuyer notre analyse.

Dans un premier temps, nous nous situons à un niveau général pour mieux comprendre la dynamique du changement de BM (§1). En nous appuyant sur le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006), nous avons regroupé les modalités de changement observées sur le terrain en fonction de l'impact qu'elles ont sur les composantes du BM. Cette analyse permet de mettre en évidence quatre **logiques du changement de BM**. Nous définissons une logique de changement comme *un type de modification de la configuration du BM résultant d'une modalité de changement*. On s'aperçoit ainsi que les décisions de changement de BM peuvent avoir des implications très différentes sur les schémas de création et de partage de la valeur. Selon la logique de changement qu'elles privilégient, les entreprises parviennent à capter une plus grande partie de la valeur, à préserver le potentiel de création de valeur du système d'activité auquel elles appartiennent ou encore à développer des sources alternatives de valeur.

La perspective multidimensionnelle de notre recherche permet de mettre en évidence le caractère systémique du changement. Etant donné les interdépendances qui résident au sein du BM, les variations au niveau d'une composante ont généralement des répercussions sur les autres composantes. En outre, la perspective longitudinale de notre recherche permet de souligner la complexité du comportement des majors qui ont adopté successivement différentes logiques de changement. Le contexte économique et les représentations cognitives apparaissent alors comme des facteurs permettant d'expliquer les trajectoires de changement de BM des entreprises.

Dans un second temps, nous nous intéressons plus précisément aux spécificités de nos cas d'étude (§2). Si elles ont eu des comportements relativement homogènes jusqu'en 2005, nous remarquons que les trajectoires des majors ont ensuite divergé. Notre analyse révèle une série

de facteurs internes et externes qui semblent conditionner l'identification de nouvelles opportunités et la capacité des entreprises à changer. Ces facteurs concernent essentiellement les choix de l'entreprise en termes de ressources et de compétences et leurs caractéristiques organisationnelles.

1. Une analyse générale pour expliquer la dynamique du changement

1.1. Les quatre logiques de changement de BM

En regroupant les décisions qui s'inscrivent dans une continuité stratégique, nous avons mis en évidence dix **modalités** de changement qui retranscrivent en détail le comportement des entreprises durant la période étudiée (1998-2008). A présent, nous nous intéressons à l'impact qu'ont eu ces modalités sur les composantes principales du BM en nous appuyant sur le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) : 1) *les ressources & compétences*, 2) *l'organisation* et 3) *la proposition de valeur*. Cette démarche aboutit à la construction d'une typologie du changement regroupant quatre **logiques** principales.

Dans la revue de littérature, nous avons vu que la notion de logique est souvent utilisée pour définir le concept de BM en tant que tel (Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Klueber, 2000 ; Mangematin et al., 2003). Dans l'immédiat, nous utilisons la notion de « *logique* » pour caractériser une démarche de transformation de la configuration du BM. Avant nous, cette terminologie a également été employée par Linder et Cantrell (2000, p.13). La typologie du changement de BM présente deux principaux intérêts. Elle constitue, d'une part, un cadre contribuant au développement conceptuel du changement de BM, et, d'autre part, elle permet de s'interroger sur les interactions qui prennent forme entre les composantes du BM durant le processus de changement. Ce deuxième point a pour vocation d'éclairer la dynamique de deuxième ordre qui est généralement négligé dans les recherches sur le changement (Langley et Denis, 2008).

Avant de procéder à la description des quatre logiques de changement de BM, il nous semble important d'apporter des précisions supplémentaires quant à la façon dont nous avons construit cette typologie. Dans le chapitre consacré à la présentation des résultats, nous avons montré que les majors ont régulièrement ajusté les conditions d'accès à l'offre (composante « *proposition de valeur* ») : le modèle de revenus et le canal de distribution ont à maintes reprises été modifiés. Il apparaît ainsi que la proposition de valeur a fait l'objet de

changements multiples quelle que soit la modalité de changement à laquelle on se situe (notre analyse révèle en effet une répartition homogène des décisions de modification des conditions d'accès à l'offre entre les dix modalités de changement).

Cependant, nous nous apercevons que les variations des conditions d'accès à l'offre constituent des changements mineurs. En effet, ces décisions sont prises pour répondre à la demande du marché ou pour réagir aux mouvements d'une entreprise rivale dans une dynamique concurrentielle. Toutefois, ce type de décisions n'a souvent pas eu d'impact sur les autres facettes de la proposition de valeur (la cible, le contenu) ou sur les autres composantes du BM (ressources & compétences, organisation). De plus, nous notons que la modification des conditions d'accès n'est pas seulement caractéristique de la période de changement de l'industrie phonographique. Si leur BM est resté stable durant la période traditionnelle (Gronow et Saunio, 1998 ; Tschmuck, 2006), les majors ont régulièrement fait évoluer les conditions d'accès à l'offre musicale en remplaçant, par exemple, les supports technologiques (la cassette analogique et le CD) ou en introduisant de nouveaux formats commerciaux (le single). Les décisions de variation des conditions d'accès à l'offre nous semblent davantage traduire un ajustement qu'un changement de la logique de création de valeur et de revenus de l'entreprise focale.

En se référant au cadre d'analyse RCOV, les décisions de modification des conditions d'accès à la proposition de valeur doivent être interprétées comme un changement de la composante « *proposition de valeur* ». Dans cette optique, nous devrions donc considérer que les modalités de changement conduisent systématiquement à une reformulation de la proposition de valeur. Nos observations montrent toutefois que la reformulation peut être de nature différente. L'entreprise peut choisir de modifier uniquement les conditions d'accès à l'offre (ex : l'adoption d'une nouvelle politique tarifaire pour la modalité « *optimisation de la structure des revenus* »). En revanche, l'entreprise peut opter pour une transformation plus profonde de la proposition de valeur en modifiant la cible client ou le contenu de l'offre (ex : la constitution d'offres groupées pour la « *modalité combinaison de plusieurs propositions de valeur* » ou encore le développement d'offres gratuites financées par la publicité pour la modalité « *développement de nouvelles sources de revenus* »). Ces deux façons très différentes d'appréhender la reformulation de la proposition de valeur ne soulèvent pourtant pas les mêmes enjeux pour l'entreprise.

Pour bénéficier d'une plus grande finesse d'analyse, nous avons choisi de distinguer ces deux approches. Autrement dit, les décisions qui n'entraînent qu'une modification des conditions

d'accès à l'offre ne sont pas interprétées comme un changement de la composante « *proposition de valeur* ». Si le client (la source de revenus) ou le contenu de l'offre évolue, nous considérons, en revanche, qu'il y a changement de la composante « *proposition de valeur* ».

Après avoir clarifié cet aspect, nous abordons à présent la description des quatre logiques principales du changement de BM. Un tableau récapitulatif est proposé à l'issue de cette présentation.

La première logique, intitulée **optimisation du BM**, regroupe les modalités de changement pour lesquelles, seule la composante organisationnelle fait l'objet de modifications. Nous avons vu que l'entreprise peut parvenir à des gains d'efficience en reconsidérant le fonctionnement de ses activités ou en innovant les processus organisationnels (modalité « *optimisation des activités internes* »). La logique d'optimisation du BM peut également correspondre à une reconfiguration des activités externes. En redéfinissant la nature des relations qu'elle entretient avec les parties prenantes à l'intérieur du système d'activité, l'entreprise parvient à augmenter le volume de revenus (modalité « *optimisation de la structure des revenus* ») ou à diminuer le volume de coûts (modalité « *optimisation de la structure des coûts* »). Enfin, les entreprises peuvent également décider de tisser des liens avec des partenaires issus de systèmes d'activité connexes[436] (modalité « *extension du réseau de distribution* »). Comme les composantes « *ressources & compétences* » et « *organisation* » ne sont pas concernées, l'optimisation du BM représente un changement de faible amplitude.

L'amplitude du changement est plus forte pour la logique de **création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activité** qui a un impact à la fois sur la composante « *organisation* » et sur la composante « *proposition de valeur* ». Sur le plan organisationnel, cette logique induit une modification des activités externes de l'entreprise focale qui passe par le développement de nouveaux partenariats. Nous avons ainsi constaté que les majors se sont associées à des entreprises issues de secteurs variés (électronique, télécommunications ou encore services Internet). Ces partenariats aboutissent à une transformation substantielle de la proposition de valeur. Nous avons relevé une modification du contenu (modalité « *combinaison de plusieurs propositions de valeur* »), une requalification des sources de revenus (modalité « *développement de nouvelles sources de revenus* »), ou les deux simultanément (modalité

[436] Sous le concept de « *système d'activité connexe* », nous regroupons les entreprises qui se situent à la périphérie de l'industrie phonographique. Les activités de ces entreprises ont un lien avec les artistes-interprètes (ex : l'organisation de tournées) ou avec les contenus musicaux (ex : les fabricants de produits électroniques).

« *redéploiement des ressources et compétences à d'autres secteurs d'activité* »). Si les entreprises tendent à exploiter différemment les ressources & compétences, leur composition demeure néanmoins inchangée.

La logique de **redéfinition du périmètre d'activité à l'intérieur du système traditionnel** a également un impact sur deux composantes du BM. Cette fois, les décisions touchent les « *ressources & compétences* » et la composante « *organisation* ». Toutefois, notre analyse révèle que l'amplitude du changement est plus forte que pour la logique présentée précédemment. Le discours des dirigeants et des managers montre en effet qu'une modification de la composition des ressources & compétences est perçue comme une décision risquée pouvant fragiliser la stabilité de l'entreprise. Dans la logique de redéfinition du périmètre d'activités à l'intérieur du système traditionnel, nous avons regroupé deux modalités antagonistes. La première est la modalité d'« *élargissement de la chaîne de valeur* ». Après avoir fait l'acquisition de nouvelles ressources et compétences, l'entreprise focale intègre des activités qu'elle avait l'habitude d'externaliser. La seconde modalité consiste inversement à « *restreindre la chaîne de valeur* ». Par contre, nous n'avons pas relevé d'évolution substantielle de la proposition de valeur puisque les clients et le contenu de l'offre demeurent inchangés.

Cette logique de redéfinition des frontières de l'entreprise focale au niveau du système d'activité traditionnel fait référence à la notion de « *gisement de valeur* » énoncée par Gadiesh et Gilbert (1998). Un gisement de valeur est défini comme une zone du système d'activité dans laquelle les profits sont particulièrement élevés. Si l'ensemble des activités du système participe aux mécanismes collectifs de création de la valeur, certaines activités se révèlent toutefois plus profitables que d'autres (Johnson et al., 2008a). En se déplaçant dans le système d'activité, l'entreprise cherche à privilégier les activités les plus rémunératrices au profit de celles qui le sont moins.

Notre recherche soulève cependant un point intéressant. Bien qu'offrant un niveau élevé de rentabilité, certains segments d'activité reposent sur des ressources et des compétences qui peuvent être coûteuses à acquérir puis à exploiter. Nous avons vu que la vente de musique sur Internet est considérée par les majors comme une activité très profitable. Pour cette raison, elles ont tenté d'intégrer cette activité au début des années 2000. Pourtant, la plupart des majors l'ont ensuite abandonnée étant donné les coûts qu'elle représente en termes d'infrastructures et de compétences technologiques. L'analyse de ce résultat constitue par conséquent un apport intéressant. L'approche BM permet de dépasser une analyse purement

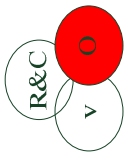
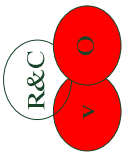
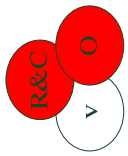
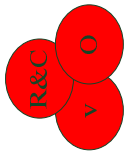
organisationnelle du phénomène de « *gisement de valeur* ». On s'aperçoit en effet que le raisonnement des entreprises ne doit pas seulement s'appuyer sur l'évaluation de la profitabilité de chaque segment d'activité. Les entreprises doivent également s'interroger sur la nature des ressources & compétences qui sont nécessaires pour réaliser les différentes activités.

Enfin, la logique de **nouveau BM** est celle qui induit l'amplitude de changement la plus importante. Les décisions entraînent une modification conjointe des trois composantes du BM. Cette logique correspond ainsi davantage à la conception du changement de BM qui est souvent présentée dans la littérature. Les auteurs considèrent généralement que le changement doit aboutir à une reconfiguration complète du BM de l'entreprise (Giesen et al., 2009 ; Johnson et al., 2008b).

Dans notre étude empirique, les majors ont choisi d'intégrer un ensemble d'activités qui n'appartiennent pas au système d'activité traditionnel. Universal Music a fait l'acquisition de la salle de l'Olympia et s'est associée à plusieurs producteurs de spectacles afin de se positionner sur l'organisation de concerts. Warner Music a investi dans des structures de gestion de carrières et a établi plusieurs partenariats avec des entreprises de merchandising pour diversifier les sources de revenus. Plus généralement, les « *stratégies 360°* » menées récemment par les majors ont pour objectif de développer un ensemble de métiers qui gravitent autour des artistes (Wikström, 2009). Ces stratégies ont nécessité l'acquisition de nouvelles ressources & compétences et la construction de partenariats inter-organisationnels à l'extérieur du système d'activité traditionnel. De plus, la proposition de valeur a subi d'importantes modifications puisqu'elle ne repose plus seulement sur les contenus de musique enregistrée.

Le tableau 56 présente les quatre logiques de changement que nous venons de présenter. Nous mettons en évidence l'impact des décisions sur la configuration du BM à partir des composantes ressources & compétences, organisation et proposition de valeur. Ces quatre logiques sont classées en fonction de l'amplitude du changement. Une version simplifiée de ce tableau est également proposée dans la conclusion de la thèse.

Tableau 56 : Les quatre logiques de changement de BM (version détaillée)

Modalités	Logiques de changement	Modification des composantes du BM			Synthèse
		R/C	O	V	
Optimisation des activités internes Optimisation de la structure des coûts Optimisation de la structure de revenus Extension du réseau de distribution	**Optimisation du BM**		X		
Combinaisons de plusieurs propositions de valeur Développement de nouvelles sources de revenus Redéploiement de ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité	**Création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités**		X	X	
Elargissement de la chaîne de valeur Restriction de la chaîne de valeur	**Redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité traditionnel**	X	X		
Développement d'une nouvelle approche de la création de valeur	**Nouveau BM**	X	X	X	
					Amplitude du changement -- +

Plusieurs contributions découlent de cette analyse. Alors qu'une conception « *radicale* » du changement est souvent présentée dans la littérature, la typologie apporte d'abord une vision beaucoup plus nuancée en mettant en évidence plusieurs façons d'appréhender le changement de BM (1). Ensuite, les contributions de notre travail s'adressent plus généralement aux recherches sur le changement. En nous appuyant sur un cadre configurationnel, nous mettons en évidence le caractère systémique du changement. Par conséquent, notre recherche souligne l'intérêt d'adopter une perspective multidimensionnelle afin d'aboutir à une représentation exhaustive du phénomène (2). Nous proposons par ailleurs d'utiliser notre typologie pour caractériser la notion d'amplitude du changement qui apparaît souvent nébuleuse dans la littérature (3). Enfin, notre analyse permet d'éclairer le lien entre le BM et la performance (4). A présent, nous expliquons plus en détail en quoi ces quatre points contribuent à la littérature existante.

La typologie que nous proposons permet d'avoir une compréhension beaucoup plus fine du changement de BM (1). Dans la revue de littérature sur le BM en stratégie, nous avons constaté que les recherches portant sur la thématique du changement aboutissent généralement à une vision stéréotypée de la réalité. Les auteurs insistent généralement sur l'enjeu de l'innovation en préconisant une modification complète du BM (Giesen et al., 2009 ; Johnson et al., 2008b ; Pateli et Giaglis, 2005). L'analyse de nos résultats nous conduit à nous différencier de cette « *conception radicale* ». Nous mettons en évidence quatre logiques de changement qui traduisent des approches très différentes du changement. Alors que la logique de nouveau BM correspond à la conception souvent présentée dans la littérature (dans le sens où elle conduit l'entreprise à modifier les trois composantes), les autres logiques permettent d'envisager différents degrés d'innovation. Par exemple, la logique d'optimisation du BM consiste à modifier uniquement la composante organisationnelle dans l'optique d'accroître la profitabilité de l'entreprise focale. Alors qu'elle induit un faible degré d'innovation, cette logique de changement permet à l'entreprise de minimiser considérablement les risques de rompre la cohérence du BM. L'utilisation d'un cadre multidimensionnel nous permet donc de discerner les variations qui touchent chaque composante pour faire preuve de finesse dans l'analyse du changement.

Si elle permet d'enrichir la compréhension du changement, la typologie offre également la possibilité de défendre une utilisation dynamique du concept de BM. Nous avons vu que le BM est souvent décrit comme un outil permettant d'instaurer le changement (e.g. Auer et Follack, 2002 ; Papakiriakopoulos et al., 2001 ; Viscio et Pasternack, 1996). En privilégiant

une perspective statique, les recherches ont néanmoins une toute autre utilisation du BM. Notre recherche propose une typologie de changement et non une typologie de BM, en tant que tel, comme tend à le faire la littérature (e.g. Mahadevan, 2000 ; Rappa, 2000 ; Timmers, 1998). A l'aide de cette typologie, nous proposons d'utiliser le BM comme un outil dynamique permettant de réfléchir à l'évolution de l'entreprise.

En outre, la mobilisation d'une perspective multidimensionnelle permet de mettre en évidence le caractère systémique du changement (2). Nos observations empiriques montrent en effet que les décisions n'ont généralement pas un impact localisé au niveau d'une seule composante. Nous avons vu, par exemple, qu'une modification des ressources & compétences a systématiquement des répercussions sur l'organisation de l'entreprise. Par ailleurs, une transformation substantielle de la proposition de valeur (modification du contenu ou requalification de la clientèle) nécessite de faire l'acquisition de nouvelles ressources & compétences ou de revoir la structure des activités externes. La plupart des décisions de changement ont donc un impact conjoint sur plusieurs composantes du BM.

Pourtant, la perspective multidimensionnelle n'apparaît que rarement dans la littérature sur le changement. Les chercheurs ont, par exemple, étudié le phénomène en s'intéressant au lancement de nouveaux produits. Cette démarche tend toutefois à faire abstraction de l'impact que peut avoir l'innovation de produit sur l'organisation de l'entreprise ou la gestion des actifs. D'autres travaux choisissent d'analyser le changement en se focalisant exclusivement sur l'aspect technologique du phénomène (Abernathy et Clark, 1985 ; Leifer, 2002 ; O'Reilly et Tushman, 2004 ; Rosenau et Moran, 1993 ; Tidd, Bessant et Pavitt, 2005). Ils s'interrogent alors sur le « *degré de nouveauté d'une innovation technologique* ». Cette fois, les chercheurs ont tendance à négliger la dimension organisationnelle et les facteurs liés au marché. En privilégiant un seul angle d'approche, ces recherches aboutissent souvent à une représentation partielle du changement.

Notre analyse présente donc un apport théorique pour les chercheurs qui étudient le changement. L'adoption d'une perspective multidimensionnelle se révèle particulièrement appropriée afin de pouvoir étudier le phénomène dans sa globalité. Une vision d'ensemble du changement permettrait au chercheur de porter un regard nouveau sur leurs questions de recherche. Par exemple, dans les travaux qui étudient le changement par le biais des facteurs technologiques, les chercheurs estiment que l'incapacité des dirigeants à identifier les opportunités d'innovation constitue un frein majeur au changement (Kim et Mauborgne, 2000). En considérant plusieurs dimensions de l'entreprise, notre analyse montre que cette

explication n'est pas complètement satisfaisante. Bien qu'ayant perçu les opportunités, certaines entreprises ne parviennent pas à mettre en œuvre le changement. C'est le cas, par exemple, des entreprises qui ne disposent pas des ressources & compétences nécessaires ou encore qui ne parviennent pas à combiner ou opérationnaliser ces dernières. (« *strategic agility* », Doz et Kosonen, 2010, p.371).

Si nous montrons qu'il est essentiel de privilégier une perspective multidimensionnelle pour étudier le changement, il apparaît nécessaire d'adopter la même approche pour traiter la question de l'amplitude du changement. Dans cette optique, nous proposons d'utiliser notre typologie afin de délimiter la notion d'amplitude qui est inextricablement liée à la question du changement (3). Comme Brink et Holmen (2009), nous établissons un parallèle entre le nombre d'éléments constitutifs faisant l'objet de variations et l'amplitude du phénomène. Contrairement à Brink et Holmen (2009), nous définissons l'amplitude en fonction de plusieurs dimensions des entreprises (les choix en termes de ressources, de compétences, d'organisation et de proposition de valeur). Nous aboutissons par conséquent à une représentation plus subtile de la réalité qui répond aux préoccupations des chercheurs et des praticiens.

Sur le plan académique, la notion d'amplitude est souvent évoquée dans les recherches sur le changement de BM (e.g. Berry et al., 2006 ; Bouchikhi et Kimberly, 2003 ; Cohen et Winn, 2007 ; Malone, 2004) et plus largement dans la littérature sur le changement organisationnel (e.g. Murray et Tripsas, 2004). Toutefois, les chercheurs qui s'intéressent au changement, ont souvent tendance à confondre les notions d'amplitude et de tempo (pour reprendre le terme exact employé par Weick et Quinn, 1999, p.361). La question du *tempo* fait référence à la temporalité du phénomène (Abernathy et Clark, 1985 ; Brown et Eisenhardt, 1997 ; Meyer, Brooks et Goes, 1990 ; Meyer, Goes et Brooks, 1993; Tushman et Anderson, 1986 ; Weick et Quinn, 1999). Les chercheurs mettent alors en opposition deux visions différentes : le changement *radical* qui implique des variations de forte amplitude sur une courte période de temps et le changement *incrémental* qui regroupe généralement un ensemble de variations de faible amplitude qui s'étalent sur des périodes plus longues (Dewar et Dutton, 1986 ; Tushman et Anderson, 1986 ; Tushman et Rosenkopf, 1992). En dehors de la relation au temps, les chercheurs éprouvent souvent des difficultés à opérationnaliser la notion d'amplitude. Un des apports de cette recherche est de montrer que le modèle RCOV peut être mobilisé pour caractériser cette notion.

La question de l'amplitude représente également un enjeu majeur pour les praticiens. Dans l'objectif d'innover ou de détenir un avantage concurrentiel, les dirigeants et les managers essaient de se différencier en procédant à des variations de forte amplitude qui pourront difficilement être imitées par les concurrents (Johnson et al., 2008b). Cependant, les praticiens sont également conscients des risques que représente le changement organisationnel (Abrahamson, 2000 ; Berry et al., 2006 ; Giesen et al., 2009). Etant donné l'interdépendance des composantes du BM, il est particulièrement difficile d'anticiper précisément les retombées du changement sur la performance de l'entreprise. Pour cette raison, certains auteurs préconisent ainsi des changements de faible amplitude qui sont implémentés progressivement en entreprise par les dirigeants (Abrahamson, 2000).

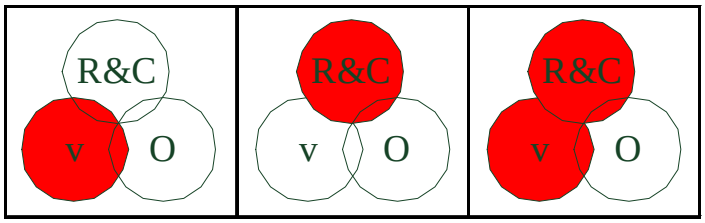
Dans une approche managériale, la réflexion sur l'amplitude du changement soulève ainsi un double enjeu : la volonté d'innover et le souci de minimiser les risques. La typologie du changement de BM se présente alors comme un cadre analytique intéressant pour mener à bien cette réflexion. L'utilisation d'un cadre configurationnel permet aux praticiens d'anticiper les conséquences des décisions de changement en fonction des composantes qui en sont la cible. Nous avons vu par exemple qu'une modification des conditions d'accès à la proposition de valeur n'a généralement pas d'impact sur les autres composantes du BM. Par contre, les décisions touchant à la combinaison des ressources et des compétences doivent être prises avec précaution puisqu'elles ont généralement des conséquences sur les autres composantes du BM.

Enfin, notre analyse permet de mieux comprendre la relation entre le BM et la performance (4). Dans le deuxième chapitre, nous avons vu que plusieurs auteurs se sont penchés sur cette relation (e.g. Casadesus-Masanell et Ricart, 2007 ; Morris et al., 2005 ; Strebel et Ohlsson, 2006). Les auteurs expliquent que la cohérence des choix du BM a un effet positif sur la performance de l'entreprise et lui permet parfois de construire un avantage concurrentiel. Ils mettent ainsi en relation une configuration statique du BM avec la notion de performance de l'entreprise. Nous proposons une analyse dynamique de cette relation en montrant que les logiques de changement n'ont pas toutes le même impact sur les schémas de création et de partage de la valeur. Les logiques de **redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité traditionnel** et d'**optimisation du BM traditionnel** permettent à l'entreprise focale d'accroître sa capacité à créer de la valeur tandis que les logiques de **création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités** et de **nouveau BM** leur permettent de développer de nouvelles sources de valeur. En mobilisant le BM dans une perspective

dynamique, notre analyse permet d'expliquer comment la relation entre le BM et la performance évolue dans le temps.

Après avoir présenté les apports, il convient à présent de s'interroger sur le potentiel de généralisation de cette typologie. En réfléchissant aux possibilités de reconfiguration du modèle RCOV, trois autres logiques auraient pu être théoriquement envisagées mais n'ont toutefois pas été observées empiriquement (tableau 57). Ces cas de figure non observés nous permettent de discuter des interactions entre les composantes du BM.

Tableau 57 : Types de changement de BM non observés



Tout d'abord, nous n'avons pas identifié de situation pour laquelle les variations sont seulement localisées au niveau de la composante proposition de valeur. Nos résultats montrent qu'une modification substantielle de la proposition de valeur a des implications sur les autres composantes du BM. Par exemple, pour modifier le contenu de l'offre, les majors ont dû faire l'acquisition de nouvelles ressources & compétences (ex : Warner Music rachète la société Front Line Management pour se lancer dans la gestion de carrière des artistes) ou ont dû s'associer à des entreprises qui détiennent ces dernières (ex : Universal Music signe un partenariat avec SFR pour développer une offre de téléphonie mobile). Ces résultats semblent ainsi signifier que la reformulation de la proposition de valeur nécessite soit une modification de la combinaison des ressources et compétences de l'entreprise focale, soit une évolution des activités externes.

Ensuite, les variations au niveau de la composante ressources & compétences ont systématiquement eu des implications au niveau de la composante organisationnelle. Ce résultat nous semble cohérent car l'entreprise focale doit adapter son organisation pour pouvoir exploiter et valoriser les ressources et compétences qui ont été acquises. Lorsqu'elle cède certaines de ses ressources & compétences, l'entreprise focale doit, par contre, procéder à un ajustement organisationnel afin de préserver son efficience. Ces résultats confirment ainsi le caractère systémique du changement.

Dans la suite de ce chapitre, nous choisissons de nous intéresser uniquement aux logiques de changement qui reposent sur nos observations empiriques. Il nous semble toutefois important d'appliquer notre protocole méthodologique à d'autres terrains d'études pour confirmer nos conclusions.

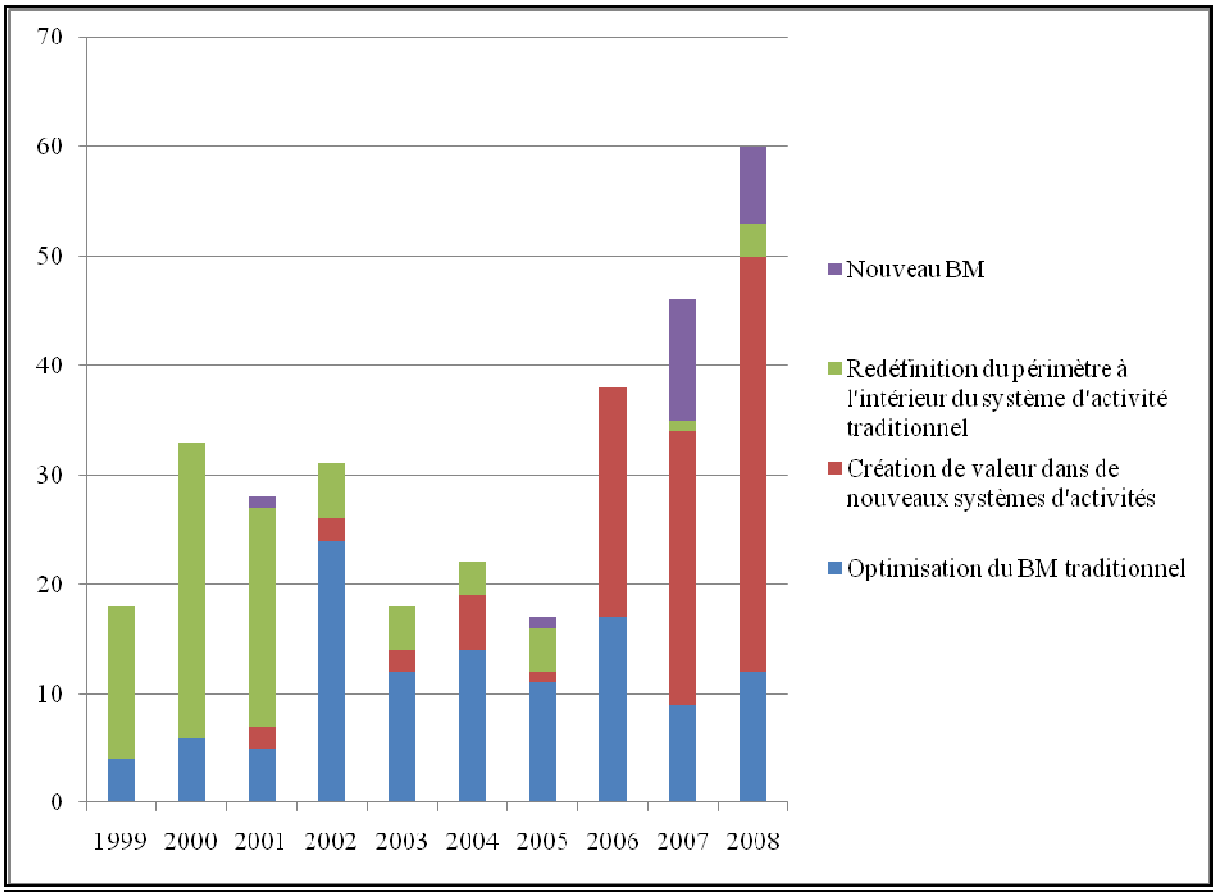
1.2. Les trajectoires suivies par les entreprises

La revue de la littérature, menée dans le deuxième chapitre, a montré que les recherches aboutissent généralement à une conception statique du BM. En effet, le concept de BM est principalement mobilisé pour traduire la réalité d'une entreprise à un moment donné. L'adoption d'une perspective longitudinale nous a permis d'étudier l'évolution du BM dans le temps. Pour mettre en valeur la temporalité du phénomène étudié, nous nous intéressons dans cette deuxième partie aux interactions qui peuvent exister entre les logiques de changement de BM.

Pour comprendre les trajectoires suivies par les entreprises, nous avons choisi de positionner les décisions relatives à chacune des logiques de changement sur un axe temporel. Cette analyse permet de montrer que les entreprises ont successivement adopté des logiques différentes au cours de la période étudiée. La figure 66 ci-dessous retranscrit les résultats de cette analyse en regroupant l'ensemble des décisions prises par les cinq majors entre 1999 et 2008 (nous rappelons qu'aucune décision de changement de BM n'a été relevée en 1998). Si cette analyse est effectuée à un niveau global, une comparaison inter-cas révèle que les entreprises ont adopté des trajectoires de changement relativement similaires.

Quatre périodes sont ainsi mises en évidence, chacune d'entre elle étant marquée par la prédominance d'une logique de changement de BM. Nous effectuons un retour au terrain en vue d'illustrer notre propos.

Figure 66 : Répartition des décisions des majors par logique de changement de BM (1999-2008)



Première période (1999-2001) : prédominance de la logique de redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité traditionnel

La première période qui s'étend de 1999 à 2001 est caractérisée par un contexte de prospérité. A l'issue d'une décennie qui s'est révélée particulièrement profitable pour l'industrie phonographique en raison du succès du support CD (Huygens et al. 2001), les ventes de disques sur le marché français continuent d'augmenter entre 1999 et 2001 (+7% en volume[437]). Par conséquent, les majors ne remettent pas en question le potentiel de création de valeur de l'industrie phonographique. Dans ce contexte économique, les majors choisissent principalement d'adopter une logique de redéfinition du périmètre d'activités. Cette logique est d'abord marquée par la tentative d'élargir leur positionnement en intégrant des activités qui étaient traditionnellement externalisées (médiatisation, vente). Ce repositionnement au niveau du système d'activité doit permettre aux majors de s'approprier une plus grande partie des revenus de la filière phonographique : «*il y a eu une réflexion là-dessus, c'est-à-dire*

[437] Source : SNEP rapports annuels (1998, 1999, 2000, 2001, 2002).

comment capturer plus de valeur dans la chaîne de valeur » (Gilles Pariente, Strategy Manager EMI Music [438]).

Alors qu'elles développent ces nouvelles activités, les majors s'aperçoivent des premiers signes du ralentissement de la croissance du disque sur le marché américain. Pour cette raison, elles procèdent alors à un revirement stratégique en se recentrant sur leur « *cœur de métier* » (Thierry Chassagne, président de Warner Music France[439]). Cette décision doit ainsi leur permettre de réduire les coûts associés aux activités récemment internalisées : « *[l]es maisons de disque semblent avoir compris qu'il était vain et coûteux d'essayer de contrôler toute la chaîne de diffusion de musique sur Internet »* (Philippe Astor, journaliste Musique Info Hebdo[440]).

L'analyse du comportement des majors durant cette première période montre à quel point il est important de distinguer la notion de « *valeur créée* » de celle de « *valeur captée* ». Comme nous l'avons précisé dans le deuxième chapitre, la « *valeur créée* » représente la propension à payer un produit ou service qui est fourni par l'ensemble de parties prenantes du système d'activité. Par contre, la « *valeur captée* » est une notion bien plus tangible puisqu'elle représente les revenus qui sont effectivement réalisés par une entreprise focale. Durant les premières années d'étude, les décisions de changement ne visent pas à augmenter la propension à payer du client. Elles n'ont donc pas d'effets sur le potentiel de création de valeur du système d'activité. En étendant son positionnement au niveau du système d'activité traditionnel, les majors ont tenté d'agir sur les schémas de redistribution de la valeur entre les parties prenantes afin de s'en approprier une plus large partie.

Deuxième période (2002-2005) : prédominance de la logique d'optimisation du BM traditionnel

Pendant la deuxième période s'étalant de 2002 à 2005, les majors privilégient la logique d'optimisation du BM traditionnel. Ces décisions interviennent dans un contexte très différent. En effet, le marché français est soudainement confronté à une baisse effective des ventes de disques qui représentent la principale source de revenus du BM traditionnel. Les ventes de disques reculent pour la première fois depuis 1988 (Labarthe-Piol, 2005). Alors que

[438] Source : Entretien réalisé le 27/04/2010.
[439] Source : Musique Info Hebdo 18/01/2008, N°462, p.17.
[440] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/les-majors-du-disque-en-position-de-retrait-sur-internet-2135215.htm. Consulté le 29/06/2010.

le potentiel de création de valeur de l'industrie phonographique tend à s'amenuiser, les majors prennent une série de décisions qui ont pour objectif d'augmenter les volumes de revenus ou de diminuer les volumes de coûts. Elles tentent par conséquent de mieux capter la valeur créée par l'industrie phonographique. Durant cette période, les majors n'essaient pas véritablement d'explorer des sources alternatives de création de valeur.

Troisième période (2006-2008) : prédominance de la logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités

La logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités est dominante durant la troisième période (2006-2008). Ces années correspondent à une situation particulièrement délicate pour l'industrie phonographique. La baisse des revenus des disques s'est accentuée (diminution de plus de 30% sur les trois années) tandis que les revenus de la musique sur Internet ne parviennent toujours pas à décoller. Dans ce contexte, le système d'activité traditionnel ne permet plus d'assurer les pérennités des majors et l'identification de nouvelles sources de valeur apparaît ainsi comme une nécessité. Pour saisir de nouvelles opportunités, les majors décident alors de se rapprocher de plusieurs systèmes d'activité connexes (secteurs de l'électronique, des télécommunications ou des services sur Internet)[441] en créant des partenariats avec les entreprises qui les composent. En interaction avec de nouveaux secteurs, les majors développent ainsi des sources alternatives de valeur.

Quatrième période (2007-2008) : émergence de la logique de nouveau BM

Nous soulignons que la quatrième période chevauche la troisième. Néanmoins, il nous paraît important de mettre cette quatrième période en évidence car elle reflète une tendance importante durant les deux dernières années observées.

Les profits qui découlent de ces sources alternatives de valeur sont réduits. Les majors parviennent difficilement à capter la valeur qui résulte des interactions avec les systèmes d'activité connexes. Les majors décident alors d'intégrer plusieurs activités qui n'appartiennent pas au système traditionnel pour accroître le potentiel de création de valeur (ex : merchandising, production de spectacles, gestion de carrières). La logique de *nouveau BM*, qui consiste à adopter une approche complètement différente de la création de valeur,

[441] Terme regroupant les entreprises qui gravitent autour des contenus musicaux.

émerge durant les dernières années de notre recherche empirique (90% des décisions de ce type ont été prises entre 2007 et 2008).

Cette analyse nous permet de souligner plusieurs caractéristiques du comportement des entreprises. D'une part, la démarche de changement peut s'étaler sur une période relativement longue puisque les décisions ont été relevées entre 1999 et 2008, d'autre part, le comportement des entreprises se révèle complexe puisque les majors ont adopté en alternance différentes logiques de changement. Il est important à présent de s'interroger sur les raisons qui les poussent à alterner ces logiques. Nous choisissons donc de consacrer la sous-partie suivante à l'analyse des facteurs qui peuvent influencer les trajectoires des entreprises.

1.3. Les facteurs déterminant les trajectoires des entreprises

Pour identifier les éléments qui ont un impact sur la trajectoire des entreprises, nous avons effectué une analyse des données contextuelles. Cette partie de l'analyse relève donc davantage d'une approche processuelle. On s'aperçoit donc que la frontière entre le contenu et le processus peut parfois se révéler nébuleuse.

Contrairement aux recherches sur le changement de BM qui s'appuient généralement sur un cas unique (e.g. Raff, 2000 ; Tankhiwale, 2009), nous avons choisi d'étudier plusieurs entreprises évoluant dans le même environnement. En s'intéressant aux similitudes entre les trajectoires de ces entreprises, nous faisons apparaître deux principaux facteurs qui ont eu une influence sur le comportement des entreprises durant la période de changement : le **contexte économique** et l'**évolution des représentations cognitives**. Nous expliquons l'impact de ces facteurs sur les trajectoires des entreprises dans les paragraphes suivants.

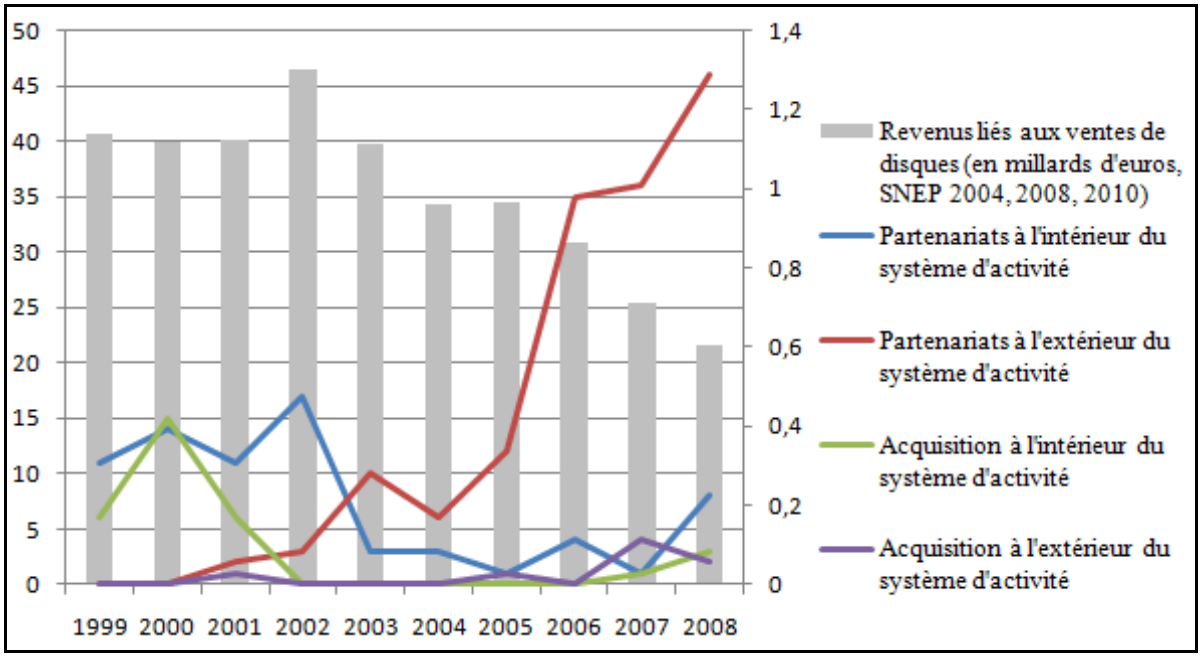
Entre 1999 et 2005, l'analyse du discours des dirigeants et des managers montre que le potentiel de création de valeur de l'industrie phonographique est toujours perçu comme fort (les revenus liés aux ventes de disques n'ont diminué que de 17% en France, SNEP, 2010). Dans ces conditions, les entreprises optent essentiellement pour les logiques de **redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité traditionnel** et d'**optimisation du BM traditionnel**. L'objectif principal pour les majors est d'agir sur les schémas de redistribution de la valeur afin de capter une plus grande partie de la valeur créée par l'industrie.

Néanmoins, la crise du disque s'intensifie entre 2005 et 2008 (les revenus liés aux ventes de disques ont diminué de plus de 37% en France, SNEP, 2010). Le potentiel de création de valeur de l'industrie phonographique apparaît désormais insuffisant. Les logiques de

changement qui étaient jusqu'alors employées ne paraissent désormais plus adaptées à ce nouveau contexte. Le comportement des majors évolue, elles vont désormais privilégier les logiques de **création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités** et de **nouveau BM**. Pascal Nègre, président d'Universal Music France, confirme cette évolution : « *nous sommes beaucoup plus actifs sur ces activités connexes que nous avions négligées lorsque le disque suffisait à nous faire vivre. »*[442]. Ces logiques permettent de développer des sources alternatives de valeur et de revenus en établissant des partenariats avec des entreprises issues des systèmes d'activité connexes. Ce revirement stratégique a été observé pour l'ensemble des entreprises étudiées.

Nous nous apercevons ainsi que les décisions des majors dépendent du contexte économique. La figure 67 met en évidence ce phénomène. Nous observons que plus les revenus des disques ont diminué, plus les majors ont eu tendance à interagir avec des systèmes d'activité connexes en effectuant des acquisitions ou en établissant des partenariats. Nous avons identifié 129 partenariats à l'extérieur du système d'activité entre 2005 et 2008 tandis que nous en relevions 21 entre 1999 et 2004.

Figure 67 : Evolution des revenus de ventes de disques et décisions de changement de BM



[442] Source : le JDD, 15 juillet 2007.

L'analyse du discours des dirigeants montre par ailleurs que les trajectoires des entreprises sont liées à l'**évolution des représentations cognitives**. Entre 1999 et 2005, les majors ont eu tendance à reproduire les modes de fonctionnement traditionnels de manière consciente ou inconsciente. Alors que les consommateurs plébiscitent de nouveaux modes de consommation (échanges de fichiers, portabilité), les majors cherchent à reproduire les recettes qui ont fait leur succès durant la période traditionnelle. Blanc et Huault (2010) parlent ainsi de « *reproduction de l'ordre institutionnel face à l'incertitude* » (p.85). Or le BM dominant qui s'est institutionnalisé durant la période traditionnelle constitue un facteur essentiel de la reproduction des modes de fonctionnement pendant la période de changement. En effet, les entreprises issues de l'industrie phonographique considèrent qu'il existe une seule façon de valoriser les ressources et compétences dont elles disposent, d'organiser les activités internes et externes ou encore de formuler la proposition de valeur. Jean-François Duterte, délégué général de l'ADAMI, considère que *« [les majors] ne peuvent se déprendre de modèles de pensée qui sont calqués sur l'univers physique. Leurs plateformes de téléchargement ne sont que des catalogues virtuels de VPC à l'ancienne »*[443].Les réticences des majors à abandonner les DRM ou à explorer les modèles financés par la publicité sont significatifs de ce phénomène. L'encadré 33 ci-dessous détaille les actions des majors en faveur des modes de fonctionnement traditionnels.

Contrairement aux entreprises traditionnellement ancrées dans l'industrie phonographique, les nouveaux entrants ont généralement été beaucoup plus créatifs puisqu'ils sont à l'origine des propositions de valeur les plus innovantes : Mp3.com propose le premier juke-box en ligne. Napster introduit le premier service gratuit d'échange de fichiers musicaux tandis que le fondateur de Kazaa, Sharman Networks, développe des sources de revenus innovantes comme la diffusion de spyware[444]. Mais ces start-up ne sont pas perçues par les majors comme des acteurs légitimes : « *c'est un système pirate, qui permet des échanges de fichiers Mp3. Cela nous a au moins prouvé que les internautes étaient intéressés par ce type de juke-box (…) Napster va fermer. Ils vont nous faire un gros chèque et ils vont se calmer, comme Mp3.com*[445] *(…) nous allons nous développer sur un format de qualité supérieure et qui sera en plus protégé* » (Pascal Nègre, président d'Universal Music[446]). Les start-up ne sont pas les

[443] Source : Questionnaire, administré le 03/07/2006.
[444] Logiciels espions qui s'installent sur l'ordinateur à l'insu de son propriétaire.
[445] Le site Mp3.com est attaqué par Universal Music pour violation de la législation sur les droits d'auteurs, la procédure aboutit à la fermeture définitive du service. Source : http://www.zdnet.fr/actualites/Mp3com-traine-en-justice-par-universal-music-2061142.htm. Consulté le 01/05/2009.
[446] Source : http://www.journaldunet.com/itws/it_negre.shtml. Consulté le 07/07/2010.

seules à innover. Stanilas Hintzy, directeur général d'OD2 France, souligne : « *ce qui est intéressant, c'est de voir que là où les majors tardent à se convaincre qu'il y a des revenus à dégager dans la musique en ligne, les constructeurs informatiques n'ont pas d'hésitations* »[447]. Au lieu de s'associer à ces initiatives, les majors essaient généralement de les contrer en intentant par exemple des actions judiciaires à leur encontre.

Encadré 33 : Actions visant à favoriser la reproduction du BM traditionnel

Les majors exercent un important lobbying en faveur des techniques de protection des contenus (DRM). Les managers les décrivent ainsi comme une condition nécessaire de la vente de musique sur Internet. A ce sujet, le discours tenu par Morvan Boury, directeur du développement et de la stratégie d'EMI Music France, est particulièrement intéressant : « *les DRM sont nécessaires pour protéger un business pour nos artistes, pour nos actionnaires, pour nos partenaires industriels que sont les distributeurs physiques et numériques…le fait d'être dans une logique d'innovation, c'est permettre à des business models de se construire et de se développer* ». Comme le soulignent Kaplan et al. (2007), l'objectif du DRM est différent puisqu'il s'agit de rétablir la « *rivalité* » (p.11) des biens musicaux. Alors que les fichiers non protégés peuvent être dupliqués infiniment, les contenus avec DRM ne peuvent être copiés, ce qui permet aux majors de contrôler la distribution de la musique. Cet exemple montre que les entreprises ne sont pas toujours conscientes d'être en train de reproduire des modes de fonctionnements traditionnels. Morvan Boury invoque au contraire l'argument d' « *innovation* » pour justifier sa position.

De la même manière, les dirigeants de plusieurs majors ont à maintes reprises rejeté les modèles gratuits financés par la publicité sous prétexte qu'il ne fallait pas encourager les consommateurs à accéder gratuitement aux contenus et que la musique ne pouvait être utilisée comme un canal publicitaire. Sur ce point, Pascal Nègre, président d'Universal Music déclare : « *pour que la filière musicale s'en sorte, l'équation est simple. Parallèlement au déclin du CD et à la lente montée du numérique, il faut que ceux qui utilisent nos masters paient le juste prix* »[448]. Michael Haentjes, directeur d'Edel, partage le même point de vue : « *certains sites utilisent la musique pour attirer la publicité et réaliser par ce biais leur chiffre d'affaire, je pense que la musique cela se paie* »[449].

Par conséquent, on s'aperçoit que les représentations cognitives auxquelles sont soumises les entreprises affectent leur capacité à identifier les opportunités. Pendant la première moitié de la période étudiée, nous avons pu constater que les majors se sont essentiellement focalisées sur les opportunités qui se situaient à l'intérieur de l'industrie phonographique (ex : utilisation

[447] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/steve-jobs-ne-dement-pas-etre-interesse-par-universal-music-2133638.htm. Consulté le 11/11/2008.
[448] Source : Musique Info Hebdo 06/07/2007 N°442, p.6.
[449] Source : Musique Info Hebdo 29/10/1999 N°Hors série 5, p.4.

d'Internet pour intégrer les activités de vente et de médiatisation qui étaient habituellement externalisées). Elles ne parviennent pas à identifier ou à tirer parti des opportunités se situant à l'extérieur du système d'activité traditionnel. Comme le souligne Tom Sturges, vice-président d'Universal Music Group : « *this is the first time that the music business did not take advantage of a new technology. When we moved from LPs to cassettes, sales grew. From cassettes to CDs, sales grew. Some major players believe we lost the digital distribution opportunity altogether by not embracing Napster. They had collected 45 million users. These were centralized users – not distributed over P2P networks in multiple places. They loved music and, who knows, might have paid for the service Napster had to offer* »[450]. Philippe Astor, journaliste de Musique Info Hebdo, confirme cette analyse : « *pendant longtemps l'industrie de la musique n'a pas vu de nouvelles sources de revenus qui compensent la chute du marché physique. Donc ce qu'on a essentiellement comme source de revenus c'est du téléchargement, donc ils ont en fait cherché à transposer le modèle traditionnel transposé dans le numérique* »[451]. Valéry Zeitoun, directeur du label AZ chez Universal Music, considère que cette incapacité à identifier les opportunités émergentes explique les échecs rencontrés par les majors durant cette période. Il reconnaît également que les nouveaux entrants ont été les premiers à exploiter ces opportunités : « *je crois surtout que la vision a été de s'adapter à ce marché, ce nouveau marché, cette nouvelle donne. Il est vrai qu'on a été très critiqué au départ sur notre approche du web mais si l'on revient il y a dix ans, c'est quand même très compliqué de voir ce qui allait se passer si on n' était pas chez Apple ou chez Microsoft* »[452].

Pendant la seconde partie des années 2000, les majors décident cependant de s'associer aux initiatives des nouveaux entrants. Alors qu'elles tentent de contrer les start-up (Mp3.com, Napster, Kazaa), les majors signent des partenariats avec AOL, Yahoo, Apple, Microsoft, Vodafone ou Orange qui bénéficient en effet d'une certaine légitimité dans leurs systèmes d'activité d'origine. Les interactions avec ces systèmes d'activité connexes ont contribué largement à l'évolution des mentalités des dirigeants et des managers de l'industrie (l'encadré 34 ci-dessous illustre ce phénomène).

[450] Source : Fanger et O'Reilly (2003).
[451] Source : Entretien réalisé le 15/12/2009.
[452] Source : Entretien réalisé le 13/04/2010.

Encadré 34 : Influence des entreprises issues des systèmes d'activité connexes sur les représentations cognitives

Les majors se sont longtemps opposées à l'abandon des mesures techniques de protection des contenus musicaux (DRM). La publication par Steve Jobs, président d'Apple, d'une lettre ouverte[453] dénonçant l'utilisation des DRM a contribué à l'évolution des mentalités des dirigeants et des managers de l'industrie phonographique. Jérôme Roger, directeur général de la SPPF[454], déclare en effet : « *la position de Steve Jobs, même si elle n'est pas dénuée d'arrières pensées, va dans le bon sens. Il y a un vrai doute sur l'efficacité des DRM, et ce pour trois raisons: tout d'abord, elles n'ont pas atteint leur objectif, qui était de lutter contre la piraterie. Ensuite les restrictions d'usage qu'elles imposent sont de plus en plus mal vues par les internautes. Enfin, elles ne sont pas interopérables entre elles. C'est pourquoi la position de Steve Jobs va précipiter un mouvement en faveur de la suspension ou de la suppression des DRM* »[455]. Peu de temps après, EMI Music puis les autres majors consentent à abandonner partiellement les DRM[456].

Apple a joué un rôle majeur dans l'évolution des mentalités des entreprises de l'industrie phonographique. Alors que les majors privilégiaient les formats commerciaux traditionnels (albums, singles), nous avons vu également qu'Apple est parvenu à imposer plusieurs caractéristiques du modèle de revenus : la vente à l'unité et le tarif de 0.99 euros.

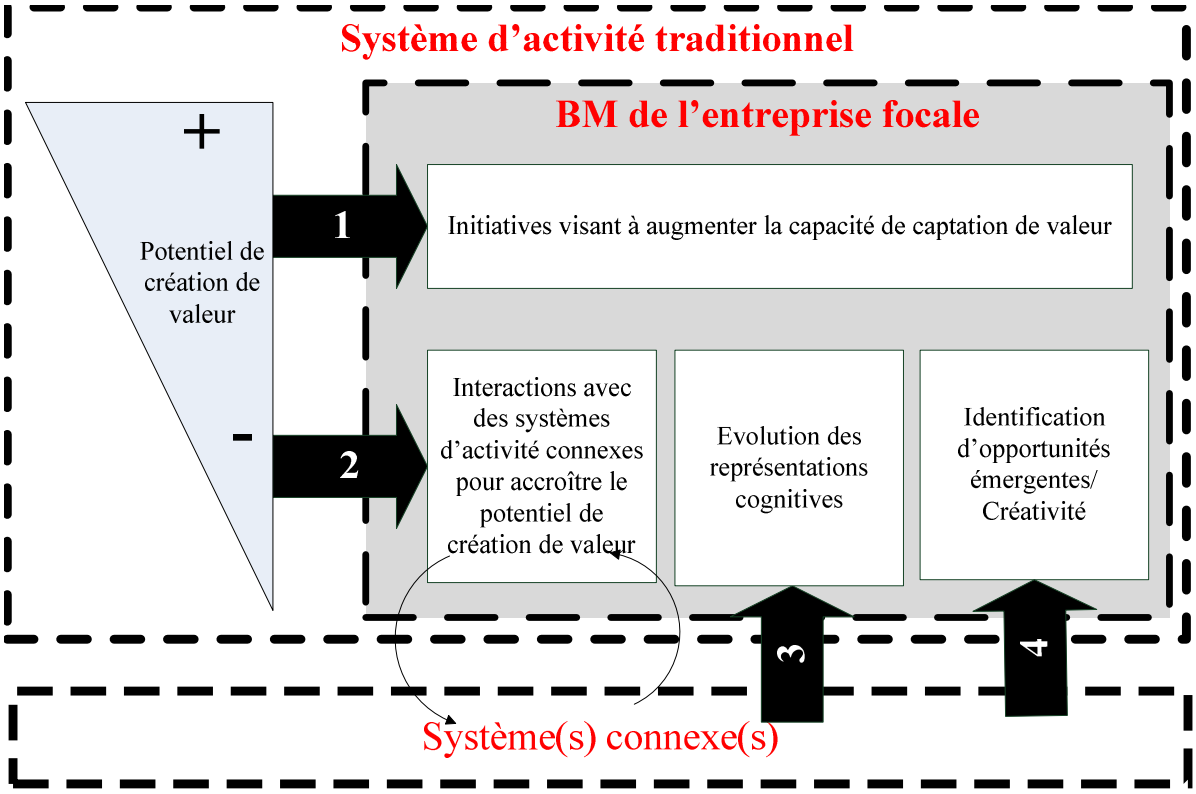
Malgré les réticences initiales, les majors ont été convaincues par Google, Yahoo et Youtube de la pertinence des modèles gratuits financés par la publicité. Toutes les majors se sont ensuite associées en joint venture à la SSI MySpace pour développer les sources de revenus sur Internet[457]. Les revenus publicitaires sont alors apparus légitimes : **«** *et on est en train d'essayer de repenser le système en même temps que le business se développe. Je vais te donner une idée très précise du bouleversement des choses, et ensuite de constitution de valeur (…) c'est légitime de se demander à un moment donné quelle est la frontière entre la promotion et la commercialisation, elle est devenue un peu floue, un peu fine. Quel est l'intérêt pour nous ? Alors d'accord on touche une audience. Quel est l'intérêt pour Microsoft ? C'est de gagner de l'argent, bon d'accord, c'est également l'objectif d'NRJ et de TF1 aussi. Sauf que les chaînes de télé signent un contrat cadre avec ces sociétés que nous avons mandatées, elles les payent parce qu'elles touchent de la publicité. Aujourd'hui s'il y a création de valeur avec la musique sur Internet, il n'y a pas d'accord, donc cette valeur n'est pas répartie correctement, donc déjà c'est un problème* »

Guillaume Quelet, Digital Innovation Manager chez Warner Music[458].

[453] Source : http://www.apple.com/hotnews/thoughtsonmusic. Consulté le 22/02/2007.
[454] Société civile des producteurs de phonogrammes en France.
[455] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/les-reactions-en-france-apres-le-revirement-d-apple-sur-les-drm-39366859.htm. Consulté le 22/02/2007.
[456] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/le-catalogue-d-emi-disponible-sur-itunes-sans-drm-39368350.htm. Consulté le 02/04/2007.
[457] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/myspace-boucle-son-projet-de-plate-forme-de-musique-39380202.htm. Consulté le 02/01/2009.
[458] Source : Entretien réalisé le 04/06/2010.

Dans la littérature, les recherches ont jusqu'à présent permis d'identifier plusieurs facteurs internes qui influencent les trajectoires de changement des entreprises. En étudiant le cas de l'entreprise Naturhouse, Sosna et al. (2010) démontrent que les expériences et les connaissances accumulées antérieurement par les entrepreneurs conditionnent l'évolution du BM de l'entreprise. Les objectifs organisationnels apparaissent également comme un facteur pouvant avoir un impact sur le processus de changement (Teece, 2010). Par ailleurs, Svejenova et al. (2010) montrent que les motivations individuelles de l'entrepreneur constituent également un facteur déterminant (besoin d'authenticité, besoin de reconnaissance, besoin d'influence). Sur le plan théorique, une des contributions de notre recherche est de mettre en évidence plusieurs facteurs externes qui influencent le comportement des entreprises vis-à-vis du changement de BM. Nous synthétisons les interactions entre le concept de BM et le processus de changement à l'aide de la figure 68. Nous commentons ensuite la figure.

Figure 68 : Influences de l'environnement sur le changement de BM



En analysant l'environnement économique, nous montrons que le potentiel de création de valeur du système d'activité conditionne le comportement des entreprises. Lorsque le système d'activité crée suffisamment de valeur, les entreprises cherchent à s'en octroyer une plus grande partie en ayant recours aux logiques de **redéfinition du périmètre à l'intérieur du**

système d'activité traditionnel et d'**optimisation du BM traditionnel** (flèche 1, figure 68). Lorsque le système d'activité ne crée pas suffisamment de valeur, les entreprises tentent, en revanche, de développer des sources alternatives de valeur en adoptant les logiques de **création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités** et de **nouveau BM** (flèche 2, figure 68)**.** Autrement dit, les entreprises choisissent d'augmenter la part du gâteau si ce dernier est suffisamment gros. S'il est trop petit, les entreprises tentent d'augmenter la taille du gâteau.

Notre analyse met également en évidence le rôle des représentations cognitives sur la capacité des entreprises à se transformer.

Conformément à ce qu'avancent Garfield et al. (2001), Pfeffer, (2005) et Chesbrough (2010), notre étude empirique montre qu'un BM dominant constitue un frein au changement. Il conduit, d'une part, les entreprises à reproduire des modes de fonctionnement obsolètes et, d'autre part, réduit leur capacité à identifier les opportunités émergentes.

Cet aspect est particulièrement intéressant puisqu'on considère généralement que les pionniers bénéficient d'un avantage sur les entreprises qui se positionnent ensuite. Au contraire, nous montrons que les nouveaux entrants ont eu plus de facilité que les entreprises en place à proposer un BM performant. Deux hypothèses peuvent alors être émises. Une première explication consiste à dire que les nouveaux entrants ont une plus grande capacité à innover puisqu'ils ne sont pas soumis aux représentations cognitives du secteur qu'ils intègrent. La deuxième explication est que les nouveaux entrants sont conditionnés par les représentations de leur secteur d'origine et que ces représentations leur permettent parfois d'imaginer un BM performant. Les deux hypothèses sont vérifiées empiriquement. Le cas des start-up qui se sont développées à la fin des années 1990 illustrent parfaitement la première hypothèse. Alors qu'elles ne sont pas « *polluées* » par des idées préconstruites, les start-up introduisent des BM innovants qui s'affranchissent des pratiques d'affaires traditionnellement appliquées dans l'industrie phonographique (les exemples sont nombreux : *Napster, Radioblog, Youtube, Spotify, etc.*). La deuxième hypothèse correspond davantage à l'exemple d'Apple. En effet, le BM d'Itunes est largement inspiré de celui mis en œuvre par Apple dans l'industrie informatique: système propriétaire, proposition de valeur adressée aux technophiles, etc. (Dounès et Geoffroy, 2005).

Notre analyse montre que la généralisation des interactions entre l'entreprise focale et les systèmes d'activités connexes a contribué à l'évolution des représentations cognitives

(flèche 3, figure 68). Ces interactions inter-sectorielles influencent également le comportement des majors (flèche 4, figure 68). D'une part, ces nouveaux partenariats ont permis aux majors d'identifier de nouvelles opportunités de revenus supplémentaires et, d'autre part, ils ont eu pour effet de stimuler leur créativité pour formuler des propositions de valeur innovantes.

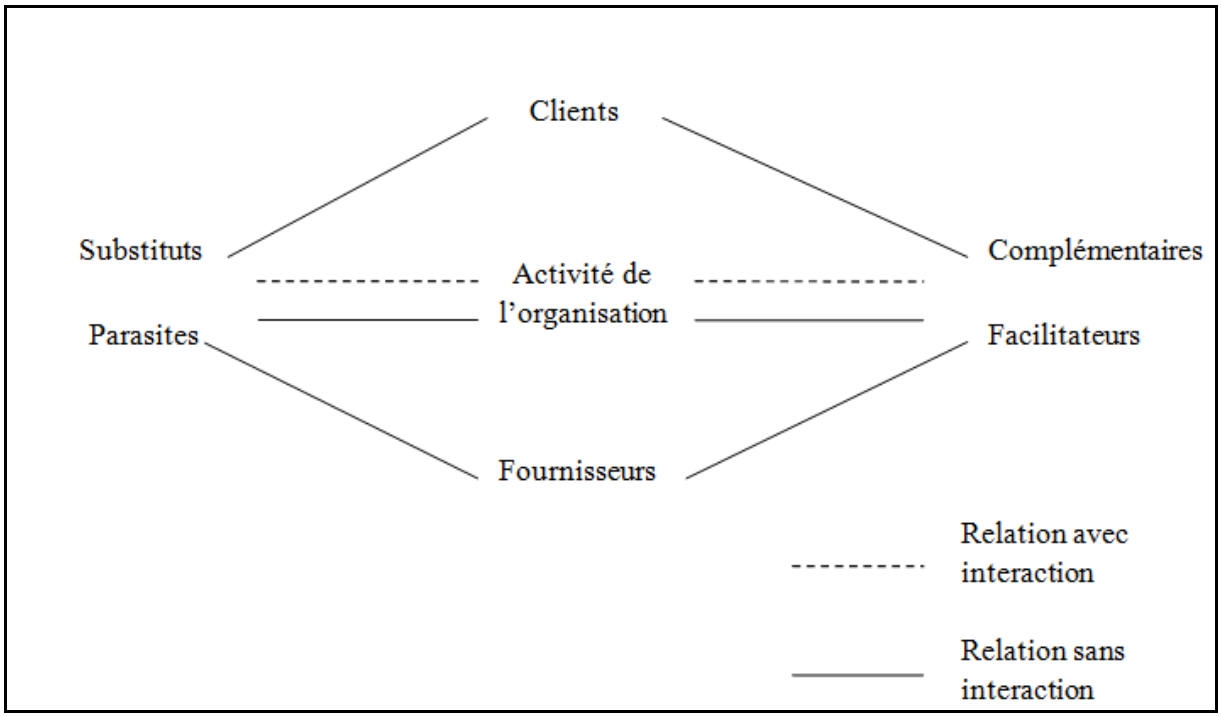
1.4. Les relations inter-sectorielles à l'origine de nouvelles sources de valeur

Nous avons vu que les relations intersectorielles jouent un rôle important dans le changement en faisant évoluer les représentations cognitives. Ainsi, elles permettent aux entreprises d'identifier des opportunités émergentes et de faire preuve d'une plus grande créativité dans la reconfiguration du BM. Les relations inter-sectorielles soulèvent toutefois plusieurs questions : *comment une entreprise parvient-elle à créer de la valeur en interaction avec des systèmes d'activité connexes ? Comment peut-elle diversifier ses sources de revenus ?* D'un point de vue académique, ces questions nous paraissent essentielles pour mieux comprendre le concept d' « *open BM* » défendu par Chesbrough et Rosenbloom (2002). S'il insiste sur l'intérêt pour une entreprise focale de valoriser ses ressources et compétences en dehors de son système d'activité, Chesbrough et Rosenbloom (2002) n'apporte en effet que très peu de précisions sur les actions qui permettent d'y parvenir.

Afin de répondre à ces questions, nous choisissons de mobiliser le modèle de Brandenburger et Nalebuff (1995). Pour dépasser les modèles stratégiques traditionnels qui se focalisent souvent sur la dynamique concurrentielle entre les entreprises, Brandenburger et Nalebuff (1995) se sont penchés sur le principe de « *coopétition* » entre les entreprises. En adoptant une vision stratégique de la théorie des jeux, les auteurs montrent qu'il peut exister des formes d'interdépendances entre des entreprises qui n'entrent pas en interaction. De façon indirecte, ces interdépendances influencent la capacité des entreprises à créer et à capter de la valeur. Dès lors, Brandenburger et Nalebuff (1995) considèrent un acteur comme « *complémentaire* » lorsque son influence accroît la capacité à créer ou à capter de la valeur de l'entreprise focale. Par contre, un « *substitut* » est présenté comme un acteur qui tend à réduire la capacité à créer ou à capter de la valeur de l'entreprise focale. Dans un article plus récent, Lecocq et Yami (2004) offrent une description plus complète de ces phénomènes en s'intéressant également aux phénomènes collectifs de création et destruction de la valeur qui opèrent entre des

entreprises en interaction. Un acteur peut jouer le rôle de « *facilitateur* » lorsque les interactions avec l'entreprise focale ont une influence positive sur son potentiel de création de valeur. En revanche, l'acteur est décrit comme un « *parasite* » si les interactions qu'il entretient avec l'entreprise focale ont une influence négative sur le potentiel de création de valeur de cette dernière. Les différents types d'interactions sont représentés dans le modèle de la configuration de la valeur (Lecocq et Yami, 2004, figure 69).

Figure 69 : La configuration de la valeur (Lecocq et Yami, 2004)



Au sens de Brandenburger et Nalebuff (1995), la notion de « *complémentarité* » fait référence aux activités des entreprises sur le plan organisationnel. Dans une approche sensiblement différente, nous considérons que les complémentarités résident au niveau des ressources & des compétences détenues par les entreprises. Cette approche nous paraît plus pertinente puisqu'elle favorise une plus grande créativité. Par exemple, les complémentarités sont peu évidentes entre les activités des multinationales et des ONG étudiées par Dahan et al. (2010) (ex : Procter & Gamble et Population Services International). Toutefois, les multinationales bénéficient d'importantes ressources financières tandis que les ONG jouissent d'une légitimité et d'une expertise dans les pays en voie de développement. Les complémentarités entre ces ressources & compétences permettent de comprendre pourquoi les multinationales et les ONG s'associent afin d'accroître leur potentiel de création de valeur. Dans la suite de cette

discussion, nous nous intéressons ainsi plus particulièrement aux complémentarités qui existent entre les ressources & compétences de plusieurs entreprises.

En étudiant les cas des majors de l'industrie phonographique, on s'aperçoit que les interdépendances entre les majors et les entreprises issues de systèmes d'activité connexes sont nombreuses. Tout d'abord, les interdépendances concernent un ensemble d'acteurs issus du secteur de la musique: les producteurs de spectacles vivants, les sociétés de merchandising ou les sociétés de gestion de carrière (Leyshon, 2001). Par exemple, le succès commercial d'un enregistrement musical a généralement une influence positive sur les ventes de produits merchandising ou de places de concerts. François Delaunay, co-directeur du Chabada d'Angers, confirme que « *la production est indispensable pour la réussite de la scène il semble de plus en plus indispensable qu'il y ait un vrai accompagnement discographique sur les découvertes pour que nous puissions remplir nos salles. Aujourd'hui, si l'on fait jouer un groupe qui n'a pas beaucoup d'exposition, on ne dépasse pas les 150, 200 entrées* »[459]. Réciproquement, les performances scéniques et l'image de l'artiste sont considérées comme des outils permettant de promouvoir les contenus musicaux enregistrés. Les majors saisissaient d'ailleurs parfaitement bien cet enjeu puisqu'elles avaient traditionnellement l'habitude de financer une partie du budget des spectacles de leurs artistes afin de promouvoir la sortie d'un album (l'expression de « *support tour* » était alors employée par les professionnels[460]).

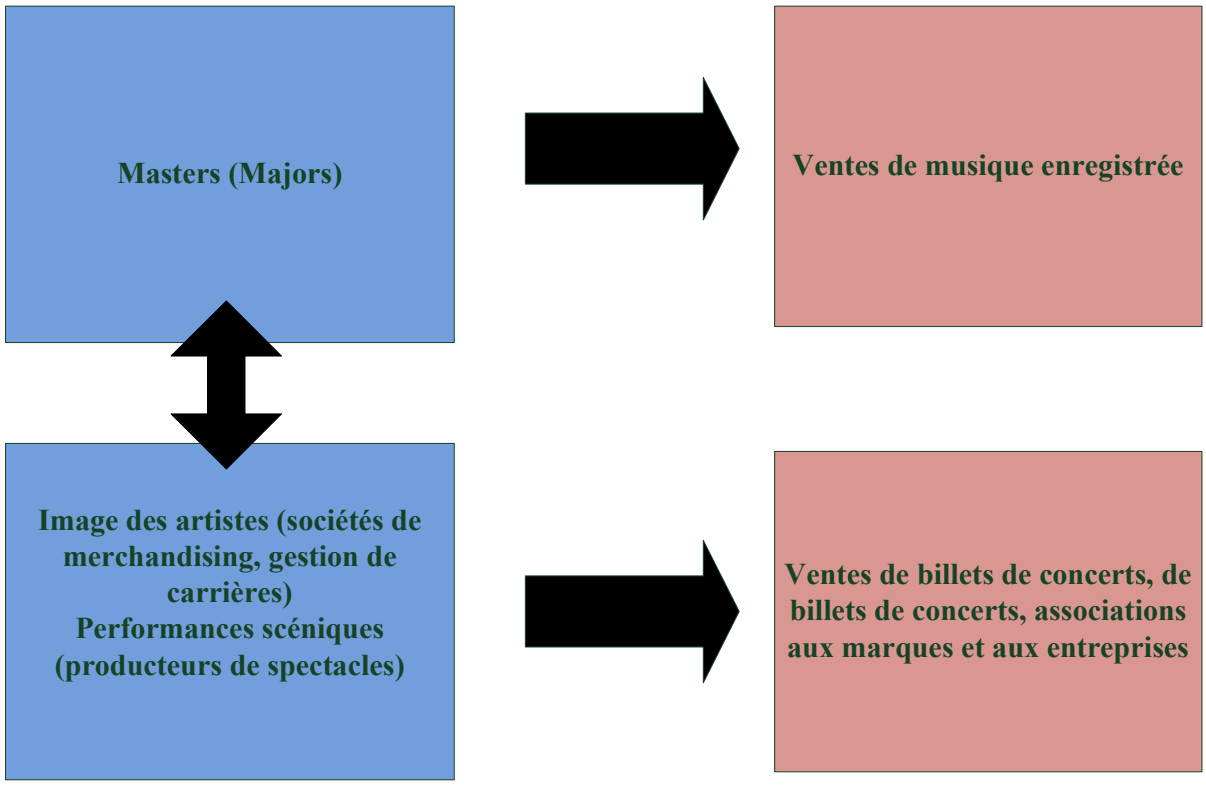
Cet exemple souligne les complémentarités qui existent entre les masters (détenus par les majors), l'image de l'artiste-interprète (gérée par les sociétés de merchandising et de gestion d'artistes) et ses performances scéniques (gérées par les producteurs de spectacles). Ces complémentarités peuvent ainsi avoir une influence aussi bien sur les ventes de disques, de produits merchandising que sur les ventes de billets de spectacles (figure 70, ci-dessous).

Ensuite, de fortes interdépendances résident entre les majors, d'un côté, et les fabricants électroniques, les opérateurs de télécommunications et les sociétés de service Internet (SSI), de l'autre. Du point de vue du consommateur, les baladeurs et autres produits nomades ont une valeur d'usage quasi-nulle lorsqu'ils sont déconnectés des contenus. Lorsqu'ils sont associés aux contenus musicaux, les baladeurs offrent par contre un intérêt pour les consommateurs qui peuvent emporter et écouter de la musique partout et à tout moment de la

[459] Source : Musique Info Hebdo, 04/06/2004, N°306, p.19.
[460] Pendant la période traditionnelle, les majors finançaient en partie les tournées de leurs artistes. Elles considéraient qu'il s'agissait d'un moyen de promouvoir leurs disques. Source : entretien Philippe Astor, réalisé le 15/12/2009.

journée. La musique a ensuite une influence positive sur la valorisation des offres de télécommunications : nous avons vu que certains FAI se sont d'ailleurs servis de la musique comme argument commercial dans leurs messages publicitaires. Enfin, les contenus musicaux sont l'une des principales sources d'intérêt des internautes pour les services gratuits sur Internet (SNEP, 2009). Réciproquement, les baladeurs, les offres de télécommunications et les services sur Internet ont une influence positive sur la valeur d'usage des contenus musicaux (Bhattacharjee, Gopal, Marsden et Sankaranarayanan, 2009). Ils ont, en effet, ouvert la voie à de nouveaux modes de consommation de musique (écoute nomade, partage, etc.) D'après l'étude menée par Gopal, Bhattacharjee et Sanders, (2006), la diffusion de musique sur Internet et à travers les réseaux sociaux encourage non seulement la découverte d'artistes inconnus, mais également l'achat de leurs disques.

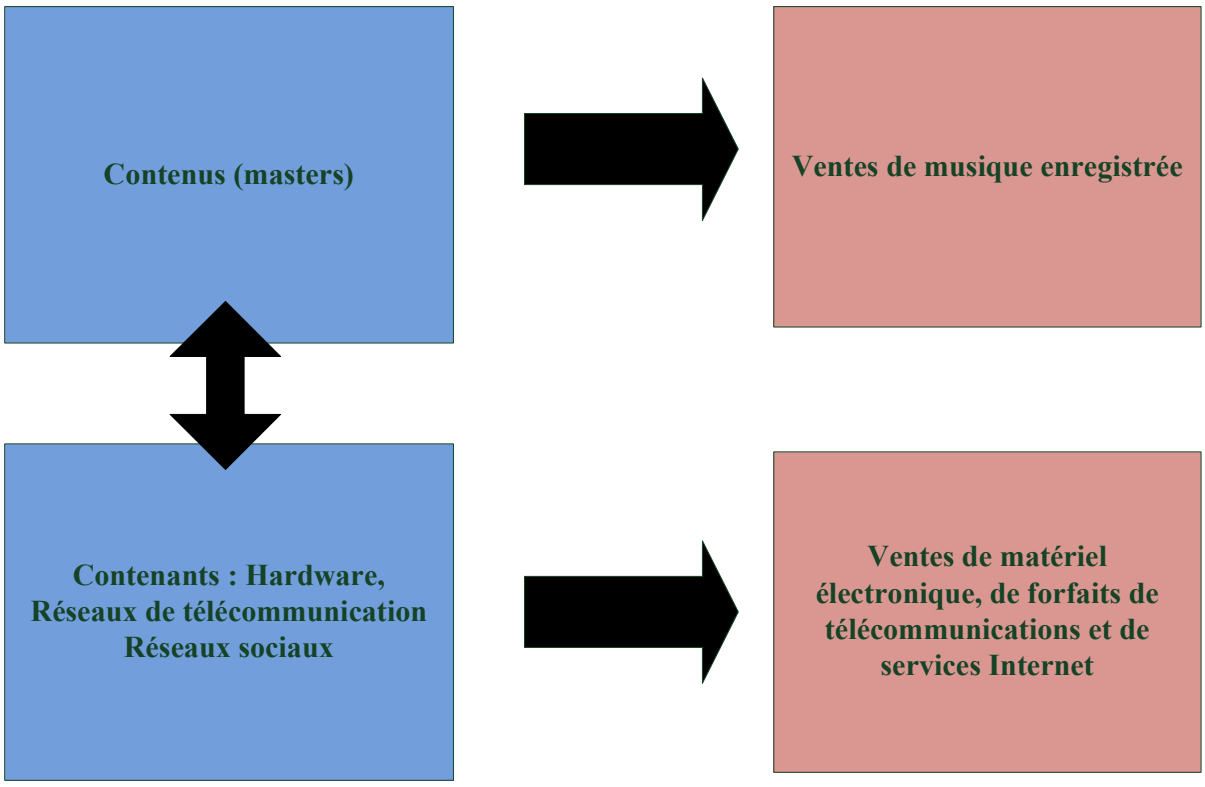
Figure 70 : Complémentarités entre les masters, l'image et les performances scéniques des artistes-interprètes



Ces exemples mettent ainsi en évidence les complémentarités qui existent entre les « *contenus* » et les « *contenants* ». Dans le contexte de l'industrie de la musique, les contenus prennent la forme d'enregistrements musicaux. Dans d'autres secteurs, les contenus peuvent prendre des formes variées : création artistique, logiciels, etc. Sous l'intitulé « *contenant* », nous regroupons le hardware (l'ensemble des ressources et compétences nécessaires à la

conception et à la fabrication de produits électroniques : innovation, technologies, capacités de production, etc.), les réseaux de télécommunication et les réseaux sociaux. Ces complémentarités ont une influence conjointe sur les ventes de musique enregistrée, de produits électroniques, de forfaits de télécommunication et de services Internet. On considère ainsi que la valeur des contenus et la valeur des contenants se renforcent mutuellement (figure 71).

Figure 71 : Complémentarités entre les contenus et les contenants

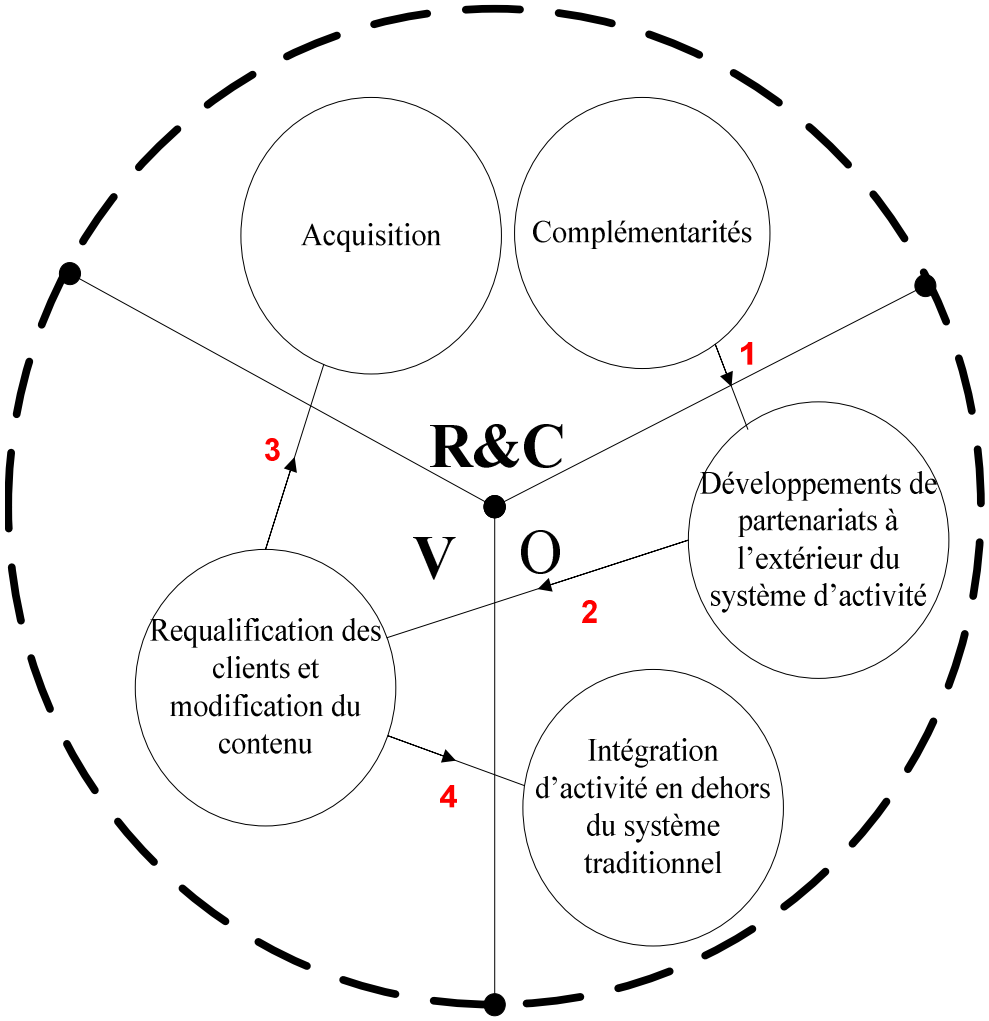


Les complémentarités intersectorielles sont à l'origine de plusieurs modifications de la configuration du BM. Ces décisions nous permettent de mettre en exergue les interactions qui existent entre les composantes du BM. Ces interactions sont présentées sur la figure 72 ci-dessous. Nous commentons cette figure dans les paragraphes qui suivent.

De manière générale, les données empiriques montrent que les entreprises issues des systèmes d'activité connexes ont été les premières à tirer parti des complémentarités entre les contenus et les contenants. Les chiffres publiés par le SNEP (2009) révèlent en effet une augmentation constante des ventes de produits électroniques, des souscriptions de forfaits de

télécommunication et de la fréquentation des SSI durant les années 2000[461]. Par exemple, le nombre de lignes Internet en France est passé de 700 000 lignes en 2002 à 18 millions en 2009[462]. Par ailleurs, plusieurs études montrent que les revenus générés par les concerts et les spectacles augmentent alors que les revenus issus du merchandising demeurent relativement stables[463]. Malgré ces complémentarités, les revenus générés par les majors continuent paradoxalement de baisser. On s'aperçoit en effet que les consommateurs achètent des lecteurs Mp3, souscrivent des forfaits de télécommunications et fréquentent les SSI mais ils continuent dans le même temps de se procurer les contenus musicaux par l'intermédiaire des sites P2P.

Figure 72 : Séquence décisionnelle aboutissant à une redéfinition du périmètre du système d'activité



[461] Source : Musique Info Hebdo 17/06/2005 N° 352, p. 18.
[462] Source : Rapport du SNEP, 2009.
[463] Sources : http://www.pollstar.com. Consulté le 23/03/2011, http://www.economist.com/node/17199460 . Consulté le 24/03/2011, Xerfi. 2011. Le Spectacle Vivant En France Analyse Du Marché Et Perspectives À L'horizon 2015, Positionnement Et Stratégies Des Opérateurs.

Pour tirer parti des complémentarités entre les ressources & compétences décrites précédemment, les majors procèdent à un premier revirement stratégique. Ils établissent une série de partenariats à l'extérieur du système d'activité traditionnel. Début 2003, le partenariat conclu entre les majors et Apple est le premier d'une longue série. Ces partenariats innovants visent à accroître leur potentiel de création de valeur. Les majors espèrent par exemple que la plateforme commerciale d'Apple (Itunes) constitue un vecteur de croissance de la musique sur Internet. Ce phénomène met en évidence un premier type d'interactions entre les composantes du BM : les complémentarités au niveau des ressources & compétences peuvent entraîner des variations au niveau de la composante organisationnelle du BM (flèche 1, figure 72).

Cependant, les principaux bénéficiaires continuent d'être les entreprises issues des systèmes d'activité connexes. Quatre années après le lancement d'Itunes, Steve Jobs, président d'Apple, affirme avoir vendu 100 millions d'Ipod mais seulement 2,5 milliards de morceaux de musique (ce qui représente 25 morceaux par lecteur alors que leur capacité permet de stocker en moyenne plusieurs milliers de morceaux)[464]. Les profits générés par Apple sur la vente d'Ipod avoisinent généralement les 100$ tandis que les profits redistribués vers les ayants-droits (maisons de disques et artiste-interprète) par morceau vendu est de 0,65$[465]. Si le développement de partenariats à l'extérieur du système d'activité initial permet globalement d'augmenter le potentiel de création de valeur, cela ne signifie pas nécessairement que cette valeur soit ensuite répartie équitablement entre les parties prenantes. En l'occurrence, les majors ne captent généralement qu'une petite partie de la valeur induite par les partenariats à l'extérieur de l'industrie phonographique. Roldophe Buet, directeur du département disque à la Fnac, souligne les conséquences néfastes de certains partenariats inter-sectoriels : « *si les modèles mis en place ne sont pas rentables, les seuls opérateurs sur ce marché utiliseront la musique comme un outil de génération de trafic et non pas dans une logique de vente de contenu, à l'exemple d'Apple, de Tiscali ou de Coca Cola avec Mycokemusic en Angleterre (…) L'enjeu économique majeur pour la filière est de faire en sorte qu'il y ait un modèle rentable pour ceux dont c'est le métier de vendre de la musique. En ce qui nous concerne, nous souhaitons gagner de l'argent* »[466].

[464] Source : http://www.apple.com/hotnews/thoughtsonmusic, consulté le 12/08/2008.
[465] Source : http://www.businessweek.com. Consulté le 23/09/2008.
[466] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/internet/0,39020774,39147204,00.htm. Consulté le 22/05/2009.

Compte tenu des faibles profits qui découlent des partenariats à l'extérieur de l'industrie phonographique, les majors effectuent un deuxième revirement stratégique. Elles procèdent à une reformulation de la proposition de valeur. A partir des études de cas, nous avons vu que les majors ont d'abord modifié le contenu de la proposition de valeur en combinant plusieurs offres. On voit apparaître des « *bundles »* qui consistent par exemple à associer des contenus musicaux à d'autres offres. Dès lors, la musique est combinée à du matériel électronique (ex : *Neo Music*), un forfait de télécommunication (ex : *Neuf Music*), à des services Internet (ex : *MySpace Music*), à des produits merchandising ou encore à des billets pour des spectacles (ex : *Artist Box*). Les interactions entre plusieurs systèmes d'activités ont ainsi favorisé la coproduction de l'offre (Plé et al., 2010). Par ailleurs, les majors décident de requalifier les clients en diversifiant les sources de revenus. Nous voyons alors apparaître des offres financées par la diffusion de contenus publicitaires (ex : *Spotify*) ou encore à la vente de matériel électronique (ex : *Zune* de Microsoft).

Ces décisions mettent en évidence un deuxième type d'interactions entre les composantes du BM : les variations au niveau organisationnel peuvent avoir une influence sur la composante proposition de valeur du BM (flèche 2, figure 72).

La fin des années 2000 est caractérisée par un phénomène de « *migration de la valeur* » (Slywotzky, 1996) qui opère au sein du secteur de la musique[467]. Autrement dit, les activités les plus profitables ne sont plus celles qui l'étaient durant la période traditionnelle. Thomas Roux, directeur de Xerfi-Precepta, précise : « *la création de valeur (pour les opérateurs et les artistes) a migré de la musique enregistrée vers le spectacle vivant et la gestion d'artistes. Toutes ces activités sont néanmoins complémentaires et interdépendantes. Les professionnels doivent davantage en tenir compte dans l'élaboration de leurs stratégies et de leurs modèles économiques respectifs pour in fine adopter une logique et une vision à l'échelle de la filière dans son ensemble »*[468] (p.2).

En réponse à ce phénomène récent, nous avons identifié un troisième revirement stratégique plus récent qui ne concerne que certaines majors (Universal Music et Warner Music). Il s'agit d'intégrer les activités de merchandising, de production de spectacles ou de gestion de carrières. Alors que ces activités sont distinctes de l'industrie phonographique durant la période traditionnelle (Curien et Moreau, 2006 ; Gronow et Saunio, 1998 ; Tschmuck, 2006),

[467] Nous rappelons que le secteur de la musique regroupe la filière du spectacle vivant, l'édition musicale et l'industrie phonographique (Leyshon, 2001).
[468] Source : Xerfi (2011).

Universal Music et Warner Music s'y intéressent à partir de 2006. Le développement de ces nouvelles activités nécessite alors l'acquisition de ressources & compétences. Nous notons alors que les majors modifient les contrats artistiques afin de s'approprier un ensemble plus large de droits. Les majors peuvent désormais exploiter l'image et les prestations scéniques des artistes. De plus, les majors ont choisi d'investir dans des salles de spectacles, des entreprises de merchandising et des agences de gestion de carrières.

Récemment, les dirigeants des majors cherchent par le discours à renforcer leur légitimité à exercer ces nouvelles activités. Stéphane Le Tavernier, président de Sony Music, affirme par exemple : « *je pense que les maisons de disques peuvent fournir un certain nombre de services. On a acquis les capacités pour le faire, les compétences et il est légitime à un moment donné de confier à une maison de disque ou à une société multiservices l'ensemble de ses droits pour lui permettre de développer fortement ce qui me semble être la valeur principale d'un artiste : sa notoriété* »[469].

En intégrant ces nouveaux métiers, les majors espèrent capter une plus grande partie de la valeur qui découle des interactions avec les secteurs du merchandising, du spectacle vivant ou encore de la gestion de carrière : « *maintenant comme il faut aller chercher d'autres revenus, bah pourquoi ne pas acheter des sociétés qui sont sur le chemin l'artiste (…) c'est quand même mieux que se fasse la synergie (…) on est au moins une maison de musique, et moi je dis qu'on est une maison d'artistes* » (Emmanuel Mougin-Pivert, directeur général de Warner Music[470]). Par conséquent, on s'aperçoit que le phénomène de « *migration de la valeur* » peut constituer un élément moteur du changement de BM des entreprises.

Une étude récemment menée par Xerfi (2011) montre que les frontières de l'industrie phonographique sont en effet en pleine évolution : *« [l]e spectacle vivant s'insère dans la continuité de leur coeur de métier, qu'il s'agisse de la production de spectacles ou de la gestion de salles. Leurs stratégies d'intégration du spectacle vivant (essentiellement par le biais de la croissance externe) poursuivent un grand objectif : être capable de proposer à leurs artistes des contrats à 360° englobant l'ensemble des services à l'artiste (musique enregistrée, merchandising, management de marque, gestion des tournées et des spectacles, etc.)»*[471] (p.2). Cette redéfinition des frontières de l'industrie phonographique est également perçue par les entreprises évoluant dans les systèmes d'activité connexes. La société Live

[469] Source : Entretien réalisé le 08/06/2010.
[470] Source : Entretien réalisé le 16/05/2010.
[471] Source : Xerfi (2011).

Nation qui était autrefois spécialisée dans la production de spectacles s'est en effet positionnée récemment sur la production, la promotion et la distribution de contenus musicaux. Dans un ouvrage récent, Wikström (2009) intègre l'entreprise Live Nation à son analyse de l'industrie phonographique (p.83).

Le phénomène décrit précédemment souligne un troisième type d'interactions entre les composantes du BM : les variations au niveau de la proposition de valeur peuvent avoir des répercussions conjointes sur la composante ressources et compétences (flèche 3, figure 72) et sur la composante organisationnelle (flèche 4, figure 72).

Notre analyse montre que certaines majors se sont rapprochées des activités de merchandising, de production de spectacles et de gestion de carrières ; elles ont, plus récemment, tenté de les intégrer. En revanche, les majors n'ont à aucun moment cherché à se positionner sur les secteurs de l'électronique, des télécommunications ou des services Internet bien qu'ils présentent également de fortes complémentarités. Il est donc intéressant de s'interroger sur les fondements d'une telle sélection.

Nous avons questionné les dirigeants des majors pour connaître les raisons qui les ont conduits à intégrer le merchandising, la production de spectacle et la gestion de carrière plutôt que les télécommunications ou la fabrication de produits électroniques. Deux réponses nous ont alors été données.

Le premier argument concerne la « *proximité* » des activités. Le discours des dirigeants et des managers montre que les métiers de merchandising, de production de spectacles ou de gestions de carrière sont perçus comme se situant dans la continuité de la production musicale. L'expression « *stratégie 360°*» qui est généralement employée par les acteurs du secteur de la musique traduit parfaitement cette idée. Il s'agit d'intégrer l'ensemble des activités qui gravitent autour des artistes. Les majors affirment ainsi qu'il s'agit d'une extension « *naturelle* » de leur BM. Gilles Parienté, strategy manager chez EMI Music, affirme que « *les majors regardaient uniquement leur petite chaîne de valeur, c'est-à-dire je découvre un artiste, je fais un album, je le 'market', je le distribue et voilà. Mais il y a d'autres trucs autour des artistes : des services, du touring [l'organisation de concerts], du merchandising, du publishing [édition]. Récemment les boîtes de musiques se disent, tiens pourquoi on ne ferait pas aussi d'autres services autour d'un produit* »[472]. Les dirigeants

[472] Source : Entretien avec Gilles Parienté, 27/04/2010.

considèrent, en revanche, les activités des télécommunications, des services Internet ou encore de l'électronique comme « *étrangères* ».

Ce premier argument ne nous semble pas complètement expliquer le comportement des majors. Par exemple, l'industrie phonographique et l'industrie électronique ne sont pas si « *étrangères* » puisqu'elles ont longtemps été associées (ex : Philips et Polygram qui deviendra Universal Music). Il est donc nécessaire de se questionner sur les représentations des acteurs : *que signifie la notion de proximité entre les entreprises ou entre les secteurs ?* (Loilier, 2010). Sur ce point, nos interlocuteurs ont été très évasifs. Certains dirigeants présentent des critères organisationnels (ex : synergies) tandis que d'autres évoquent des critères culturels (ex : « *la même mentalité* »[473]).

Les données empiriques dont nous disposons montrent que le deuxième argument est pertinent pour expliquer le comportement des majors. Il s'agit d'une question de « *ressources* ». Les majors considèrent en effet qu'ils ne détiennent pas les ressources nécessaires pour intégrer les activités de fabrication électronique ou de télécommunications. Par ailleurs, ces ressources présentent un coût d'acquisition très élevé (ex : usines de fabrication, infrastructures télécoms, etc.).

Dans son discours, Strauss Zelnik, président de BMG, résume ce second argument : « *when you no expertise, you have no choice but to deal with the portofolio. Initially we are not a technology company, not a software company, not a hardware company, so with no prior expertise we had to experiment to see what worked. As expertise grew, we could see who we could rely on (...) if you are not in technology, don't think you can do technologies. If you are an entertainement company, don't convince yourself you are a software company (...) that's why we worked with third parties, and you cannot work with everyone because you don't have enough resources* »[474].

Cette analyse qui porte sur les interactions entre les composantes du BM présente un intérêt à plusieurs égards. Tout d'abord, nous mettons en évidence le phénomène d'expérimentation sous l'angle du contenu alors que les chercheurs privilégient généralement une approche processuelle (1). L'approche contenu permet ainsi d'observer des relations de « *cause à effet* » entre les variations de configuration du BM. Ensuite, l'analyse inter-sectorielle permet d'éclairer les mécanismes de création de valeur en l'abordant sous un angle nouveau (2).

[473] Source : Entretien avec Cécile Rap-Veber, 05/05/2010.
[474] Source : Conférence donnée à la Harvard Business School en 2002.

Nous montrons en effet que les relations inter-organisationnelles qui sont tissées à l'extérieur du système d'activité permettent aux entreprises d'accroître considérablement leur potentiel de création de valeur. Cependant, nous montrons que ces possibilités sont conditionnées par la complémentarité des ressources & compétences entre les secteurs en question (3). Ce critère contribue ainsi à la littérature sur l'approche ressource qui s'intéresse à la valorisation stratégique des ressources et des compétences. Nous revenons à présent plus précisément sur ces trois points.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur le phénomène d' « *expérimentation du BM* » (Ammar, 2010 ; Murray et Tripsas, 2004 ; Sanz-Velasco, 2007 ; McGrath, 2010). Contrairement à ces recherches qui privilégient l'approche processuelle, nous abordons le phénomène d'expérimentation sous l'angle du contenu (1). En articulant les perspectives multidimensionnelles et longitudinales, nous pouvons présenter en détail l'ensemble des variations de configuration du BM durant la période étudiée. Cette finesse analytique nous permet de distinguer les éléments constitutifs du BM dans l'étude du changement et de mettre en évidence les interdépendances qui existent entre ces derniers. En effet, une variation au niveau d'une composante peut être à l'origine d'un déséquilibre ou d'une nouvelle opportunité qui appelle un ajustement des autres composantes. Dans notre travail, nous montrons que les séquences de variations s'apparentent à des relations de « *cause à effet* » entre les composantes du BM. Ainsi, les entreprises dessinent progressivement les contours de leur BM en fonction de la dynamique concurrentielle et de l'évolution de leur environnement. Cela vient confirmer les résultats de Demil et Lecocq (2010) qui proposent le concept de « *dynamic consistency* » (p.230) pour décrire un état d'ajustement permanent qui permet de faire évoluer le BM tout en préservant sa cohérence.

Toutes les décisions de changement n'ont pas les mêmes implications sur le BM. La plupart des décisions de modification des conditions d'accès à l'offre (composante « *proposition de valeur* ») n'ont pas d'impact sur les autres composantes du BM. Par contre, les décisions qui touchent la combinaison de ressources & compétences ont généralement des retombées sur les autres composantes. Les décisions relatives aux ressources & compétences apparaissent donc comme des choix cruciaux. Notre analyse aboutit à l'identification de quatre types d'interactions. Toutefois, nous n'avons pas la prétention d'aboutir à une représentation exhaustive des interactions entre les composantes. Pour cette raison, il nous semble important d'appliquer notre protocole méthodologique à d'autres terrains de recherche afin de mieux cerner ce phénomène complexe.

Nous avons vu que la littérature propose des méthodes qui ont pour vocation d'expliquer « *comment changer le BM d'une entreprise* » (Auer et Follack, 2002 ; Papakirinakopoulos et al., 2001 ; Pateli et Giaglis, 2005 ; Petrovic et al., 2001). En suivant une série d'étapes clés, ces méthodes aboutissent à un BM complètement nouveau qui est censé permettre à l'entreprise d'atteindre des objectifs initialement définis. Alors que le changement de BM s'apparente à un ajustement progressif de sa configuration, ces méthodes de changement nous semblent présenter un intérêt limité. En effet, la problématique à laquelle sont confrontées les entreprises n'est pas tant de savoir « *comment changer son BM* » que de déterminer une « *configuration optimale* » pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Dans cette optique, la typologie que nous avons présentée précédemment, apparaît comme un outil d'analyse qui permet de guider les dirigeants dans leur réflexion sur le changement. Ils peuvent ainsi envisager différentes reconfigurations qui lui permettront de préserver leur profitabilité ou de l'accroître.

De plus, notre travail de recherche permet d'éclairer les mécanismes de création de valeur qui sont régulièrement l'objet de discussions dans le champ de la stratégie (2). Dans l'approche ressource, les recherches étudient les mécanismes de création de valeur en s'intéressant à la combinaison de ressources détenue par l'entreprise focale. Dans l'approche porterienne, le potentiel de création de valeur de l'entreprise dépend de son positionnement au niveau d'un système de valeur. Alors que ces recherches se situent principalement au niveau de l'entreprise, l'approche BM montre, plus globalement, que la valeur est le fruit des interactions entre un ensemble de parties prenantes au niveau du système d'activité (Zott et Amit, 2010). Par exemple, le concept d'« *open BM* » introduit par Chesbrough (2006) illustre cet aspect puisque l'auteur invite l'entreprise à exploiter l'ensemble des ressources & compétences qui sont détenues par les parties prenantes au sein de son système d'activité.

L'étude de l'industrie phonographique nous conduit à nous différencier de la vision défendue par Chesbrough (2006) et de Zott et Amit (2010). Dans l'étude de l'industrie phonographique, nous avons vu que les majors, confrontées à la crise du disque, tentent de développer des sources alternatives de valeur. Pour y parvenir, elles n'ont pas pour autant cherché à exploiter les ressources & compétences détenues par les parties prenantes à l'intérieur du système d'activité. Les sources alternatives de valeur sont le résultat des partenariats inter-sectoriels qui ont été établis avec les fabricants électroniques, les opérateurs de télécommunications ou encore les prestataires de services sur Internet. Par ailleurs, les majors ont établi des partenariats plus innovants avec des établissements bancaires (Société Générale), des chaînes

d'hôtel (Fairmont Hôtel) ou encore des marques de lessives (Bonux). Au-delà du concept d' « *open BM* » qui se limite aux frontières du système d'activité, notre travail de recherche montre que les mécanismes de création de la valeur dépassent les frontières sectorielles.

Par conséquent, cette contribution doit encourager les entreprises à être créatives dans la façon d'appréhender les partenariats inter-organisationnels. Nous assistons aujourd'hui à la multiplication des partenariats entre des entreprises issues de secteurs *a priori* déconnectés. Ce type de partenariats inter-sectoriels conduit à la formulation de propositions de valeur innovantes. Par exemple, les complémentarités entre le secteur aérien et le secteur électronique paraissent peu évidentes. En 2008, Apple signe pourtant un accord avec la compagnie Singapore Airlines afin que des stations d'accueil pour Ipod soient installées à l'intérieur de leurs avions. L'objectif clairement annoncé par les deux entreprises est d'augmenter la valeur perçue par les clients : « *this is yet another example of our philosophy of creating customer satisfaction by providing an enhanced sense of choice and control* » (Yap Kim Wah, vice président de Singapore Airlines[475]). Les complémentarités naissantes entre plusieurs secteurs d'activité sont généralement mises en évidence dans les travaux qui s'intéressent à la convergence des secteurs (Borés et al., 2003 ; Duysters et Hagedoorn, 1998; Gambardella et Torrisi, 1998 ; Yoffie, 1996).

Notre analyse montre que la valeur peut être le fruit d'interactions inter-sectorielles. Toutefois, la création de nouvelles sources de valeur dépend de la complémentarité des ressources & compétences détenues par ces entreprises. Notre analyse permet d'aborder sous un angle nouveau la question de la valeur stratégique des ressources & compétences (3).

Dans la revue de la littérature, nous évoquons un ensemble de critères qui définissent la valeur des actifs dans le cadre de l'approche ressources (Barney, 1991 ; Amit et Shoemaker, 1993) : *value, rarity, inimitability, substitutability* selon Barney (1989) ; *scarcity, low tradeability, inimitability, limited substituability, appropriability, durability, overlap with strategic industry factors, complementarity,* selon Amit et Shoemaker (1993). Ces auteurs proposent ainsi une analyse qui se situe ainsi essentiellement au niveau de l'entreprise focale. Lorsqu'ils emploient la notion de complémentarités des ressources & compétences, ces recherches se situent au niveau de l'entreprise.

En plus des éléments cités précédemment, nous montrons que la valeur des actifs dépend également de ce que nous appelons la « *complémentarité inter-secteurs* ». La

[475] Source : http://www.singaporeair.com/mediacentre/pacontent/news/NE_2708.jsp. Consulté le 05/04/2011.

complémentarité inter-secteurs signifie que la valeur d'une ressource ou d'une compétence augmente lorsqu'elle est associée aux ressources et compétences détenues par une entreprise issue d'un autre secteur. Comme le soulignent Lecocq et al. (2006), l'approche BM permet de ne pas spécifier de niveau d'analyse *a priori.* Le critère de « *complémentarité inter-secteurs* » offre ainsi la possibilité d'évaluer la valeur des ressources & compétences en se situant à un niveau inter-sectoriel.

Cependant la complémentarité des ressources & compétences n'est pas nécessairement synonyme de profits pour l'entreprise focale. Dans le cas de l'industrie phonographique, nous avons vu que les majors ne captent généralement qu'une petite partie de la valeur qui résulte des complémentarités entre les secteurs. Pour cette raison, l'entreprise doit parfois redéfinir les schémas de répartition de la valeur entre les parties prenantes pour en capter une plus grande partie.

2. Une comparaison inter-cas pour expliquer les spécificités des trajectoires de changement

Cette troisième section offre une analyse des spécificités des cas d'étude. Nos observations empiriques révèlent de nombreuses similitudes entre les trajectoires de changement adoptées par les majors. Ce résultat peut être interprété comme une forme de « *rationalité mimétique* » (Montmorillon, 1999 ; Mouricou, 2009) dans le sens où l'incertitude de l'environnement semble avoir poussé les dirigeants à l'imitation. Néanmoins, une comparaison entre les cas d'étude nous permet d'identifier plusieurs points de divergence. Pour expliquer ces différences, nous avons interrogé les dirigeants sur les raisons qui les ont poussés à prendre ou à ne pas prendre certaines décisions. Ainsi, cette analyse est essentiellement fondée sur les entretiens semi-directifs que nous avons administrés aux dirigeants français d'EMI Music, de Sony Music, d'Universal Music et de Warner Music. Nous n'avons pas pu interroger les dirigeants de BMG puisque l'entreprise avait déjà fusionné avec Sony Music au moment de notre entrée sur le terrain.

Pour compléter l'analyse générale présentée dans la première section, nous mettons ainsi en évidence un ensemble de critères qui permettent d'expliquer les différences entre les trajectoires de changement des majors. Nous regroupons ces critères en deux catégories : *le facteur ressources & compétences* (§2.1) et *les facteurs organisationnels* (§2.2).

Il est important de noter que notre analyse ne met en évidence aucun élément relatif à la proposition de valeur de l'entreprise. Ce constat peut paraître assez surprenant car les fluctuations du marché ont joué un rôle moteur dans le changement de l'industrie phonographique. Dans le quatrième chapitre, nous avons en effet montré que les nouvelles habitudes de consommation de musique enregistrée (ex : copie de fichiers, téléchargement, écoute nomade, etc.) ont eu d'importantes conséquences pour l'industrie phonographique à la fin des années 1990.

Selon nous, deux hypothèses permettent d'expliquer pourquoi nous n'avons pas identifié de facteurs relatifs à la proposition de valeur. La première se situe sur le plan théorique. Notre étude montre que les décisions de changement de la proposition de valeur sont multiples et que les entreprises ont su faire preuve d'une grande réactivité. Ces dernières peuvent rapidement lancer une nouvelle offre en réaction à l'évolution du marché. Elles peuvent tout aussi rapidement mettre fin à une offre dans le cas où les résultats ne sont pas jugés satisfaisants. A cause de cette réactivité, les majors ont eu tendance à converger vers les propositions de valeur qui ont eu des retombées positives sur le marché (c'est-à-dire qui ont reçu l'adhésion de la clientèle). En revanche, les variations en termes d'organisation ou de ressources & compétences ont eu des conséquences bien plus persistantes pour les entreprises. Les dirigeants peuvent difficilement revenir en arrière après une décision de restructuration ou de cession de certains actifs. Pour cette raison, les décisions au niveau des composantes ressources & compétences et de l'organisation semblent avoir un impact bien plus lourd sur les trajectoires des entreprises que les décisions relatives à la proposition de valeur.

La deuxième hypothèse est relative aux caractéristiques de notre terrain de recherche. Jusqu'au milieu des années 2000, les modifications de la proposition de valeur sont minimes puisqu'elles concernent principalement les conditions d'accès à l'offre. Ce n'est qu'à partir de 2006 que nous avons vu plusieurs majors formuler une proposition de valeur innovante en transformant le contenu de l'offre et en expérimentant de nouvelles sources de revenus. Comme ces décisions importantes ont été tardives, nous ne bénéficions pas d'un recul suffisant pour pouvoir analyser leur impact sur les trajectoires de changement des entreprises. Par conséquent, nous pensons qu'il serait utile de poursuivre l'étude des majors pour pouvoir mesurer précisément cet impact.

2.1. Le facteur ressources & compétences

Entre 1999 et 2005, nous avons vu que les majors ont principalement eu recours aux logiques d'**optimisation du BM traditionnel** et de **redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité traditionnel.** Si elles ont permis aux majors d'accroître leur capacité à capter la valeur, ces logiques ont parfois eu des répercussions négatives à plus long terme.

2.1.1. Les conséquences de la politique d'optimisation du BM sur les ressources & compétences

Au début de la période étudiée, les majors ont opté pour l'**optimisation du BM traditionnel**. Dans cette optique, elles choisissent de réduire les investissements marketing et publicitaires ainsi que le nombre de partenariats artistiques. Par ailleurs, les majors ont procédé à plusieurs vagues de licenciement et de restructuration des activités. Ces décisions ont rapidement eu pour effet de réduire le volume de coûts liés à la production et la promotion des artistes qui demeuraient jusqu'alors importants.

Sur le long terme, ces choix ont des conséquences à plusieurs niveaux. La diminution du nombre d'artistes sous contrat a entraîné un appauvrissement progressif du portefeuille de masters[476]. On peut comprendre l'ampleur du phénomène lorsque l'on se penche sur les études menées par l'Observatoire de la Musique sur la diversité de l'offre musicale. Ces études révèlent en effet une diminution de 55% du nombre d'albums commercialisés et de 84% du nombre de singles commercialisés entre 1998 et 2008[477] (tableau 58).

Ensuite les licenciements qui ont touché les différentes fonctions organisationnelles, affaiblissent les capacités de production des entreprises. Suite à ces licenciements et aux réductions des investissements marketing et publicitaires, les artistes-interprètes s'aperçoivent qu'ils ne disposent plus des mêmes moyens pour produire et promouvoir leurs disques. Plusieurs artistes-interprètes à renommée internationale grondent (ex : Madonna, Linkin Park), certains décident même de devenir indépendants (ex : Prince, Radiohead). Ce point est illustré dans l'encadré 35.

[476] Un master est un enregistrement source de la musique qui est la principale ressource sur laquelle s'appuient les majors durant la période traditionnelle.
[477] Source : Observatoire de la musique, 2008.

Tableau 58 : Nombre d'albums et de singles vendus en France par les majors entre 1998 et 2008[478]

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Ecart en % 2008/ 1998	Ecart en % 2008/ 2007
Nombre d'albums	2307	2063	2188	2672	2535	3314	2065	1611	1245	1231	1035	-55%	-16%
dont artistes francophones	411	402	397	469	531	718	436	407	406	295	199	-52%	-33%
dont artistes internationaux	1382	1227	1245	1551	1463	2052	1135	857	513	537	473	-66%	-12%
dont compilations	514	434	546	652	541	544	494	347	326	399	363	-29%	-9%
Nombre de singles	1010	880	955	916	784	656	508	369	345	296	156	-84%	-46%
dont artistes francophones	355	268	324	369	354	256	211	186	180	124	71	-80%	-43%
dont artistes internationaux	655	612	631	547	430	400	297	183	165	172	88	-87%	-49%

Encadré 35 : Les stars se rebiffent

« *L'incident défraye la chronique dans le business de la musique outre-Atlantique. Linkin Park, l'un des plus grands groupes de rock de la dernière décennie en termes de ventes, veut claquer la porte au nez de sa maison de disque Warner Music. Selon The Firm, la compagnie qui manage Linkin Park, les réductions de coûts engagées au sein de Warner Music depuis son rachat à Time Warner par un groupe d'investisseurs privés, ne lui permettent plus d'assurer convenablement la promotion du groupe et d'être compétitif sur le marché (…) Les membres du groupe ont engagé un bras de fer avec leur label, quitte à devoir se tourner vers d'autres sources de revenus, comme les tournées et le merchandising. Pour Warner Music, c'est le troisième bras de fer qui s'engage avec une des vedettes de son catalogue, après un conflit ouvert avec le label en joint-venture de Madonna, Maverick Records, et de sérieuses altercations avec Kid Rock (…) Pour la maison de disques, la perte des prochains albums de Linkin Park pourrait s'avérer désastreuse, dans une industrie dont le modèle économique repose plus que jamais sur le succès de quelques hits et dont la grande majorité des productions n'est pas rentable*»[479].

Alors que l'industrie phonographique traverse une crise sans précédent, la baisse de la diversité de l'offre musicale et la réduction des investissements promotionnels n'apparaissent pas comme des facteurs pouvant redynamiser les ventes de disques. Au contraire, certains analystes affirment que ces décisions ont contribué à la baisse des ventes de disques[480].

[478] Source : Rapports du SNEP de 2001 à 2010.
[479] Source : http://www.zdnet.fr/blogs/digital-jukebox/les-majors-du-disque-ne-sont-que-des-geants-aux-pieds-d-argile-39600093.htm. Consulté le 06/05/2008.
[480] Source : Observatoire de la musique, 2008.

En effectuant une comparaison inter-cas, nous nous apercevons que les majors n'ont pas abordé de la même manière la logique **d'optimisation du BM**. Cette logique est adoptée de manière extensive par EMI Music et Sony Music qui ont choisi de réduire substantiellement les partenariats avec les artistes-interprètes et de procéder à des licenciements massifs (la masse salariale d'EMI Music a diminué de moitié entre 1998 et 2008[481]). Dans une étude menée en 2008, Maltby montre que la réduction du nombre de contrats artistiques a eu des retombées catastrophiques sur les résultats de l'entreprise sur les marchés américains et britanniques : « *[a]n important measure of success for A&R is the number of hit releases it achieves. Between 2004 and 2007, EMI Music's share of new releases within the top 200 albums by volume fell 40% in the US and 32% in the UK. The origins of this decline go back further, as the pipeline of new music is long and takes time to feed through from signing to release. This suggests worsening A&R performance over a five-year period. Postacquisition research has linked this to a lack of commercial focus, the failure of cross-business collaboration in EMI Music and generally poor selection decisions and A&R processes* »[482]. Au cours d'un entretien, Olivier Montfort, président d'EMI Music, nous a confirmé une situation similaire sur le marché français[483].

Par rapport aux autres majors, les licenciements chez Universal Music ont, par contre, été limités. De plus, les investissements publicitaires et marketing sont restés constants[484]. Olivier Nusse, directeur général du label ULM d'Universal Music, justifie cette politique : « *[e]n temps de crise, il ne faut pas sortir son parapluie, mais plus que jamais être créatif et pertinent, tant sur l'artistique que la promotion. Fermer des labels et ne plus dépenser un euro n'est pas notre manière de faire. La preuve : la mode est aux fusions alors qu'il n'y a jamais eu autant de labels chez Universal France* »[485]. La politique adoptée par Universal Music est explicitée par Pascal Nègre dans l'encadré 36.

A présent, nous discutons les conséquences de la logique **redéfinition du périmètre d'activité à l'intérieur du système traditionnel** sur la performance des entreprises.

[481] Source : Rapport d'activité Maltby (2008), http://www.emimusic.com. Consulté le 02/02/2009.
[482] Source : Rapport d'activité Maltby (2008), http://www.emimusic.com. Consulté le 02/02/2009.
[483] Source : Entretien réalisé le 18/05/2010.
[484] Source : Echanges de courriers électroniques avec Alexandre Lasch, du SNEP datant du 02/07/2010.
[485] Source : Musique Info Hebdo 12/09/2003 N°270, p.10.

Encadré 36 : Le cœur de métier selon Pascal Nègre

« *Je me suis globalement allégé de 20 % des effectifs depuis le début la crise ; mais 20 % sur cinq ans ce n'est pas grand-chose parce que c'est 4 % à 5 % par an, donc globalement entre ceux qui partent à la retraite, et puis le plus mauvais de chaque label, parce qu'à un moment tout le monde sait qu'il est mauvais, alors vous lui dites 'merci et au revoir'. Vous arrivez dans une situation dans laquelle il n'y a pas eu de violence, je ne dis pas qu'il n'y a pas eu de plans sociaux, il y en a eu ! En particulier sur nos forces de vente, mais globalement, il n'y a pas eu de violence comme il y en a eu ailleurs, violence pour moi ça veut dire virer, pas parce que tu es mauvais mais parce que je n'ai plus de place, la fin des haricots ! Et si vous faites ça chaque année, le mec il va se dire, et bien de toute façon cela ne sert à rien que je sois bon puisque de toute façon je vais être viré l'année prochaine, quel intérêt ! On ne s'est jamais trouvé dans cette situation là (…) j'ai eu suffisamment de self-control pour ne pas commencer à couper comme un sagouin ma structure, et je peux te dire que si je l'avais fait on serait dans la même situation que les autres [majors](…)Aujourd'hui notre avantage c'est d'avoir compris, qu'il ne fallait surtout pas couper le ressort de l'artiste, le catalogue, les signatures, on a compris ça, surtout pas toucher à ça 'cœur du réacteur'. Et là je te parle des signatures avec les artistes mais aussi les gens qui bossent autour de ces signatures. C'est ce qu'on a essayé de faire depuis 5 ou 6 ans dans le cœur de business, et ça a payé. Si tu as un marché qui baisse et que tu baisses moins que le marché c'est mieux. C'est un grand débat parce que moi depuis que le marché a commencé à chuter je suis passé de 33% de part de marché à 40 % en France. Grosso modo par rapport aux autres j'ai chuté de 10 % en moins parce qu'on a continué à signer, à développer, à faire notre métier (…) l'idée c'est qu'il faut de la diversité et protéger nos compétences, plus il y a des gens qui vont pêcher à la pêche, plus ils sont bons, plus ils vont ramener du poisson. L'essentiel ! Le cœur !* ».

Pascal Nègre, président d'Universal Music

2.1.2. Les conséquences de la politique redéfinition du périmètre d'activité

Dans le cadre d'une **redéfinition du périmètre à l'intérieur du système d'activité**, BMG, EMI Music et Warner Music ont choisi de mettre fin aux activités de fabrication de supports CD ainsi que l'activité de vente. Ces majors ont donc été amenées à vendre leurs unités de production et leurs infrastructures de ventes (clubs musicaux pour BMG et réseaux de magasins HMV pour EMI Music). Nous avons vu également que Sony Music s'est désengagé de l'activité de vente de musique.

Universal Music a également vendu certains entrepôts et certaines usines de fabrication de disques. Néanmoins, elle a maintenu les activités de fabrication et de vente de musique[486]. Par conséquent, on s'aperçoit qu'Universal Music a encore une fois eu une approche du changement différente des autres majors.

Notre analyse montre qu'Universal Music a eu la volonté et surtout la capacité de préserver ses ressources & compétences traditionnelles. Compte tenu de la position de leader qu'elle occupe au début de la période de changement, Universal Music bénéficie des ressources financières nécessaires à la conservation de ses actifs stratégiques. En revanche, BMG, EMI Music, Sony Music et Warner Music ont été contraints de prendre des décisions plus drastiques à cause de leur part de marché plus faible.

Dans un premier temps, ces approches différentes du changement ont eu un impact sur la performance des entreprises. En effet, la part de marché d'Universal Music a globalement augmenté entre 1999 et 2008 tandis que celle des autres majors a stagné ou diminué pendant la même période (Fanger et O'Reilly, 2003 ; Tschmuck, 2006). L'écart entre le leader et les autres majors s'est donc creusé durant la période de changement. Au cours des entretiens semi-directifs que nous avons menés, les dirigeants considèrent que ce phénomène est directement lié aux différentes politiques de gestion de catalogue de masters (Universal Music a cherché à préserver son catalogue tout au long de la période de changement).

Dans un deuxième temps, ces différentes approches du changement semblent déterminer les possibilités de développement de sources alternatives de valeur. En s'appuyant sur un catalogue musical particulièrement riche, Universal Music a, d'abord, plus de facilités à développer les partenariats avec des entreprises issues d'horizons variés. Nous expliquons cet aspect dans l'encadré 37. Entre 2001 et 2008, nous avons relevé pas moins de 45 partenariats entre Universal Music et des entreprises extérieures à l'industrie phonographique. Par contre, BMG, EMI Music, Sony Music et Warner Music qui reposent sur un ensemble de ressources & compétences plus pauvres ont eu davantage de difficultés à créer des sources alternatives de valeur.

[486] Sources : http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=101; http://new.umusic.com/News.aspx?NewsId=270. Consulté le 10/01/2009.

Encadré 37 : Enjeu de la richesse du catalogue artistique dans le développement de partenariats à l'extérieur de l'industrie phonographique

Dans le chapitre précédent, nous avons vu que les fabricants de produits électroniques, les opérateurs de télécommunications ou encore les SSI privilégient des contrats d'exclusivité avec les majors pour des raisons de viabilité du modèle. En effet, plus le nombre de partenaires est élevé, plus les parts de valeurs redistribuées aux parties prenantes sont petites. Dans le cadre de l'offre *Nokia Comes With Music*, l'entreprise finlandaise révèle que le montant des licences de catalogue accordées à Universal Music sur la vente de chaque téléphone s'élève à 33,5 dollars[487]. Par conséquent, le modèle peut difficilement être rentable sur la base de partenariats multiples (sur cette base, les royalties atteignent 134 dollars en cas de partenariats avec les quatre majors). Alors qu'elles ont cherché à limiter le nombre de partenariats, nous avons pu constater que les entreprises issues de systèmes connexes ont privilégié l'entreprise dont les ressources et compétences étaient les plus valorisables. Autrement dit, elles ont généralement tenté de développer des partenariats avec Universal Music qui détenait le catalogue de masters le plus riche. C'est le cas de Microsoft (offre Zune), Neuf Telecom (offre Music Box) ou encore la Société Générale (offre So Music).

En s'appuyant sur ses ressources & compétences, Universal Music a ensuite formulé plusieurs propositions de valeur innovantes. Par exemple, la major a redéployé ses usines de CD et ses infrastructures dans le secteur audiovisuel. L'entreprise assure ainsi la fabrication, la distribution et la promotion de contenus vidéo pour des producteurs tels que Canal Plus ou Salient Vidéo. Par ailleurs, Universal Music a exploité son image de marque et ses compétences marketing pour proposer une offre de téléphonie mobile (Universal Music Mobile en partenariat avec SFR puis Bouygues Telecom). Pascal Nègre, affirme en effet : « *effectivement, nous nous sommes associés à des marques pour les aider à recruter des clients comme pour Universal Music Mobil, cela nous permet de financer toujours une partie de nos investissements et de nos équipes. Mais cela ne tient que si je continue à vendre de la musique enregistrée, si je n'en vends plus les carottes sont cuites. Les SMP [stratégie marketing partnership]*[488] *je dirais que c'est beaucoup plus gros en termes d'argent mais ça ne tient que si je suis capable d'avoir des compétences internes, c'est-à-dire avoir des gens et donc les payer, faire du chiffre d'affaires ce qui va permettre de les payer sur le business traditionnel de vente de musique sinon ces trucs là disparaissent. Le cœur de ma*

[487] Source : Musique Info Hebdo 05/04/2008 N°476 p.20.
[488] Regroupe l'ensemble des partenariats qui sont établis avec des entreprises situées à l'extérieur du système d'activité traditionnel.

problématique aujourd'hui c'est : quels nouveaux modèles je peux trouver pour valoriser la musique enregistrée sinon je suis claqué, je suis mort »[489].

Par ailleurs, il est intéressant de noter que la structure concurrentielle des majors n'a pas véritablement changé malgré l'évolution profonde de l'industrie phonographique. Nous aurions pu imaginer que cette évolution aboutisse à une « *redistribution des cartes* ». Or, les écarts de performance entre les entreprises se sont au contraire creusés durant la période de changement. Les entreprises qui étaient les plus performantes durant la période traditionnelle le sont davantage à l'issue de la période de changement. Notre analyse met en évidence deux points importants qui permettent d'expliquer ce résultat. Nous montrons, d'une part, que les ressources & compétences initialement détenues par les entreprises jouent un rôle central dans la dynamique du changement (1) et, d'autre part, qu'il existe des phénomènes de renforcement au niveau des ressources & compétences qui ont un impact sur la performance des entreprises (2).

Lorsque nous avons présenté les travaux récents sur le BM, nous avons vu que certains auteurs considèrent l'identification de nouvelles ressources et compétences comme une étape clé du processus de changement (Bouchikhi et Kimberly ; 2003 ; Hsieh et al., 2007 ; Feeny, 2001 ; Garfield, et al., 2001 ; Kim et Mauborgne, 2000). Notre analyse tend à relativiser ce postulat. Nous pensons que l'enjeu pour une entreprise n'est pas tant d'identifier de nouvelles ressources & compétences que de réfléchir à comment tirer parti des ressources & compétences qu'elle possède déjà pour créer une nouvelle logique de création de valeur (1). Nous montrons en effet que les entreprises qui sont les plus performantes à l'issue de la phase de changement sont celles qui ont choisi de préserver leurs ressources & compétences initiales.

La littérature évoque des phénomènes de sentiers de dépendance (« *path dependence* ») en considérant la mise sur le marché de produits ou de services. Notre analyse révèle des effets de renforcement qui ne se situent pas seulement au niveau du marché mais aussi au niveau des ressources & compétences des entreprises. Durant la période qui précède le changement, les entreprises qui occupaient une position de leader étaient celles qui exploitaient le plus efficacement les ressources & compétences. Durant la période de changement, ce sont les mêmes entreprises qui parviennent à mieux tirer parti de ces ressources & compétences pour développer de nouvelles logiques de création de valeur. Il semblerait ainsi qu'il y ait un

[489] Source : Entretien Pascal Nègre réalisé le 26/04/2010.

phénomène d'apprentissage dans l'utilisation, la recombinaison et la valorisation des ressources & compétences. Cette « *méta-compétence* » se révèle être un atout majeur dans la transformation de configuration du BM.

Mais ces effets de renforcement se diffusent à l'ensemble du BM de l'entreprise. En s'intéressant à la dynamique interne du BM, Casadesus-Masanell et Ricart (2007) mettent en évidence des cercles vertueux permettant à une entreprise de construire un avantage concurrentiel. Toutefois, les auteurs identifient ce type de phénomène en effectuant une analyse « *en coupe* » de l'entreprise. Ils ne parviennent donc pas à expliquer comment se forment ces cercles vertueux.

Notre analyse permet d'apporter une réponse à cette question. En nous intéressant aux interactions entre les composantes du BM, nous montrons que les variations en matière de ressources & compétences peuvent donner naissance à des effets de renforcement (ex *: réduction du portefeuille de masters → restriction de la diversité de l'offre → baisse des ventes de musique enregistrée → baisse des revenus → diminution du nombre de partenariats artistiques → réduction du portefeuille de masters*). Inversement, une modification des ressources & compétences peut être à l'origine de renforcements négatifs, des « *cercles vicieux* » qui affectent la performance des entreprises.

Sur le plan théorique, notre analyse contribue aux recherches sur la dynamique interne du BM en expliquant l'origine des boucles de rétroaction. En outre, nous montrons que les choix relatifs aux ressources & compétences jouent un rôle déterminant dans ces mécanismes. D'un point de vue managérial, le fait de souligner l'importance des ressources & compétences initiales dans l'optique du changement constitue une contribution importante. Les managers considèrent souvent le changement de BM comme une démarche risquée et coûteuse pour l'entreprise. Cet *a priori* négatif est lié à l'idée selon laquelle le changement nécessite l'acquisition, souvent coûteuse, de nouvelles ressources & compétences. Au contraire, notre étude montre que les entreprises ont intérêt à capitaliser sur les actifs qu'ils possèdent et imaginer de nouvelles façons de les exploiter ou des les combiner. Il est par conséquent nécessaire pour les dirigeants d'effectuer un diagnostic précis du potentiel de ses différentes ressources & compétences et d'imaginer de nouvelles façons de les valoriser à l'intérieur et à l'extérieur de son système d'activité.

2.2. Les facteurs organisationnels

Au cours du quatrième chapitre, nous avons vu que les entreprises étudiées se distinguent au niveau de leur structure organisationnelle. BMG, Sony Music, Universal Music et Warner Music sont rattachées à des conglomérats très diversifiés en termes d'activités. En revanche, EMI Music demeure une entité indépendante. En analysant les entretiens semi-directifs et les discussions informelles, nous identifions plusieurs facteurs organisationnels qui influencent le processus de changement de BM.

Dans la première section, nous avons expliqué que la création de sources alternatives de valeur repose essentiellement sur l'existence de complémentarités localisées au niveau des ressources & compétences. Or, ces complémentarités sont généralement nombreuses entre les filiales des conglomérats que nous avons étudiés. C'est d'ailleurs pour exploiter ces complémentarités que ces conglomérats ont été créés en premier lieu.

Pour opérationnaliser ces complémentarités, les dirigeants ont cherché à créer des synergies entre les filiales du groupe. Par exemple, Jean-Marie Messier, président de Vivendi Universal, a nourri l'ambition d'établir des synergies entre la production de contenus (Canal Plus, France Loisir, Havas, Universal Music) et les télécommunications (Cegetel, GVT, SFR, Monaco Telecom)[490] : « *nous voulons faire grandir les synergies entre les tuyaux et les contenus* »[491]. La fusion entre AOL et Time Warner, en janvier 2000, s'inscrit dans la même veine : « *cette fusion appartient à ce type d'opérations qui font que 1 + 1 = 3* » (Ted Turner, vice-président et premier actionnaire de Time Warner[492]). Laurent Michaud, analyste chez Idate, précise que dans les deux cas de figure : « *[q]uel que soit le secteur d'activité, le problème est de coupler le contenu et l'accès. Tout ce qui permettra de transmettre ce contenu - ADSL, câble, satellite, ou la boucle locale radio - fera gagner beaucoup d'argent au détenteur des tuyaux* »[493]. Cependant, notre étude empirique montre que les synergies demeurent limitées.

Sur ce point, le cas de Sony Corporation est frappant. A la fin des années 1980, le rachat de catalogues musicaux par le géant nippon est motivé par la possibilité de tirer parti des complémentarités entre les contenus et le hardware. Par exemple, au début des années 2000, nous avons vu que l'exploitation de ce type de complémentarités a permis à plusieurs

[490] Source : Rapport d'activité de Vivendi Universal 1999.
[491] Source : Les Echos, 11/12/2000.
[492] Source : http://www.01net.com/article/132127.html. Consulté le 22/03/2007.
[493] Source : http://www.01net.com/article/132127.html. Consulté le 22/03/2007.

fabricants de produits électroniques de réaliser d'importants profits (*Itunes* d'Apple mais également Archos, Creative, etc.).

Pour établir des synergies entre ses différentes filiales, Sony Corporation procède donc à plusieurs vagues de réorganisation[494]. Néanmoins, des conflits d'intérêt entre les différentes filiales du groupe apparaissent rapidement. Par exemple, des positions diamétralement opposées se cristallisent autour de la question du téléchargement sur Internet. Les filiales électroniques sont favorables à la généralisation des échanges de fichiers musicaux sur Internet puisque cela leur permet de vendre des baladeurs Mp3, des disques durs de stockage ou encore des graveurs de CD. Par contre, la filiale musicale, Sony Music, est plutôt défavorable aux échanges de fichiers qu'elle considère comme la principale cause de la baisse des ventes de disques. Etant donné les divergences internes, le groupe Sony Corporation n'entreprendra pas d'actions majeures pour lutter contre le téléchargement (Anand et Peterson, 2000). Ces conflits internes peuvent également expliquer la position attentiste de Sony Music en ce qui concerne le changement de BM. Dans un rapport publié en 2009, la société Music Ally déclare : « *Sony failed spectacularly to combine its skills in consumer electronics and content. If anything Sony's entertainment divisions prevented the Sony electronics division from innovating as quickly as it might have »*[495]. Lorsque nous avons interrogé Stéphane Le Tavernier, président de Sony Music, sur l'absence de synergies entre les filiales électroniques et phonographiques, il déclare : « *c'est vrai (…) je pense que probablement une société comme Sony est passée à côté de la deuxième révolution technologique, ils ont inventé le walkman, et ils auraient dû inventer Itunes en fait, et ils sont passés à côté de ça* ».

Plus tard, des divergences internes apparaissent également sur la question du développement de sources alternatives de revenus. En l'occurrence, l'image de Sony Music qui est clairement associée à une connotation « *secteur électronique* » s'est parfois révélée problématique. Par exemple, cela explique pourquoi Sony Music n'a pas pu réellement développer les offres gratuites financées par la publicité. Le groupe Sony Corporation s'est opposé à ces nouveaux modèles puisqu'il ne souhaite pas diffuser les campagnes publicitaires des entreprises concurrentes. Or, les risques sont nombreux étant donné la forte diversification du groupe (téléphones portables, ordinateurs, téléviseurs, matériel hi-fi, etc.). Pascal Nègre, président d'Universal Music, explique qu'Universal Music n'est pas confronté à cette problématique :

[494] Source : Musique Info Hebdo 21/01/2003 N°246, p.12.
[495] Source : http://musically.com. Consulté le 04/12/2009.

« *le jour où on commence à signer notre pub Universal music Mobil, le patron de Sony musique se dit je vais faire la même chose et commence à signer ses publicités. Mais là ça pose problème, si vous êtes Blackberry vous ne voulez pas vous associer avec Sony votre concurrent. Et Sony a un paquet de concurrents vu la quantité de domaines sur lesquels ils sont. Par contre moi, je ne concurrence personne* »[496].

Sony Corporation n'est pas le seul conglomérat à n'avoir pas su créer des synergies entre ses filiales. Depuis leur fusion en 2000, AOL et Time Warner se sont lancées dans le projet « *Pathfinder* » qui a pour vocation de faire converger les réseaux de télécommunication et les contenus. Mais, les différences entre les objectifs du groupe et ceux de Warner Music sont à l'origine de conflits. Alors que Warner Music tente de ralentir les échanges de fichiers musicaux sur Internet, AOL développe ses réseaux et propose désormais des connexions Internet haut-débit. Par conséquent, ces conflits internes constituent un obstacle majeur à la création de synergies entre AOL et Time Warner: *« At the turn of the millennium we all expected that synergy between entertainment and technology giants would be the way forward, but looking back it seems that Warner and AOL's partnership was underwhelming »*[497].

Des divergences ont également été relevées au sein de Bertelsmann Group. Alors que BMG mène un procès à l'encontre de Napster pour infraction aux droits de propriété intellectuelle, Bertelsmann Group le rachète. En effet, le groupe perçoit Napster comme un vecteur commercial sur Internet. Par conséquent, les positions de la maison-mère et de sa filiale musicale apparaissent contradictoires.

De manière générale, les synergies entre les filiales des conglomérats ont été peu nombreuses. Les conflits internes expliquent en grande partie ce phénomène. Mann (2003) explique l'échec des stratégies de convergence des multinationales du divertissement et des médias : « *[d]espite their dominance, though, the majors are merely duchies in large media empire with other, often conflicting priorities* »[498].

Au-delà de l'absence de synergies, certains dirigeants, principalement chez Sony Music, déplorent un manque de liberté d'action. En revanche, le discours des dirigeants d'Universal Music révèle au contraire un degré de liberté assez élevé. Lorsqu'elle tente de développer les partenariats à l'extérieur de l'industrie phonographique, Universal Music s'associe à

[496] Source : Entretien réalisé le 26/04/2010.
[497] Source : http://musically.com. Consulté le 04/12/2009.
[498] Source : Wired Magazine 02/2003, p.90-93.

Bouygues Telecom[499] et Orange[500], qui sont pourtant en concurrence avec les filiales télécoms de Vivendi (SFR, Cegetel). Nous avons interrogé Pascal Nègre, président d'Universal Music, sur la façon dont a réagi Vivendi par rapport à ces partenariats, il nous répond alors: « s*i votre demi-frère ne veut plus habiter avec vous, vous allez habiter avec une copine, qu'est-ce que vous voulez que je vous dise* ».

Notre analyse met en évidence deux aspects centraux qui déterminent le degré de liberté d'action des dirigeants : le lien entre l'image de la filiale et celle du conglomérat et le poids économique de la filiale.

Si le développement d'offres musicales financées par la publicité s'est avéré problématique pour Sony Corporation, c'est que le groupe nippon ne voulait pas que son image soit associée à celle d'une entreprise concurrente[501]. De plus, on peut aussi imaginer que Sony Corporation ne veuille pas véhiculer un message qui soit en dissonance avec l'image de l'entreprise (bien que cet aspect n'apparaisse pas dans nos données empiriques). En conséquence, Sony Music a dû faire l'impasse sur une source importante de revenus à cause d'une affiliation trop évidente aux yeux des parties prenantes. La question du lien entre l'image de la filiale et celle du conglomérat s'est également posée pour Warner Music (associée aux studios cinémas du même nom). Selon Pascal Nègre, la filiation entre Universal Music et Vivendi est moins évidente aux yeux des parties prenantes et surtout des consommateurs.

Le poids économique de la filiale est également un élément qu'il faut garder à l'esprit dans l'analyse du comportement des entreprises. Par exemple, la filiale Universal Music représente une partie conséquente des revenus de Vivendi Universal (environ un quart des revenus du conglomérat. Ainsi, la major a pu bénéficier du support décisionnel et financier pour pouvoir mener à bien le changement de BM (ex : liberté pour développer des partenariats inter-organisationnels). Par contre, Sony Music pèse beaucoup moins lourd dans la structure de Sony Corporation (la filiale phonographique ne représente que 7,5% des revenus globaux réalisés par Sony Corporation). Ce facteur explique pourquoi Sony Music a parfois dû subir la politique générale du groupe auquel elle appartient. Ainsi, le facteur économique permet d'expliquer des décisions parfois incohérentes prises par Sony Music en matière de changement de BM.

[499] Source : La Tribune, 26/08/2004.
[500] Source : http://www.zdnet.fr/actualites/telecoms/0,39040748,39362464,00.htm. Consulté le 14/11/2008.

Ces aspects montrent que les relations au conglomérat peuvent considérablement limiter le champ d'action des dirigeants. Toutefois, le conglomérat peut également avoir un impact positif sur le changement. Au cours des entretiens effectués avec Universal Music, les dirigeants nous expliquent que les interactions informelles qui prennent forme entre les filiales leur ont permis d'identifier de nouvelles opportunités de création de valeur et d'accélérer leur apprentissage. En employant l'expression de « *fertilisation de savoirs* », Pascal Nègre explique comment les réunions organisées avec les managers de la filiale SFR lui ont permis d'imaginer de nouvelles perspectives d'évolution de son BM : « *vraiment je me rappellerai toujours quand les mecs de SFR sont venus, nous étions en réunion stratégique avec tous les mecs d'ici, enfin tous les patrons de la boîte, directeur de marketing etc. Pour la première fois, on a pu utiliser les téléphones 3G et voir comment ça fonctionnait. Donc par rapport à mes concurrents, je savais ce que c'était la 3G car je l'avais vue. Voilà c'est là-dessus que Vivendi est super important. En soit, les synergies d'idées c'est super important* »[502]. Bien qu'étant maladroite, l'expression « *synergies d'idées* » employée par Pascal Nègre nous semble bien résumer l'apport du conglomérat dans le processus de changement de BM des majors. Alors que Loilier (2010) a montré que la proximité géographique des entreprises ne favorise pas nécessairement le processus d'innovation, notre travail de recherche révèle que la proximité organisationnelle des filiales au sein du conglomérat joue un rôle bénéfique dans l'évolution du BM.

En soulignant cet aspect, on comprend mieux les difficultés rencontrées par EMI Music à identifier les opportunités émergentes et à développer des sources alternatives de valeur durant la période de changement. Nous avons vu en effet qu'EMI Music est la seule major à ne pas appartenir à un conglomérat. Si cela ne nous a pas été confirmé explicitement par ses dirigeants, nous émettons l'hypothèse qu'EMI Music n'a pas réussi le changement de son BM à cause d'un relatif « *isolement* » (le fait de ne pas être adossé à un conglomérat d'entreprises).

Enfin, nous avons essayé de comprendre les facteurs qui expliquent la capacité d'innovation et la créativité des entreprises. Par rapport aux autres majors, Universal Music s'est révélée particulièrement efficace dans l'identification de nouvelles opportunités de changement et dans la formulation de propositions de valeur innovantes (ex : les forfaits *Universal Music Mobile*, la carte bancaire *SoMusic* en partenariat avec la Société Générale). Au départ, nous

[502] Source : Entretien réalisé le 26/04/2010.

avons émis plusieurs hypothèses pour expliquer les différences entre les majors. En nous référant à la littérature sur le changement de BM, nous avons pensé que les différentes pouvaient être liées aux objectifs organisationnels (Teece, 2010), aux objectifs des dirigeants (Svejenova et al., 2010), à leur expérience et à leurs connaissances (Sosna et al., 2010).

Au cours de nos entretiens, nous avons eu le sentiment que la personnalité du dirigeant constitue un facteur déterminant. Cependant, les données empiriques dont nous disposons ne nous ont pas permis de vérifier cette intuition. Par contre, nos entretiens mettent plus clairement en évidence un autre facteur explicatif. Les dirigeants s'accordent à dire que la réussite du changement est conditionnée par la stabilité de la direction. Ils affirment que la stabilité permet aux équipes de direction de « *mieux sentir* » les tendances de l'industrie et de pouvoir mener des stratégies cohérentes sur le long-terme.

Dans la situation de crise du disque, BMG, EMI Music, Sony Music et Warner Music ont régulièrement changé de propriétaires et de dirigeants, ce qui ne leur permet pas de mener une politique de changement cohérente sur le long terme. Stéphane Le Tavernier, président de Sony Music, affirme par exemple : « *pour EMI Music, Sony Music, BMG et Warner Music : le problème c'est que celles-ci ont été vendues, revendues, restructurées, fusionnées etc. Donc on va dire qu'elles ont été distraites dans leurs possibilités de faire ce qu'a fait Universal. Universal en France qui effectivement a eu les moyens d'acheter l'Olympia, d'acheter d'autres salles, de développer avant tout le monde, et perdre beaucoup d'argent avec ça d'ailleurs, du numérique. La stabilité du management ça donne quand même une petite perspective dans un terme un peu plus grand, qu'à court terme quand il y a des changements tous les 2 ans c'est un peu ça* »[503]. Pascal Nègre, président d'Universal Music, affirme en revanche que « *la stabilité du management, c'est super important, super important. Mais c'est vrai qu'aujourd'hui en exercice il n'y a pas beaucoup de gens qui dirigent une major depuis seize ans dans le monde, ça je te le confirme* ».

L'analyse menée au niveau conglomeral permet de mettre en lumière l'influence qu'a le groupe sur la capacité de changement de BM de ses filiales. Plusieurs contributions peuvent alors être soulignées.

Dans la première section, nous avons montré que les majors exploitent les complémentarités inter-sectorielles en établissant des liens avec des entreprises qui se situent à l'extérieur de leur système d'activité. De telles complémentarités existent également au sein des

[503] Source : Entretien réalisé le 08/06/2010.

conglomérats diversifiés. Ainsi, nous pouvons imaginer qu'une affiliation à un groupe d'entreprises favorise l'exploitation des complémentarités inter-sectorielles. Notre analyse révèle toutefois que ces groupes ne parviennent souvent pas à établir des synergies entre les filiales. A ce sujet, Stéphane Le Tavernier, président de Sony Music, nous a confié : « *est-ce qu'il existe vraiment des synergies dans tous ces groupes là ? Je pense que c'est très rare les groupes avec une synergie très forte* ». Ce résultat soulève deux questions principales : *le concept de synergie est-il pertinent pour les groupes d'entreprises diversifiées ? Quelles sont les conséquences d'une affiliation à de tels groupes sur la capacité de l'entreprise à changer son BM ?*

Premièrement, nous nous interrogeons sur l'intérêt du concept de synergie pour les groupes diversifiés. La création de synergies est généralement présentée comme un objectif prioritaire lorsqu'AOL Time-Warner, Bertelsmann Group, Sony Corporation, ou Vivendi font l'acquisition de nouvelles filiales. Par exemple, pour Vivendi, il s'agit d'établir des synergies entre les « *contenus* » (ex : Universal Music, Canal Plus) et les « *tuyaux* » (ex : SFR, Cegetel). Pourtant, les complémentarités entre les ressources & compétences des filiales ne sont pas une condition suffisante pour créer des synergies au niveau du conglomérat. Bien que les contenus et le hardware soient complémentaires, l'étude du groupe Sony Corporation montre que les synergies sont limitées à cause des conflits entre les filiales. Cet aspect confirme ainsi les résultats de Markides et Charitou (2004) et de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) qui expliquent que des tensions entre deux BM au sein d'une même structure organisationnelle conduisent généralement à de la destruction de valeur.

Au lieu de se focaliser sur les complémentarités entre les ressources & compétences, il nous semble préférable de s'interroger plus généralement sur la compatibilité des BM des filiales : *est-ce que les différentes logiques de création de valeur et du profit sont cohérentes ?* Autrement dit, alors que la littérature fait un lien entre la cohérence des choix du BM et la performance de l'entreprise, nous proposons d'utiliser le BM pour réfléchir à la cohérence et la performance du groupe. En ce sens, l'approche BM nous semble donc présenter un intérêt majeur pour les groupes d'entreprises.

Deuxièmement, nous nous questionnons sur les implications qu'ont ces conglomérats diversifiés sur les filiales. Plusieurs travaux de recherche s'intéressent aux « *chaebols* », qui sont des groupes coréens composés d'une multitude d'entreprises (Blecken, 2008 ; Chacar et Vissa, 2005 ; Lee et Miller, 1999). Parmi ces chaebols, on compte notamment Hyundai, LG et Samsung. L'équivalent japonais des chaebols, les « *keiretsus* », ont également été étudiés

(Ellis et Fausten, 2002 ; Goyeau et Loulmet, 2006). Ces groupes ont la particularité, d'une part, de regrouper des entreprises très diversifiées (ex : Samsung est positionné à la fois dans l'électronique, la construction navale et le bâtiment et génie civil) et, d'autre part, d'entretenir des relations très informelles entre elles (Fligstein et Feeland, 1995). Les recherches montrent que les entreprises bénéficient généralement d'une affiliation à un groupe. Ellis et Fausten (2002) expliquent que les keiretsus japonais entraînent des incitations diverses à l'internationalisation sous forme de FDI[504]. Mahmood, Zhu et Zajac (2011) révèlent par ailleurs que ces groupes permettent aux filiales d'accéder à une variété de nouvelles compétences. Plus globalement, les travaux montrent que les groupes diversifiés ont une influence positive sur la performance des filiales (Chacar et Vissa, 2005 ; Chang et Hong, 2002).

Si la diversité est moins flagrante, AOL Time-Warner, Bertelsmann Group, Sony Corporation, et Vivendi regroupent des entreprises relativement hétérogènes (ces conglomérats ont été décrits dans le chapitre 4). L'analyse que nous avons effectuée au niveau congloméral apporte une vision plus contrastée de l'influence du groupe.

Dans la lignée des études sur les chaebols et les keiretsus, notre recherche met en évidence plusieurs avantages qui découlent d'une affiliation à un groupe diversifié. Le processus de changement est favorisé par les interactions, même informelles, qui se forment au sein du groupe. D'une part, ces interactions facilitent l'identification d'opportunités émergentes et, d'autre part, elles stimulent la créativité des filiales dans l'imagination d'une nouvelle logique de création de valeur et du profit.

Par ailleurs, nous soulignons l'influence négative que peut avoir le groupe sur ses filiales. En nous intéressant au cas de Sony Corporation, nous avons décrit les difficultés rencontrées par Sony Music à changer son BM. A cause des tensions qui existent entre les filiales du groupe, Sony Music n'a pas été en mesure de saisir certaines opportunités de changement. Cette recherche met donc en évidence l'influence coercitive du groupe qui peut considérablement réduire la capacité de changement des filiales.

D'après nos observations, l'influence coercitive du conglomérat sur les majors se révèle néanmoins très variable. Contrairement à Sony Music, Universal Music bénéficie d'une marge de manœuvre importante lui permettant d'exploiter les opportunités émergentes (ex : le partenariat avec Bouygues Telecom pourtant concurrent de la filiale de téléphonie mobile de

[504] Foreign Direct Investments : investissements directs à l'étranger, en français.

Vivendi, SFR). La contribution de notre analyse est de montrer que l'influence coercitive du groupe varie selon la nature des liens entre les filiales. La capacité des entreprises à exploiter des opportunités émergentes est plus forte lorsque les liens entre les filiales sont faibles. Alors que la littérature sur les réseaux inter-organisationnels montre généralement que les liens faibles présentent des avantages et des inconvénients, cette étude en souligne surtout les avantages. D'une part, les liens faibles permettent aux entreprises de multiplier les sources de revenus et d'autre part, ils réduisent considérablement le risque de « *lock-in cognitif* » (Gargiulo et Benassi, 2000 ; Uzzi, 1996) qui conduit parfois les entreprises à s'enfermer dans le réseau auquel elles appartiennent.

Synthèse du chapitre VI

Le changement de BM des majors de l'industrie phonographique a été étudié en articulant une perspective multidimensionnelle et une perspective longitudinale. Au cours de ce sixième chapitre, nous procédons à l'analyse de nos résultats. L'occasion se présente alors pour nous de discuter les apports de la recherche.

Dans un premier temps, nous nous situons à un niveau général afin de faire apparaître les principaux enseignements de notre étude. En nous appuyant sur la grille de lecture RCOV (Lecocq et al., 2006), nous faisons apparaître quatre « *logiques* » distinctes de changement qui constituent différents types de reconfiguration du BM. Ces logiques représentent plusieurs leviers qui permettent aux entreprises d'agir sur les schémas de création et de répartition de la valeur. En mesurant les variations sur chaque composante du BM, cette analyse permet également de caractériser la notion d'amplitude en montrant que le changement peut donner lieu à une innovation plus ou moins importante du BM. Par ailleurs, nous soulignons le caractère systémique du changement puisque les décisions touchent souvent conjointement plusieurs composantes du BM. Cet aspect révèle alors l'importance d'une analyse multidimensionnelle pour avoir abouti à une représentation exhaustive du changement.

L'analyse longitudinale du changement met en évidence la complexité du comportement des entreprises. Il apparaît en effet qu'elles ont alterné différentes logiques du changement de BM durant la période étudiée. Nous mettons d'abord en évidence deux facteurs qui conditionnent les trajectoires de changement des entreprises : le contexte économique et les représentations cognitives. Ces facteurs contribuent à la littérature existante en montrant l'influence de l'environnement sur le processus de changement. Ensuite, nous nous intéressons aux mécanismes de création de valeur qui sont le résultat d'interactions entre plusieurs secteurs. La notion de « *complémentarité inter-sectorielle* » apparaît alors comme un critère fondamental permettant d'évaluer la valeur stratégique des ressources.

A partir d'une comparaison inter-cas, nous discutons, dans un second temps, les spécificités du comportement des entreprises vis-à-vis du changement de BM. Alors, nous identifions plusieurs facteurs qui conditionnent le comportement des entreprises. Au cours de la période de changement, nous montrons que l'enjeu pour les entreprises n'est pas tant d'identifier puis de se procurer des nouvelles ressources & compétences que d'être capable de redéployer celles dont elle dispose déjà dans un nouveau contexte. Notre analyse souligne alors un phénomène de renforcement. Les entreprises qui utilisent le plus efficacement leurs

ressources & compétences avant la période de changement sont aussi celles qui parviennent à les exploiter de manière innovante durant la période de changement. L'analyse au niveau congloméral permet enfin de mettre en évidence l'influence du groupe sur la capacité de changement de BM. Les interactions entre les filiales agissent sur les cadres cognitifs des dirigeants, ce qui favorise l'identification d'opportunités émergentes et stimule l'innovation. Toutefois, le groupe peut également avoir une influence coercitive lorsque les conflits internes ne permettent pas aux entreprises d'exploiter l'ensemble des opportunités qui s'offrent à elles. L'influence coercitive du groupe dépend de la nature des liens entre les filiales du groupe. Lorsque les liens au niveau du conglomérat sont faibles, les entreprises bénéficient d'une marge de manœuvre plus importante pour transformer leur BM.

Conclusion générale

Lors de ce travail de thèse, nous avons cherché à apporter un éclairage nouveau sur le changement de BM des entreprises en l'abordant sous l'angle du contenu. La partie empirique porte sur le marché français de l'industrie phonographique et plus particulièrement sur cinq majors qui en sont les principaux acteurs. Alors qu'elles voient les revenus du disque s'étioler depuis le début des années 2000, les majors ont dû remettre en question leur BM pour contrer les services musicaux gratuits qui se multiplient sur la toile. Par ailleurs, l'apparition de nouvelles technologies et l'engouement croissant des consommateurs pour la musique dématérialisée[505] (Beuscart, 2006) laisse miroiter la possibilité pour les majors de développer de nouvelles sources de revenus. Dans ce contexte particulier où se mêlent opportunités et menaces, l'industrie phonographique apparaît comme un terrain empirique propice à l'étude du changement de BM.

Comme dans toute recherche, la validité et la portée des résultats doivent être précisées. Dans une première section, nous entreprenons une discussion des limites de notre travail pour évaluer les conditions de généralisation des résultats. Les apports théoriques et managériaux sont exposés dans la seconde section. Cette présentation est également pour nous l'occasion de proposer certaines pistes qui peuvent être poursuivies à l'avenir.

1. Les critères de validité et les limites de la recherche

Avant d'entamer la discussion sur la validité et les limites de ce travail, il convient de rappeler les spécificités de notre design de recherche.

Pour commencer, nous précisons les contours de notre objet d'étude. La revue de littérature que nous avons menée en stratégie met en évidence l'incomplétude des recherches sur le changement de BM. Pour y contribuer, nous avons fait le choix d'étudier le changement sous l'angle du contenu. Notre objet de recherche est par conséquent le BM d'une entreprise que nous définissons comme une configuration de choix qui concerne trois composantes principales : les **ressources & compétences**, l'**organisation** et la **proposition de valeur**.

[505] La musique qui n'est pas vendue sur un support matériel tel que le CD ou la cassette analogique.

Les critères de validité et les limites de notre travail sont relatifs au protocole de recherche que nous avons construit pour répondre à la question de recherche. Celui-ci repose sur trois caractéristiques majeures :

- L'étude est située **au niveau des décisions** des entreprises pour déceler l'ensemble des variations de la configuration du BM,
- elle est fondée sur une **perspective multidimensionnelle** du BM pour distinguer précisément ses éléments constitutifs,
- elle repose sur une **perspective longitudinale** pour comprendre la temporalité du phénomène.

Ces trois caractéristiques de la recherche permettent une grande finesse dans l'analyse des variations de configuration du BM qui se sont produites tout au long de la période étudiée. Si l'approche contenu est privilégiée, notre étude ne fait pas pour autant abstraction du processus. Sur le terrain, il se révèle difficile de distinguer contenu et processus qui apparaissent en réalité imbriqués. En se référant à la littérature sur le changement, les auteurs conseillent au chercheur de prendre en considération les deux facettes du phénomène pour en saisir la complexité (Poole, 2004 ; Van de Ven et Poole, 1990). Dans les recherches privilégiant l'approche contenu, il paraît ainsi nécessaire d'ouvrir la « *boîte noire* » du processus pour aboutir à une meilleure compréhension du changement (Van de Ven et Huber, 1990, p.214).

Les recommandations relevées dans la littérature sur le changement ont été prises en compte dans notre recherche. Si nous revendiquons une approche contenu, nous avons 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 (nous présentons ces facteurs dans la seconde section consacrée aux apports). 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.

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.

Au-delà des précautions liées à la délimitation de l'objet d'étude, le chercheur doit s'assurer de la validité de son travail. Il existe plusieurs critères permettant d'évaluer la validité d'une recherche. En se référant aux recommandations de Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (1999), Kirk et Miller (1986), Miles et Huberman (2003) et Yin (2003), trois critères doivent impérativement être discutés par le chercheur : **la validité interne**, **la fiabilité** et enfin **la validité externe**. Ces trois points sont discutés successivement.

La validité interne de la recherche

L'évaluation de la validité interne consiste à se demander si la démarche du chercheur prend en compte l'ensemble des variables susceptibles de fournir des explications alternatives aux phénomènes observés. Tout au long de notre travail, nous avons systématiquement remis en question nos conclusions en les confrontant à des hypothèses rivales. Si ces dernières ne sont pas aussi satisfaisantes que les hypothèses avancées pour justifier les résultats, alors la validité interne de la recherche est forte. Dans une volonté de renforcer la validité, nous avons pris une série de précautions. Ces précautions sont relatives aux phases de **collecte**, d'**analyse** et de **restitution** des données.

Tout d'abord, la validité interne de la recherche dépend de la façon dont est mise en œuvre la **collecte**. Le chercheur doit faire en sorte de recueillir un large ensemble de données qui lui permettra ensuite d'ajouter un maximum d'éléments explicatifs à sa réflexion. Pour cette raison, nous avons multiplié les sources d'information concernant les majors et le contexte

dans lequel elles évoluent. Pour saisir en détail les caractéristiques du terrain, nous avons mobilisé de nombreux ouvrages et monographies qui décrivent l'industrie phonographique. La diversité des sources présente également un avantage. Selon les ouvrages, nous avons pu collecter des données sur le plan historique (e.g. Day, 2002 ; Gronow et Saunio, 1998; Millard, 2005 ; Sanjeck, 1998), sur le plan sociologique (e.g. Barfe, 2005 ; Beuscart, 2006) et sur le plan économique (e.g. Cvetkovski, 2007 ; Tschmuck, 2006 ; Weissman et Jermance, 2007 ; Wikström, 2009).

La validité interne de la recherche nécessite également un effort de multiplication des méthodes de collecte qui permet d'atteindre une saturation des données (Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2003). Compte tenu de la perspective historique de la recherche, les sources de données secondaires ont été abondamment mobilisées. Si l'utilisation de données secondaires soulève un certain nombre de questions (Chabaud et Germain, 2006) que nous discutons dans le troisième chapitre, nous n'avons eu de cesse de questionner la validité de l'information tout au long de ce travail. La multiplication des sources nous a permis d'effectuer une triangulation entre les sources de donnés secondaires, d'une part, et entre les sources de données secondaires et primaires, d'autre part. Par exemple, les entretiens semi-directifs et les discussions informelles que nous avons eus régulièrement avec les acteurs du terrain nous ont permis de tester la validité des informations qui provenaient de sources secondaires (par le biais d'une vérification *ad hoc*, Baumard et Ibert, 1999).

Ensuite, la validité interne d'une recherche réside dans le processus d'**analyse des données**. S'il est important de disposer d'un matériau empirique fourni, le chercheur doit ensuite pouvoir envisager un maximum d'hypothèses pouvant expliquer le phénomène étudié. Cependant, les limites de la rationalité du chercheur tendent à réduire le champ des possibles. Pour cette raison, nous avons régulièrement exposé nos résultats intermédiaires lors des réunions de laboratoire (SMOG) pour connaître le point de vue de nos collègues. Les conférences et les ateliers de recherche auxquels nous avons participé[506] ont également été l'occasion d'échanger avec les membres de notre communauté et d'enrichir notre réflexion.

Par ailleurs, un des principaux moyens permettant de vérifier la validité interne est d'effectuer un retour au terrain pour discuter des résultats avec les acteurs. Nous avons donc régulièrement sollicité l'expertise des professionnels de l'industrie phonographique pour leur

[506] Par exemple, une journée de recherche consacrée à la thématique du BM organisée à la Cass Business School de Londres en 2009.

soumettre nos analyses. Cette démarche a donné lieu à des échanges particulièrement féconds qui nous ont permis de remettre en question nos interprétations et de prendre conscience de l'existence d'explications alternatives. En ce sens, les liens forts que nous avons entretenus avec l'industrie phonographique tout au long de notre travail ont permis d'enrichir notre réflexion.

Enfin, la validité interne d'une recherche doit apparaître dans sa **restitution**. Le chercheur doit expliquer sa démarche de façon claire et détaillée pour « *rendre plus transparent le cheminement permettant l'élaboration des résultats* » (Drucker-Godard & al., 1999, p.274). Dans cette optique, nous proposons tout d'abord une description scrupuleuse du cadre méthodologique qui figure dans le troisième chapitre. Nous y présentons les outils de collecte et d'analyse des données mobilisés dans le cadre d'une étude de cas multiples. Par ailleurs, le quatrième chapitre précise le contexte dans lequel se situe notre objet d'étude. Il a pour vocation de familiariser le lecteur à l'industrie phonographique, ses acteurs et son évolution récente. Ensuite, le cinquième chapitre expose les résultats de cette recherche en présentant dix **modalités de changement** qui découlent directement du codage du matériau empirique. Nous définissons ces modalités comme *un groupe de décisions liées visant à faire varier la configuration du BM*. Enfin, le sixième chapitre est une analyse des résultats de la recherche. Dans l'organisation des chapitres, nous avons ainsi tenté de traduire le plus fidèlement possible le cheminement de notre réflexion.

Au-delà de l'architecture générale de la thèse, nous avons porté une attention particulière à l'organisation interne de chaque chapitre pour favoriser la compréhension du lecteur. Bien qu'une présentation chronologique apparaisse *a priori* plus appropriée aux études revendiquant une approche historique (Langley, 1999), nous avons privilégié une présentation thématique des résultats (Jeremy, 2002). Cette méthode permet d'expliciter plus clairement la façon dont les résultats émergent conformément à un raisonnement abductif.

Nous devons, néanmoins, reconnaître qu'une organisation thématique tend à dénaturer la chronologie des événements. Conscient de cette implication, nous proposons dans le sixième chapitre une analyse longitudinale des données qui permet de mettre en valeur la dimension chronologique.

Dans la restitution des résultats, notre volonté de transparence nous a en outre conduits à faire fréquemment usage de verbatims et de références infrapaginales. Ces références au terrain

permettent au lecteur de vérifier l'authenticité de l'information dans le cadre d'un travail de recherche historique (Prost, 1996).

La fiabilité de la recherche

Une recherche est dite fiable à partir du moment où le redéploiement du même protocole par le chercheur ou ses collègues aboutit à des résultats similaires (Kirk et Miller, 1986). Encore une fois, la description détaillée de notre cadre méthodologique permet d'évaluer la fiabilité de notre recherche. Nous y décrivons les choix relatifs à l'entrée sur le terrain, la collecte des données secondaires et primaires et enfin le processus analytique. Nous mettons aussi à la disposition du lecteur les grilles d'analyse (annexe IV) ainsi que le guide d'entretien (annexe VI) pour qu'il puisse saisir précisément la démarche mise en œuvre. Etant donné les approximations qui entourent le concept de BM, nous avons cherché à circonscrire précisément les contours de l'objet d'étude avant de nous rendre sur le terrain pour l'observer. L'utilisation d'un cadre d'analyse normatif permet par conséquent de formaliser notre démarche. Par ailleurs, nous avons procédé au double codage afin d'augmenter la fiabilité intra-codeur (Allard-Poesi, 2003). Nous reconnaissons qu'un double voire un triple codage réalisé par des collègues eût été préférable. Cependant, la complexité de la problématique et les fortes spécificités qui caractérisent l'industrie phonographique impliquent une connaissance intime du terrain (Ibert, 1997). En conséquence, nous avons choisi de ne pas avoir recours à cette option.

La validité externe

La validité externe apparaît comme une question fondamentale de la recherche puisqu'elle permet d'envisager les limites de généralisation analytique des résultats. Dans le cadre d'une recherche qualitative, le chercheur doit déterminer si les résultats qu'il présente peuvent être appliqués à des contextes différents (Yin, 2003). Cette réflexion le conduit ainsi à s'interroger sur les spécificités du terrain de recherche et des cas étudiés. Drucker-Godard et al. (1999) soulignent en effet que : « *c'est par une connaissance approfondie, riche, intime du contexte de sa recherche que le chercheur sera le plus à même d'apprécier les possibilités et les conditions de généralisation et de réappropriation de ses résultats dans d'autres contextes* » (p.281). Les auteurs rejettent ainsi l'idée selon laquelle plus les recherches sont contextualisées, moins elles permettent aux chercheurs d'aboutir à des résultats

généralisables. Dans notre étude, l'attention que nous avons portée à la contextualisation du phénomène observé ne nous empêche en rien de prendre du recul et de distinguer objectivement les résultats qui sont généralisables de ceux qui ne peuvent pas l'être. A ce sujet, il nous paraît essentiel de préciser plusieurs spécificités du terrain d'étude qui doivent être mises à l'attention du lecteur.

Tout d'abord, nous avons choisi d'étudier les majors de l'industrie phonographique qui forment un ensemble homogène d'entreprises. Lors de la phase préliminaire de collecte de données, nous avons pu constater que les majors présentaient plusieurs points communs (un fort degré d'intégration vertical et horizontal, un positionnement international et une part de marché d'au moins 10%). Pour sélectionner les cas d'étude, nous nous sommes référés aux recommandations méthodologiques de Godfrey et Hill (1995) qui invitent les chercheurs à multiplier les cas issus d'un même secteur, voire appartenant au même groupe stratégique, afin de favoriser les comparaisons inter-cas.

L'homogénéité des cas peut néanmoins faire apparaître des questions quant au potentiel de généralisation de la recherche. L'observation d'entreprises plus variées aurait pu aboutir à des résultats très différents. Par exemple, il aurait été intéressant de se pencher sur le cas des labels indépendants, qui détiennent des parts de marché plus faibles, ou encore des disquaires qui subissent également les conséquences de la crise. Ces entreprises pourront faire l'objet de futurs travaux de recherche sur le changement de BM.

Ensuite, il nous paraît essentiel de mettre en exergue les spécificités liées au contexte. En nous intéressant à l'industrie phonographique, nous avons découvert un secteur touché par une crise particulièrement intense. Peu de secteurs subissent une diminution de 50% de leur chiffre d'affaires sur une période de moins de dix ans[507]. Au-delà de son intensité, c'est la persistance de la crise qui fait de l'industrie phonographique un terrain d'étude si particulier. En effet, les revenus de la musique enregistrée ont continuellement diminué entre 2002 et 2008[508].

Selon nous, le choix d'étudier un secteur en crise nous semble constituer l'un des points forts de notre recherche. Comme nous le précisons dans le deuxième chapitre consacré à la revue de littérature, les chercheurs ont généralement eu tendance à se focaliser sur des secteurs d'activités naissants et sur des entreprises à succès (e.g. Casadesus-Masanell et Ricart, 2007 ;

[507] Sur le marché français (SNEP, 2010) et international (IFPI, 2008).
[508] Source : SNEP (2009).

Johnson et al., 2008b ; Seelos et Mair, 2007). Peu de chercheurs ont étudié les BM des entreprises en difficulté. Notre recherche est donc susceptible d'intéresser plus particulièrement les secteurs en crise (ex : l'industrie textile ou le secteur de la presse quotidienne) ou plus largement les entreprises dont le BM ne permet plus d'assurer leur profitabilité (« *broken BM* », Chesbrough, 2010, p.358).

Compte tenu du contexte de crise dans lequel évoluent les majors, il est nécessaire de s'interroger sur la possibilité de généraliser nos résultats. En analysant le discours des dirigeants des majors, nous constatons en effet que certaines décisions de changement de BM répondent directement au contexte de crise que traverse l'industrie phonographique. Nous évoquons, par exemple, plusieurs vagues de licenciements que les dirigeants décrivent comme une conséquence de la baisse des ventes de disques.

Toutefois, le potentiel de généralisation de nos résultats ne se limite pas aux secteurs en crise. En étudiant l'évolution d'une industrie sur une période relativement longue (1998-2008), nous avons observé une grande variété de décisions de changement de BM et toutes ne sont pas des réponses à des menaces. Par exemple, le développement d'offres financées par la publicité découle d'opportunités émergentes qui sont liées aux nouveaux modes de consommation de la musique sur Internet. Par conséquent, nous pensons que nos résultats sont généralisables à tous les secteurs. Il serait particulièrement intéressant d'appliquer notre protocole à des secteurs prospères ou des secteurs naissants afin de comparer les résultats. Cette proposition ouvre ainsi de futures voies de recherche qui restent à explorer.

2. Les apports de la recherche

Malgré les limites que nous venons d'exposer, nous soulignons modestement les intérêts à la fois théoriques et managériaux qui découlent de nos résultats de recherche.

2.1. Les apports théoriques

Selon nous, les apports théoriques de la recherche se situent à plusieurs niveaux. Notre travail peut en effet contribuer à la littérature sur le BM, à la littérature sur le changement et plus généralement à la littérature en stratégie. Nous abordons successivement ces différents niveaux de contribution théorique.

2.1.1. Contributions à la littérature sur le BM

Les apports de notre recherche pour la littérature sur le BM se résument en trois points. Alors que les chercheurs décrivent souvent le changement comme une modification complète de la configuration du BM, notre analyse aboutit d'abord à une **conception nuancée**. L'étude des majors de l'industrie phonographique révèle en effet que le changement donne souvent lieu à une modification partielle de la configuration du BM (toutes les composantes ne font pas l'objet de variations). Par ailleurs, la modification de cette configuration peut prendre des formes très variées que nous avons exposées dans une typologie du changement. Ensuite, notre travail éclaire **la relation entre BM et performance**. L'analyse longitudinale nous permet de mesurer l'impact des variations de configuration du BM sur les schémas de création et de répartition de la valeur. Enfin, notre analyse propose de réintroduire des éléments de l'**environnement comme facteur influençant le choix d'un type de changement** (en référence à la typologie du changement). A présent, nous justifions en quoi ces trois points constituent des apports pour la littérature sur le BM.

Une conception nuancée du changement de BM

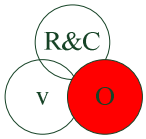
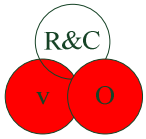
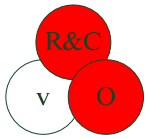
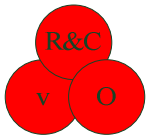
Dans la littérature, les chercheurs nous semblent parfois apporter des réponses stéréotypées aux questions sur le changement de BM. En soulignant la nécessité de préserver la cohérence du BM (Strebel et Ohlsson, 2006) et en identifiant plusieurs freins au changement (Berggren et Nacher, 2001 ; Berry et al., 2006 ; Doz et Kosonen, 2010), les recherches expliquent la tendance qu'ont parfois les entreprises à l'inertie. En revanche, les recherches qui insistent sur l'enjeu de l'innovation préconisent généralement une transformation complète du BM de l'entreprise pour atteindre de nouveaux objectifs ou simplement optimiser sa profitabilité (Giesen et al., 2009 ; Johnson et al., 2008b ; Viscio et Pasternack, 1996). La littérature ne présente souvent aucune alternative entre l'inertie et le changement « *total* ».

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. En utilisant le modèle RCOV qui permet de bénéficier d'une plus grande granularité analytique, 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). En privilégiant une approche contenu

dans l'étude du changement, 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 59. Une version plus détaillée de cette typologie figure dans le sixième chapitre.

Tableau 59 : 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 sur le BM s'intéressent à la notion de performance. Les chercheurs affirment qu'une entreprise est performante si les choix qui composent son BM sont cohérents (Morris et al., 2005). Ainsi, les 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.

Dans l'industrie phonographique, la gestion des ressources et des compétences a été très différente d'une major à l'autre. Durant les premières années de notre étude (entre 1998 et 2004), Universal Music préserve son catalogue de masters[509] et maintient ses capacités de promotion et de distribution. Dans le même temps, EMI Music réduit le nombre d'artistes sous contrats et procède à d'importants licenciements. Ces décisions qui concernent les ressources & compétences ont ensuite eu des conséquences sur les autres composantes du BM. A partir de 2005, Universal Music crée une multitude de partenariats intersectoriels en s'appuyant sur la richesse de ses ressources & compétences. Ces partenariats sont bénéfiques à l'entreprise puisqu'ils aboutissent à la création de nouvelles sources de valeur et à des offres innovantes. La trajectoire d'EMI Music a été bien différente puisque la major a eu davantage de difficultés à valoriser son catalogue à l'extérieur de l'industrie phonographique. Par conséquent, notre analyse révèle qu'une modification de la combinaison de ressources & compétences entraîne des effets de renforcement entre les composantes qui vont déterminer la performance de l'entreprise.

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

[509] Enregistrement source d'un morceau de musique.

comprendre les facteurs qui conduisent les entreprises à évoluer dans leur façon d'appréhender le changement.

Avant nous, les recherches ont montré que l'expérience et les connaissances du dirigeant (Sosna et al., 2010), ses motivations intrinsèques (Svejenova et al., 2010) ou encore les objectifs de l'entreprise (Teece, 2010) ont un impact sur la capacité de l'entreprise à adapter son BM. Dans la lignée des travaux que nous venons de citer, notre étude suggère plusieurs autres facteurs internes qui déterminent leur propension au changement.

Précédemment, nous avons vu que les décisions relatives aux ressources & compétences permettent d'expliquer les écarts entre les trajectoires de changement des majors. Les entreprises qui disposent des actifs les plus riches ont davantage de facilité à exploiter les opportunités qui se présentent à l'extérieur du système d'activité. Notre recherche montre également que la stabilité de la direction joue un rôle important dans la capacité de l'entreprise à exploiter ces opportunités émergentes. Ce résultat peut *a priori* surprendre par rapport à certains postulats sur le changement qui sont présentés dans le champ néo-institutionnaliste. Ces recherches montrent que l'introduction de nouveaux acteurs favorise l'évolution des représentations cognitives (Lawrence et Suddaby, 2006). Dans cette optique, le renouvellement des équipes de direction permettrait d'apporter un regard nouveau sur les problématiques de l'entreprise et faciliterait l'identification de nouvelles opportunités. C'est justement la raison qui est invoquée par EMI Music lorsqu'elle recrute des cadres issus de Google et de Second Life. Pourtant, le changement n'a pourtant pas été réussi à cause des tensions qui sont apparues entre des employés qui ne « *parlaient pas le même langage* »[510]. Par contre, l'entreprise Universal Music caractérisée par une stabilité de la direction a été plus à même d'entreprendre sa transformation. Outre le facteur de stabilité de la direction, nous avons envisagé plusieurs hypothèses alternatives qui peuvent expliquer l'aptitude au changement. Nous avons l'intuition que la personnalité ou le talent des dirigeants constituent des facteurs explicatifs, nous exposons nos arguments dans le sixième chapitre. Néanmoins, les données empiriques dont nous disposons ne nous permettent pas de le démontrer.

Si nous soulignons plusieurs facteurs internes, l'apport de notre recherche se situe principalement dans l'identification de facteurs externes qui agissent sur le processus de changement de BM d'une entreprise. Nous expliquons que les trajectoires des entreprises sont déterminées par le **contexte économique**, les **représentations cognitives** et enfin les

[510] Source : Entretien avec Gilles Parienté, EMI Music, le 27/04/2010.

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). Ainsi, l'affiliation à un groupe diversifié peut avoir un effet positif ou négatif sur le processus de changement.

Dans la continuité des travaux qui portent sur les groupes coréens, les « *chaebols* », et japonais, « *les keiretsus* » (Chacar et Vissa, 2005 ; Chang et Hong, 2002 ; Ellis et Fausten, 2002 ; Mahmood et al., 2011), nous montrons que les groupes peuvent avoir une influence positive sur les filiales. Notre analyse révèle que les liens entre les filiales permettent l'évolution des représentations cognitives des dirigeants. Les majors qui interagissent régulièrement avec les autres filiales du conglomérat ont plus de facilité à identifier les opportunités émergentes et à faire preuve de créativité dans le changement de BM.

En revanche, le conglomérat peut parfois avoir un impact négatif sur les filiales. AOL-Time Warner, Bertelsmann Group, Sony Corporation et Vivendi sont marqués par des tensions internes liées à l'incompatibilité des BM de leur différentes filiales (Markides et Charitou, 2004 ; Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Dans ce contexte, le groupe peut avoir une influence coercitive qui peut considérablement réduire la capacité de changement des filiales. Par exemple, Sony Music n'a pu saisir certaines opportunités de diversifier ses sources de revenus à cause de l'influence de Sony Corporation.

Malgré les tensions qui existent dans les conglomérats étudiés, certaines majors bénéficient d'une grande liberté d'action pour exploiter les opportunités qui se situent en dehors du réseau inter-organisationnel (ex : Universal Music). Notre analyse montre alors 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.

2.1.2. Contributions à la littérature sur le changement

L'intérêt de cette recherche ne se limite pas au cadre du BM, ces résultats contribuent également à la littérature sur le changement. La mobilisation de l'approche BM permet d'abord de **mettre au jour la dynamique de deuxième ordre** qui est souvent négligée dans les recherches sur le changement (Langley et Denis, 2008). Grâce à l'approche BM, nous avons étudié les interactions et les interdépendances qui résident entre les éléments de l'entreprise. Il apparaît alors nécessaire d'adopter une perspective multidimensionnelle pour faire état de la complexité du changement. Dans cette optique, nous proposons ensuite d'utiliser l'approche BM pour **caractériser la notion d'amplitude** qui apparaît bien souvent ambiguë dans la littérature.

Une représentation plus exhaustive de la dynamique du changement

Langley et Denis (2008) considèrent que l'une des principales limites des recherches sur le changement est de ne pas représenter complément sa dynamique. Ces travaux ont pour objectif d'étudier le mouvement de l'objet d'étude dans le temps, ce qui fait référence à une dynamique de « *premier ordre* » (p.21). Langley et Denis (2008) considèrent, néanmoins, que les recherches sur le changement tendent à négliger la dynamique de « *deuxième ordre* » (p.21) qu'ils définissent « *comme un processus progressif et prévisible possédant un début et une fin bien distincts. Ce dynamisme de deuxième ordre implique des boucles de rétroaction pouvant créer des modèles d'oscillation ou d'imprévisibilité. En particulier, les actions liées aux initiatives de changement organisationnel, peuvent causer des effets à court et à moyen terme qui, à leur tour, modifient le contexte d'un changement en cours ou engendrent un cercle vicieux de réactions et de contre-réactions qui risque d'amener l'organisation à emprunter toutes sortes de directions inattendues* » (Langley et Denis, 2008, p.21).

L'étude du BM dans une approche contenu offre la possibilité au chercheur de mettre en lumière les interactions qui prennent forme entre ses composantes durant la période de changement. 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.

2.1.3. Contribution à la littérature en stratégie

Les apports théoriques de cette recherche s'adressent enfin plus généralement à la communauté de chercheurs en stratégie. Notre étude montre d'abord que la réflexion concernant les mécanismes de création de valeur ne doit pas se limiter aux frontières sectorielles. Les entreprises peuvent en effet considérablement **augmenter leur potentiel de création de valeur en tissant des liens intersectoriels**. Par ailleurs, nous montrons que ces possibilités sont conditionnées par la nature des ressources & des compétences détenues par l'entreprise. Nous introduisons alors la notion de « *complémentarité inter-sectorielle* » pour compléter les modèles qui évaluent la valeur stratégique d'une ressource ou d'une compétence (Amit et Shoemaker, 1993 ; Barney, 1991). Ensuite, notre analyse met en évidence le **rôle actif des entreprises dans la redéfinition des frontières sectorielles**. Nous abordons à présent ces deux points en détail.

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

Nos résultats permettent d'enrichir la compréhension des phénomènes de création et d'appropriation de la valeur qui font régulièrement l'objet de débats en stratégie. Dans le deuxième chapitre, nous avons vu que ces questions sont abordées différemment selon les courants de recherche en stratégie. Selon la vision porterienne, le potentiel de création de valeur est principalement déterminé par le positionnement de l'entreprise au sein du système de valeur (Porter, 1996). La notion de « *gisement de valeur* » fait, par exemple, référence à ces activités qui sont les plus profitables (Gadiesh et Gilbert, 1998). En insistant essentiellement sur la dimension organisationnelle, on conçoit ainsi qu'un repositionnement de l'entreprise puisse directement influencer les schémas de création et de captation de la valeur (Slywotzky, 1996). Dans l'approche ressource, la création de la valeur provient de la combinaison des ressources détenues par l'entreprise (Barney, 1989 ; Wernerfelt, 1984). L'intérêt de l'approche BM est d'abord d'intégrer plusieurs dimensions à la réflexion sur la création de la valeur.

Pour Amit et Zott (2006), le principal intérêt du BM dans le champ de la stratégie est de dépasser les frontières organisationnelles pour comprendre les mécanismes de création de valeur. En introduisant le concept d' « *open BM* », Chesbrough (2007a) montre que les entreprises optimisent leur potentiel à créer de la valeur en tirant parti de l'ensemble des ressources & des compétences détenues par les parties prenantes au niveau sectoriel. Une des

contributions de notre recherche est de montrer que les opportunités de création de valeur se situent également à l'extérieur du secteur auquel appartient l'entreprise focale. Dans l'industrie phonographique, le développement de sources alternatives de valeur est davantage le fruit de partenariats inter-sectoriels que de partenariats intra-sectoriels. Les majors ont multiplié les sources de valeur en s'associant à des fabricants de produits électroniques, à des opérateurs de télécommunication et à des fournisseurs de services sur Internet. Selon nous, la réflexion sur la création de valeur ne doit ainsi pas se limiter aux frontières d'un secteur mais doit permettre d'envisager des opportunités issues d'horizons variés.

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 *substituable*. 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 « *coopétition* ». 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* »[511] (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.

2.2. Les apports managériaux

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.

[511] Source : Entretien avec Emmanuel Mougin-Pivert, Warner Music, réalisé le 16/05/2010.

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.

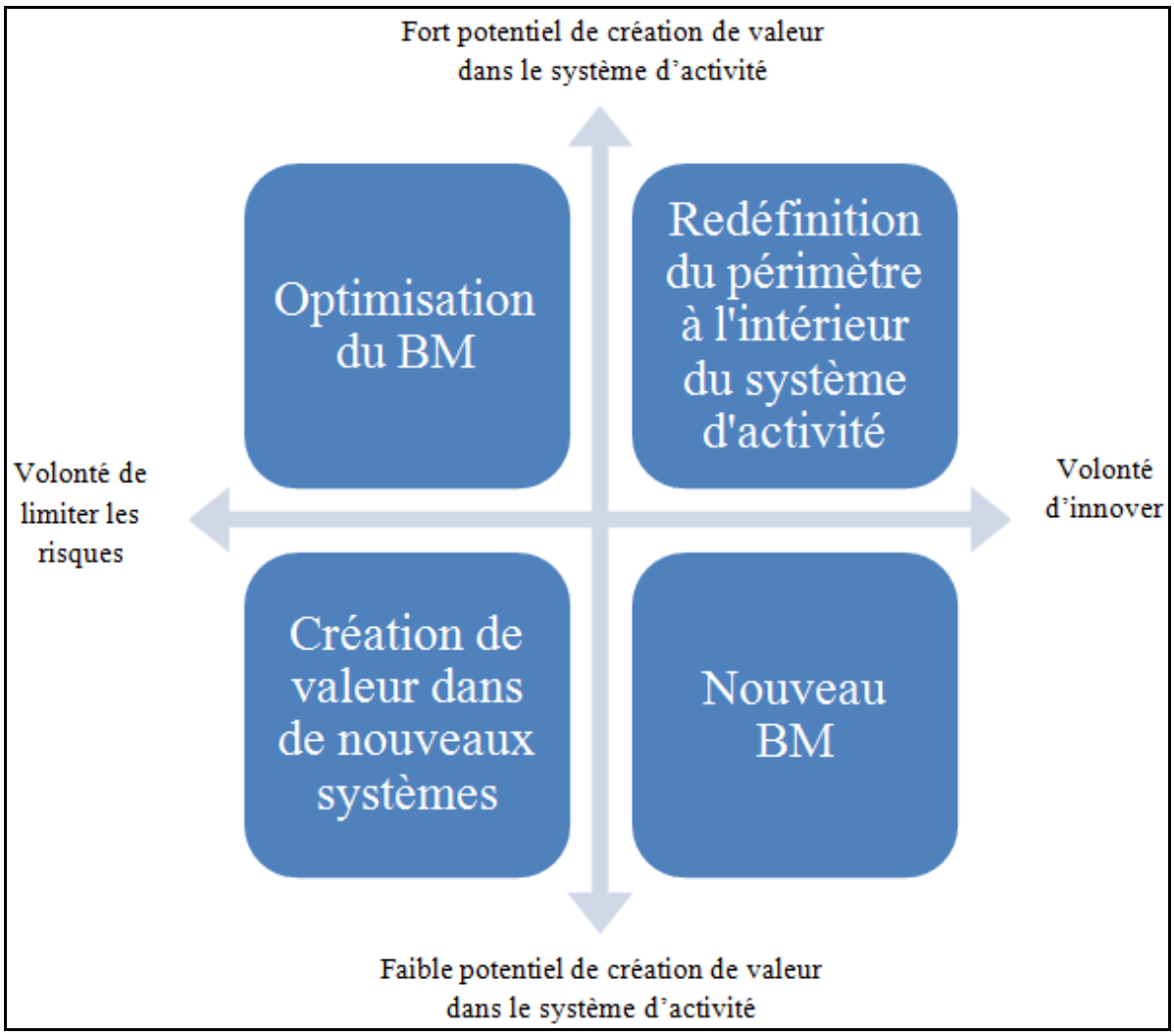
Ensuite, le choix de la logique de changement de BM doit être fondé sur un diagnostic externe. Il s'agit de déterminer le potentiel de création de valeur du système d'activité auquel appartient l'entreprise focale. Si ce dernier est fort, l'entreprise peut choisir d'agir sur les schémas de partage de 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 73 présente les différentes options de changement qui se présentent aux entreprises en fonction d'un diagnostic interne et externe.

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* ». Cette expression fait référence à l'ensemble des activités économiques qui sont relatives à la génération et l'exploitation de la connaissance, de la création artistique et de l'information (Chantepie et Le Diberder, 2005 ; Hesmondhalgh, 2002). Les industries créatives regroupent des secteurs d'activité variés tels que l'architecture, l'art, le cinéma, le design, l'édition, les jeux vidéos, les logiciels, la mode, la musique, la radio, la recherche & le développement, la publicité, la télévision, le théâtre (Howkins 2001, pp. 88–117) ou même la recherche (Hesmondhalgh, 2002). Ces industries ont en commun d'exploiter la création sous des formes diverses.

Figure 73 : La sélection d'une logique de changement de BM



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.

Bibliographie

A

Abbott, A. 1990. A Primer on Sequence Methods. ***Organization Science***, 1(4): 375-392.

Abernathy, W. J., & Clark, K. B. 1985. Innovation : Mapping the Winds of Creative Destruction. ***Research Policy***, 14: 3-22.

Abrahamson, E. 2000. Change without Pain. ***Harvard Business Review***, 78(4): 75-79.

Afuah, A. 2004. Does a Focal Firm's Technology Entry Timing Depend on the Impact of the Technology on Co-Opetitors? ***Research Policy***, 33: 1231–1246.

Afuah, A., & Tucci, C. L. 2001. ***Internet Business Models and Strategies***. Boston: McGraw-Hill, Irwin.

Alderman, J. 2001. ***Sonic Boom: Napster, Mp3, and the New Pioneers of Music***: Perseus Publishing.

Alexander, P. J. 2002. Peer-to-Peer File Sharing: The Case of the Music Recording Industry. ***Review of Industrial Organization*** 20: 151-161.

Allard-Poesi, F. 2003. Coder Les Données In Y. Giordano (Ed.), ***Conduire Un Projet De Recherche: Une Perspective Qualitative Chapitre 7***: 245-290. Paris: Editions EMS.

Allison, G. T. 1971. ***Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis***. Boston, MA: Little Brown & Co.

Allmendinger, G., & Lombreglia, R. 2005. Four Strategies for the Age of Smart Services. ***Harvard Business Review***, 83(10): 131-145.

Almeida, S., & Gregg, E. 2003. Evolution or Revolution in the Music Industry. ***Case Study from the University of Viginia Darden School Foundation***: 9p.

Almqvist, K., & Dahl, C. 2003. Upplevelsindustrin 2003, Statistik Och Jamforelser., ***Stockholm: Swedish Knowledge Foundation***.

Alt, R., & Zimmermann, H. 2001. Introduction to Special Section - Business Models. ***Electronic Markets***, 11(1): 3-9.

Amit, R., & Shoemaker, P. J. H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rents. ***Strategic Management Journal***, 14: 33-46.

Amit, R., & Zott, C. 2001. Value Creation in E-Business. ***Strategic Management Journal***, 22(6-7): 493-520.

Amit, R., & Zott, C. 2006. ***Exploring the Fit between Business Strategy and Business Model : Implications for Firm Performance***.

Amit, R., Zott, C., & Massa, L. 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. ***Journal of Management***, 37(4): 1019-1042.

Ammar, O. 2010. ***L'expérimentation Stratégique Du Business Model : Proposition D'un Cadre Conceptuel Et Méthodologique***. Université Lumière Lyon 2. Thèse universitaire.

Ammar, O., & Charki, M. H. 2009. Les Enchères Électroniques Inversées & La Reconsidération Des Business Models Des Fournisseurs. ***Revue Française de Gestion Industrielle***, 28(1): 61-76.

Anand, N., & Peterson, R. A. 2000. When Market Information Constitutes Fields : Sensemaking of Markets in the Commercial Music Industry. ***Organization Science***, 11(3): 270-284.

Andersen, B., & Frenz, M. 2007. L'incidence Du Téléchargement De Musique Et Du Partage De Fichiers Poste À Poste Sur Les Ventes De Musique : Une Étude Préparée Pour Industrie Canada. , ***Source : http://www.ic.gc.ca. Consulté le 01/02/2009***.

Andersen, B., Kozul-Wright, Z., & Kozul-Wright, R. 2000. Copyrights, Competition and Development : The Case of the Music Industry ***Discussion Paper. Source : http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=2101&lang=2. Consulté le 01/11/2009.*** .

Anderson, C. 2004. The Long Tail, ***Source : http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html. Consulté le 08/07/2010***.

Applegate, L. M. 2001. E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape. In W. G. a. G. D. G. Dickson (Ed.), ***Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Managers***. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Aspinall, M. G., & Hamermesh, R. G. 2007. Realising the Promise of Personalized Medicine. ***Harvard Business Review***, 85(10): 108-117.

Auer, C., & Follack, M. 2002. Using Action Research for Gaining Competitive Advantage out of the Internet's Impact on Existing Business Models, ***15th Bled Electronic Commerce Conference eReality: Constructing the eEconomy***. Bled, Slovenia, June 17 - 19, 2002.

B

Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. 2010. Business Models as Models. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 156-171.

Baden-Fuller, C., & Stopford, J. M. 2003. The Critical Role of Sensemaking in Rejuvenating the Mature Business. In J. B. al. (Ed.), ***The Future of Multinational Company***: 171-178: John Wiley & Sons.

Bagchie, S., & Tulskie, B. 2000. E-Business Models: Integrating Learning from Strategy Development Experiences and Empirical Research, ***Presented at the 20th Annual International Conference of the Strategic Management Society, Vancouver, October 15-18, 2000.***

Baltes, P. B. 1968. Longitudinal and Cross-Sectional Sequences in the Study of Age and Generation Effects. ***Human Development***, 13(1): 145-171.

Bambury, P. 1998. A Taxonomy of Internet Commerce. ***First Monday***, 3(10).

Bardin, L. 2007. ***Analyse De Contenu***. Quadridge, Paris: Presses Universitaires de France.

Barfe, L. 2005. ***Where Have All the Good Times Gone? The Rise and Fall of the Music Industry***. London: Atlantic Books.

Barley, S. R. 1990. Images of Imaging: Notes on Doing Longitudinal Field Work. ***Organization Science***, 1(3): 220-247.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. ***Journal of Management***, 17(1): 99.

Barney, J. B. 1989. Assets, Stocks and Sustained Competitive Advantage. ***Management Science***, 35(1511-1513).

Barney, J. B. 1997. ***Gaining and Sustaining Competitive Advantage***. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bartelt, A., & Lamersdorf, W. 2001. A Multi-Criteria Taxonomy of Business Models in Electronic Commerce. In L. M. Fiegle, & U. Whlhelm (Eds.), ***In Proceedings of the IFIP/ACM International Conference on Distributed Systems Platforms (Middleware 2001), WS on Electronic Commerce,*** Springer, Berlin.

Baumard, P., & Ibert, J. 1999. Quelles Approches Avec Quelles Données? In R. A. T. e. coll. (Ed.), ***Méthodes De Recherche En Management***. Paris: Dunod.

Beinhocker, E., Davis, I., & Mendonca, L. 2009. The 10 Trends You Have to Watch. ***Harvard Business Review***, 87(7/8): 55-60.

Bell, J. R., & Winn, J. 2003. Artemis Images: Providing Content in the Digital Age. ***Entrepreneurship: Theory & Practice***, 28(2): 173-192.

Bell, T. B., Doogar, R., & Solomon, I. 2008. Audit Labor Usage and Fees under Business Risk Auditing. ***Journal of Accounting Research***, 46(4): 729-760.

Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. 1957. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game ***Operations Research***, 5(4): 469-503.

Berggren, E., & Nacher, T. 2001. Introducing New Products Can Be Hazardous to Your Company: Use the Right New-Solutions Delivery Tools. ***Academy of Management Executive***, 15(3): 92-101.

Berland, N., & Pezet, A. 2000. Pour Une Demarche Pragmatique En Histoire De La Gestion. ***Comptabilité - Contrôle - Audit***, Numéro Spécial: 5-17.

Bernard, Y. 2005. ***La Perception Du Prix Des Produits Tout À Fait Nouveaux : Vers Un Prix De Réference Interne Construit : Le Cas Des Services De Musique À La Demande Sur Internet*** Université Panthéon – Assas (Paris II).

Berry, L. L., Shankar, V., Parish, J. T., Cadwallader, S., & Dotzel, T. 2006. Creating New Markets through Service Innovation. ***MIT Sloan Management Review***, 47(2): 56-63.

Bertsch, T., Busbin, J., & Wright, N. 2002. Gaining Competitive Advantage in E-Tailing through Marketing Management and Value-Added Uses of Technology. ***Competitiveness Review***, 12(2): 49-56.

Betz, F. 2002. Strategic Business Models. ***Engineering Management Journal*** 14(1): 21-27.

Beuscart, J. S. 2006. ***La Construction Du Marché De La Musique En Ligne : L'insertion Économique Et Juridique Des Innovations De Diffusion Musicale En France*** Groupe d'analyse des Politiques Publiques -ENS Cachan -CNRS – FRE 268.

Bhattacharjee, S., Gopal, R. D., Lertwachara, K., & Marsden, J. R. 2002. No More Shadow Boxing with Online Music Piracy: Strategic Business Models to Enhance Revenues ***Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences.***

Bhattacharjee, S., Gopal, R. D., Marsden, J. R., & Sankaranarayanan, R. 2009. Re-Tuning the Music Industry - Can They Re-Attain Business Resonance? ***Communications of the ACM***, 52(6): 136-140.

Bhattacharya, A. K., & Michael, D. C. 2008. How Local Companies Keep Multinationals at Bay. ***Harvard Business Review***, 86(3): 84-95.

Birkinshaw, J., & Goddard, J. 2009. What Is Your Management Model? ***MIT Sloan Management Review***, 50(2): 81-90.

Blaha, M., & Rumbaugh, J. 2005. ***Object-Oriented Modeling and Design with Uml***. New Jersey, USA: Prentice Hall.

Blanc, A., & Huault, I. 2010. Reproduction De L'ordre Institutionnel Face À L'incertitude . Le Rôle Du Discours Des Majors Dans L'industrie Musicale. ***Revue française de gestion***, 203(86-99).

Blecken, D. 2008. Chaebol Backlash Sees Networks Falter in Korea. ***Media: Asia's Media & Marketing Newspaper***: 23-23.

Bomsel, O. 2007. ***Gratuit!***: Folio Actuel.

Bonaccorsi, A., Giannangeli, S., & Rossi, C. 2006. Entry Strategies under Competing Standards: Hybrid Business Models in the Open Source Software Industry. ***Management Science***, 52(7): 1085-1098.

Bonnot de Condillac, E. 1776. ***Le Commerce Et Le Gouvernement, Considérés Relativement L'un À L'autre, Ouvrage Elémentaire***: Les dioscures.

Borés, C., Saurina, C., & Torres, R. 2003. Technological Convergence: A Strategic Perspective. ***Technovation***, 23: 1-13.

Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. 2003. Escaping the Identity Trap. ***MIT Sloan Management Review***, 44(3): 20-26.

Boudreau, K. J., & Lakhani, K. R. 2009. How to Manage Outside Innovation. ***MIT Sloan Management Review***, 50(4): 69-76.

Bourreau, M., & Labarthe-Piol, B. 2004. Le Peer to Peer Et La Crise De L'industrie Du Disque : Une Perspective Historique. ***Réseaux***, 3(125).

Bouvery, P. M. 2004. ***Les Contrats De La Musique***. Paris: IRMA Editions.

Bowman, C., & Ambrosini, V. 2000. Value Creation Versus Value Capture : Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. ***British Journal of Management***, 11: 1-15.

Bradach, J. L., & Eccles, R. G. 1989. Price, Authority and Trust : From Ideal Types of Trust to Plural Forms. ***Annual Review of Sociology***, 15: 97-118.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. 1995. The Right Game : Use Game Theory to Shape Strategy. ***Harvard Business Review***, july-august: 57-71.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. 1996. ***Co-Opetition***. New-York Doubleday.

Brandenburger, A. M., & Stuart, H. 1996. Value-Based Business Strategy. ***Journal of Economics and Management Strategy***, 5: 5-25.

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.

Brink, J., & Holmen, P. 2007. Why Do Firms Change? The Role of Business Models, Sequences of Opportunities and Changes of Capabilities in Bioscience Firms, ***IMIT. Consulté le 12/03/2008***.

Brousseau, E., & Penard, T. 2007. The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms. ***Review of Network Economics***, 6(2): 81-114.

Brown, R. 2001. How We Built a Strong Company in a Weak Industry. ***Harvard Business Review***, 79(2): 51-57.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1997. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. ***Administrative Science Quarterly***, 42(1): 1-34.

Bryce, D. J., & Dyer, J. H. 2007. Strategies to Crack: Well-Guarded Markets. ***Harvard Business Review***, 85(5): 84-92.

Buhse, W. 2001. Categorizing Distribution Model Scenarios for Online Music, ***Electronic commerce and web technologies. International conference No2.***, Vol. 2115: 337-346. Munich , Allemagne.

Burgelman, R. A., & Meza, P. 2001. Vivendi-Universal. ***Case Study from Standford School of Business***: 22p.

C

Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A., & Van Basten Batenburg, R. 2003. The Future of Corporate Venturing. (Cover Story). ***MIT Sloan Management Review***, 45(1): 30-37.

Cappelli, P. 2009. The Future of the U.S. Business Model and the Rise of Competitors. ***Academy of Management Perspectives***, 23(2): 5-10.

Cappelli, P., Singh, H., Singh, J. V., & Useem, M. 2010. Leadership Lessons from India. ***Harvard Business Review***, 88(3): 90-97.

Casadesus-Masanell, R., & Hervas-Drane, A. 2008. Peer-to-Peer File Sharing and the Market for Digital Information Goods. , ***Source : www.cs.duke.edu/nicl/netecon06/papers/ne06-market.pdf. Consulté le 29/04/2010.***

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. 2007. Competing through Business Models, ***Business Model Community Working Paper. Source : www.businessmodelcommunity.com. Consulté le 10/05/2009.***

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

Cascio, W. F. 2006. Decency Means More Than "Always Low Prices": A Comparison of Costco to Wal-Mart's Sam's Club. ***Academy of Management Perspectives***, 20(3): 26-37.

Chabaud, D., & Germain, O. 2006. La Réutilisation De Données Qualitatives En Sciences De Gestion : Un Second Choix ? ***M@n@gement***, 9(3): 199-221.

Chacar, A., & Vissa, B. 2005. Are Emerging Economies Less Efficient? Performance Persistence and the Impact of Business Group Affiliation. ***Strategic Management Journal***, 26(10): 933-946.

Chanal, V., & Caron-Fasan, M. L. 2008. How to Invent a New Business Model Based on Crowdsourcing: The Crowdspirit Case ***EURAM***.

Chandler, A. D. 1962. ***Strategy and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise***. Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, A. D. 1977. ***The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business*** Cambridge, MA: Harvard University Press.

Chang, S. J., & Hong, J. 2002. How Much Does the Business Group Matter in Korea? ***Strategic Management Journal***, 23(3): 265-274.

Chantepie, P., & Le Diberder, A. 2005. ***Révolutions Numériques Et Industries Culturelles***: La découverte - Repères.

Chapple, S., & Garofalo, R. 1977. ***Rock'n Roll Is Here to Pay. The History and Politics of the Music Industry***. Chicago: Nelson-Hall.

Charreire, S., & Durieux, F. 1999. Explorer Et Tester. In R. A. T. e. coll. (Ed.), ***Méthodes De Recherches En Management***: 57-80. Paris: Dunod.

Chatterjee, S. 2005. Core Objectives: Clarity in Design Strategy. ***California Management Review***, 47(2): 33-49.

Chesbrough, H. 2006. ***Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape***: Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. 2007a. ***Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape***: Harvard Business Press.

Chesbrough, H. 2007b. Why Companies Should Have Open Business Models. ***MIT Sloan Management Review***, 48(2): 22-28.

Chesbrough, H. 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 354-363.

Chesbrough, H., Ahern, S., Finn, M., & Guerraz, S. 2006. Business Models for Technology in the Developing World: The Role of Non-Governmental Organizations. ***California Management Review***, 48(3): 48-61.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. 2002. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-Off Companies. ***Industrial and Corporate Change***, 11(3): 529-555.

Christensen, C., & Raynor, M. 2003. ***The Innovator's Solution***. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Christensen, C. M. 2001. The Past and Future of Competitive Advantage. ***MIT Sloan Management Review***, 42(2): 105-109.

Christensen, C. M., Bohmer, R., & Kenagy, J. 2000. Will Disruptive Innovations Cure Health Care? ***Harvard Business Review***, 78(5): 102-112.

Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Rigby, D. K. 2002. Foundations for Growth. ***MIT Sloan Management Review***, 43(3): 22-31.

Christensen, C. M., & Tedlow, R. S. 2000. Patterns of Disruption in Retailing. ***Harvard Business Review***, 78(1): 42-45.

Chung, C.-N., & Luo, X. 2008. Human Agents: Contexts, and Institutional Change: The Decline of Family in the Leadership of Business Groups. ***Organization Science***, 19(1): 124-142.

Clark, I. 2009. The Private Equity Business Model and Associated Strategies for Hrm: Evidence and Implications? ***International Journal of Human Resource Management***, 20(10): 2030-2048.

Cocquebert, A. 2004. Le Financement De L'industrie Du Disque, ***Rapport pour le ministère de la Culture et la Communication***. Paris.

Cohen, B., & Winn, M. I. 2007. Market Imperfections, Opportunity and Sustainable Entrepreneurship. ***Journal of Business Venturing***, 22(1): 29-49.

Cohen, M. A., Agrawal, N., & Agrawal, V. 2006. Winning in the Aftermarket. ***Harvard Business Review***, 84(5): 129-138.

Coulangeon, P. 2004. ***Les Musiciens Interprètes En France : Portrait D'une Profession***: La documentation Française.

Coulangeon, P. 2008. Pratiques Et Écoutes Musicales. In P. François (Ed.): La documentation Française.

Creed, D. W. E., Maureen, S., & Austin, J. 2002. Clothes Make the Person? The Tai- Loring of Legitimating Accounts and the Social Construction of Identity. ***Organization Science***, 13(5): 475-496.

Crozier, M. 1969. A New Rationale for American Business. ***Management Review***, 58(4): 14.

Curien, N., Laffond, G., Lainé, J., & Moreau, F. 2004. Towards a New Business Model for the Music Industry: Accomodating Piracy through Ancillary Products, ***Laboratoire d'Econometrie, Conservatoire National des Arts et Metiers, Paris, France.***

Curien, N., & Moreau, F. 2006. ***L'industrie Du Disque***: La découverte.

Cvetkovski, T. 2007. ***The Political Economy of the Music Industry: Technological Change, Consumer Disorientation and Market Disorganisation in Popular Music*** VDM Verlag Dr. Mueller.

D-E

D'Aveni, R. 2002. The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders. ***Harvard Business Review***, 80(11): 66-75.

Dachier, H. P. 1997. Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide. ***Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)***, 18(4): 709.

Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., & Yaziji, M. 2010. Corporate-Ngo Collaboration:Co-Creating New Business Models for Developing Markets. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 326-342.

Dauchy, D. 2010. ***Sept Étapes Pour Un Business Model Solide - Comment Construire Et Réinventer Un Modèle Économique***: Dunod.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. 2009. What People Want (and How to Predict It). ***MIT Sloan Management Review***, 50(2): 23-31.

Day, T. 2002. ***A Century of Recorded Music: Listening to Musical History*** Yale University Press.

De Figueiredo, D. 2003. Unleashing the Power of Digital Goods: Enabling New Business Models for the Music Industry. , ***Source : http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.116.3287&rep=rep1&type=pdf. Consulté le 29/04/2010.***

Demil, B., & Leca, B. 2003. Architecture De Marché Et Régulation Dans L'exploitation Cinématographique Française ***Revue française de gestion***, 142: 229-252.

Demil, B., & Lecocq, X. 2008. (Re)Penser Le Développement Des Organisations. Les Apports Du Modèle Économique. ***Revue française de gestion***, 2(181): 113-122.

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.

Denisoff, R. S. 1986. ***Tarnished Gold: The Record Industry Revisited*** (3rd edn. ed.): Transaction Publishers.

Depeyre, C. 2009. ***De L'observable Au Non Observables : Les Stratégies D'identification, D'adaptation, De Création D'une Capacité De La Firme. Dynamiques De L'industrie Américaine De La Défense (1990-2007)***. Université Paris Ouest. Thèse doctorale.

Déry, R. 1996. La Structuration Socio-Historique Du Champ Anglo-Saxon De La Stratégie, ***Actes de la journée Recherche en Gestion, Paris, FNEGE, p.202-251.***

Desreumaux, A. 1993. ***Stratégie***: Précis Dalloz Gestion.

Desreumaux, A., & Bréchet, J. P. 1998. ***La Valeur En Sciences De Gestion : Représentation Et Paradoxes.*** : Presse académique de l'Ouest.

Desreumaux, A., Lecocq, X., & Warnier, V. 2009. ***Stratégie***: Broché.

Dewald, J., & Bowen, F. 2009. Storm Clouds and Silver Linings: Responding to Disruptive Innovations through Cognitive Resilience. ***Entrepreneurship: Theory & Practice***, 34(1): 197-218.

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. 1986. The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. ***Management Science***, 32(11): 1422-1433.

Dhebar, A. 2001. Six Chasms in Need of Crossing. ***MIT Sloan Management Review***, 42(3): 95-99.

Dholakia, U. M. 2011. What Makes Groupon Promotions Profitable for Businesses?, ***Source : http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1790414. Consulté le 15/08/2011***.

DiMaggio, P. J. 1988. Interest and Agency in Institutional Theory In L. Zucker (Ed.), ***Institutional Patterns and Organizations***: 3-32. Cambridge, MA: Ballinger.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. ***American Sociological Review***, 23(1): 147-160.

Ding, M., Eliashberg, J., Huber, J., & Saini, R. 2005. Emotional Bidders--an Analytical and Experimental Examination of Consumers' Behavior in a Priceline-Like Reverse Auction. ***Management Science***, 51(3): 352-364.

Doganova, L., & Eyquem-Renault, M. 2009. What Do Business Models Do?: Innovation Devices in Technology Entrepreneurship. ***Research Policy***, 38(10): 1559-1570.

Donnat, O. 2009. Les Pratiques Culturelles Des Français À L'ère Numérique Éléments De Synthèse 1997-20081: Etude du Ministère de la culture. Source : http://www.pratiquesculturelles.culture.gouv.fr/doc/08synthese.pdf. Consulté le 01/02/2011.

Doublet, J.-M., & Fridenson, P. 1988. Introduction. ***Revue française de gestion***, 70: 1-3.

Dounès, G., & Geoffroy, M. 2005. ***Ipod Backstage : Les Coulisses D'un Succès Mondial*** Dunod.

Downing, S. 2005. The Social Construction of Entrepreneurship: Narrative and Dramatic Processes in the Coproduction of Organizations and Identities. ***Entrepreneurship: Theory & Practice***, 29(2): 185-204.

Doz, Y. L., & Kosonen, M. 2010. Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 370-382.

Drazin, R., & Van de Ven, A. H. 1985. Alternative Forms of Fit in Contingency Theory. ***Administrative Science Quarterly***, 30: 514-539.

Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. 1999. Validité Et Fiabilité De La Recherche. In R. A. T. e. coll. (Ed.), ***Méthodes De Recherche En Management***. Paris: Dunod.

Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2001. E-Business Model Design, Classification, and Measurements. ***Thunderbird International Business Review***, 44(1): 5-23.

Dubosson-Torbay, M., Pigneur, Y., & Usunier, J. C. 2004. Business Models for Music Distribution after the P2p Revolution ***Proceedings of the Fourth International Conference on Web Delivering of Music***: 172 - 179.

Dumez, H., & Jeunemaître, A. 2005. Concurrence Et Coopération Entre Firmes : Les Séquences Stratégiques Multidimensionnelles Comme Programme De Recherche. ***Finance Contrôle Stratégie***, 8(1): 27-48.

Dunning, J. H. 1988. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. ***Journal of International Business Studies***, 19(Spring): 1-31.

Duysters, G., & Hagedoorn, J. 1998. Technological Convergence in the It Industry : The Role of Strategic Technology Alliances and Technological Competencies. ***International Journal of the Economics of Business***, 5(3): 355-365.

Dye, R. A. 2004. Strategy Selection and Performance Measurement Choice When Profit Drivers Are Uncertain. ***Management Science***, 50(12): 1624-1637.

Dyer, J. H., & Singh, H. 1998. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. ***Academy of Management Review***, 23: 660-679.

Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. 1991. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt ***Academy of Management Review***, 16(3): 613-619.

Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. ***Academy o/Management Review***, 14(4): 532-550.

Eisenmann, T. 2002. ***Internet Business Models, Text and Cases.*** . New York: McGraw-Hill Irwin.

El-Hage, N. N., & Payton, C. E. J. 2007. Warner Music. ***Case Study from the Harvard Business School***: 27p.

Elkington, J., Emerson, J., & Beloe, S. 2006. The Value Palette: A Tool for Full Spectrum Strategy. ***California Management Review***, 48(2): 6-28.

Elliot, S. 2002. ***Electronic Commerce: B2c Strategies and Models***: Chichester: Prentice-Hall.

Ellis, C. J., & Fausten, D. 2002. Strategic Fdi and Industrial Ownership Structure. ***The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique***, 35(3): 476-494.

Enders, A., & Jelassi, T. 2000. The Converging Business Models of Internet and Bricks-and-Mortar Retailers. ***European Management Journal*** 18(5): 542-550.

F-G

Fanger, L., & O'Reilly, C. G. 2003. Universal Music Group in 2003. ***Case Study from Standford School of Business***: 31p.

Farge, A. 1997. ***Le Goût De L'archive***: Points Histoire : Le Seuil.

Fay, S. 2004. Partial-Repeat-Bidding in the Name-Your-Own-Price Channel. ***Marketing Science***, 23(3): 407-418.

Feeny, D. 2001. Making Business Sense of the E-Opportunity. ***MIT Sloan Management Review***, 42(2): 41-51.

Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. D. 2004. Rapid-Fire Fulfillment. ***Harvard Business Review***, 82(11): 104-110.

Ferguson, G. T. 2002. Have Your Objects Call My Objects. ***Harvard Business Review***, 80(6): 138-143.

Fernow, D. 1966. International Oils. ***Financial Analysts Journal***, 22(1): 137.

Fiet, J. O., & Patel, P. C. 2008. Forgiving Business Models for New Ventures. ***Entrepreneurship: Theory & Practice***, 32(4): 749-761.

Fink, M. 1989. ***Inside the Music Business : Music in Contemporary Life***: Macmillan USA.

Fligstein, N., & Feeland, R. 1995. Theoretical and Comparative Perspectives on Corporate Organization, ***Annual Review of Sociology***, 21: 21-43.

Fligstein, N., & McAdam, D. 1995. A Political-Cultural Approach to the Problem of Strategic Action working paper, Stanford University.

Fox, M. 2004. E-Commerce Business Models for the Music Industry. ***Popular Music and Society***, 27(2): 201-220.

François, P. 2004. ***La Musique, Une Industrie, Des Pratiques***: La documentation Française.

Gadiesh, O., & Gilbert, J. L. 1998. Profits Pools : A Fresh Look at Strategy. ***Harvard Business Review***, 76(3): 139-147.

Gambardella, A., & McGahan, A. M. 2010. Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and Their Implications for Industry Structure. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 262-271.

Gambardella, A., & Torrisi, S. 1998. Does Technological Convergence Imply Convergence in Markets? Evidence from the Electronics Industry. ***Research Policy***, 27: 445–463.

Gander, J., & Rieple, A. 2002. Inter-Organisational Relationships in the Worldwide Popular Recorded Music Industry. ***Creativity and innovation management***, 11(4).

Gardet, E. 2008. ***Les Modes De Coordination Au Sein Des Réseaux D'innovation***. IREGE. Thèse de doctorat.

Garfield, M. J., Taylor, N. J., Dennis, A. R., & Satzinger, J. W. 2001. Research Report: Modifying Paradigms--Individual Differences, Creativity Techniques, and Exposure to Ideas in Group Idea Generation. ***Information Systems Research***, 12(3): 322.

Gargiulo, M., & Benassi, M. 2000. Trapped in Your Own Net ? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital. ***Organization Science***, 11(2): 183-196.

Garofalo, R. 2007. ***Rockin' Out: Popular Music in the USA*** Pearson Education.

Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. 2008. Inscrire Son Projet De Recherche Dans Un Cadre Épistémologique, Chapitre 1, ***Méthodologie De La Recherche***: Pearson Education France.

Geertz, C. 1973. ***The Interpretation of Cultures : Selected Essay*** Basic Books.

Ghaziani, A., & Ventresca, M. J. 2005. Keywords and Cultural Change: Frame Analysis of Business Model Public Talk, 1975-2000. ***Sociological Forum***, 20(4): 523-559.

Ghemawat, P. 2003. The Forgotten Strategy. ***Harvard Business Review***, 81(11): 76-84.

Ghemawat, P., & Ghadar, F. 2000. The Dubious Logic of Global Megamergers. ***Harvard Business Review***, 78(4): 65-72.

Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A. 2009. Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model. ***Strategy & Leadership***, 35(6): 27-33.

Giesler, M. 2003. The Social Form of Napster: Cultivating the Paradox and the Consumer Emancipation. ***Advances in Consumer Research***, 30: 94-100.

Giordano, Y. 2003. Les Spécificités Des Recherches Qualitatives. In Y. Giordano (Ed.), ***Conduire Un Projet De Recherche : Une Perspective Qualitative***. Paris: Editions EMS.

Giroux, N. 2003. L'étude De Cas. In Y. Giordano (Ed.), ***Conduire Un Projet De Recherche : Une Perspective Qualitative***: 41-84. Paris: Editions EMS.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. 1967. ***The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research***. Chicago: Aldine.

Godfrey, P. C., & Hill, C. W. L. 1995. The Problem of Unobservables in Strategic Management Research. ***Strategic Management Journal***, 16(7): 519-533.

Goel, S., Miesing, P., & Chandra, U. 2010. The Impact of Illegal Peer-to-Peer File Sharing on the Media Indstry. ***California Management Review***, 52(3): 6-33.

Goodman, F. 2010. ***Fortune's Fool : Edgar Bronfman Jr., Warner Music and an Industry Crisis***: Simon & Schuster.

Gopal, R. D., Bhattacharjee, S., & Sanders, G. L. 2006. Do Artists Benefit from Online Music Sharing? . ***Journal of Business***, 79(3): 1503-1533.

Gordijn, J., Akkermans, H., & Van Vliet, H. 2000. Business Modelling Is Not Process Modelling: 40-51.

Gordijn, J., & Akkermans, J. 2001. Designing and Evaluating E-Business Models. ***IEEE Intelligent Systems***, 16(4): 11-17.

Gottfredson, M., Puryear, R., & Phillips, S. 2005. Strategic Sourcing from Periphery to the Core. ***Harvard Business Review***, 83(2): 132-139.

Govindarajan, V., & Trimble, C. 2004. Strategic Innovation and the Science of Learning. ***MIT Sloan Management Review***, 45(2): 67-75.

Govindarajan, V., & Trimble, C. 2005. Building Breakthrough Businesses within Established Organizations. ***Harvard Business Review***, 83(5): 58-68.

Goyeau, D., & Loulmet, L. 2006. Disparition Des Keiretsus Financiers : La Rupture Du Modèle Japonais De Gouvernance Intermédiée. ***Economies et sociétés***, 40(3-4): 521-555.

Graham, G., Burnes, B., Lewis, G. J., & Langer, J. 2004. The Transformation of the Music Industry Supply Chain : A Major Label Perspective. ***International Journal of Operations & Production Management***, 24(11): 1087-1103.

Greiner, L. E. 1972. Evolution and Revolution as Organizations Grow. ***Harvard Business Review***, 50(4): 37-46.

Grenier, C., & Josserand, E. 2003. Recherches Sur Le Contenu Et Recherches Sur Le Processus. In R. A. Thiétart (Ed.), ***Méthodes De Recherche En Management***: Dunod.

Grönlund, J., Sjödin, D. R., & Frishammar, J. 2010. Open Innovation and the Stage-Gate Process: A Revised Model for New Product Development. ***California Management Review***, 52(3): 106-131.

Gronow, P., & Saunio, I. 1998. ***An International History of the Recording Industry***: Continuum.

Gueguen, G., & Yami, S. 2004. Vers Une Utilisation Dynamique De L'internet Dans Le Recueil Des Données, ***Colloque International sur les Méthodologies de Recherche, Lyon, Mars 2004 - Academy of Management / ISEOR.***

Gulati, R. 2010. Management Lessons from the Edge. ***Academy of Management Perspectives***, 24(2): 25-27.

H-I

Hald, K. S. 2010. Book Review : Dynamic Supply Chain Alignment: A New Business Model for Peak Performance in Enterprise Supply Chains across All Geographies. Farnham. ***Human Resource Management***, 49(5): 969-973.

Hamel, G., & Välikangas, L. 2003. The Quest for Resilience. (Cover Story). ***Harvard Business Review***, 81(9): 52-63.

Harding, D., & Rovit, S. 2004. Building Deals on Bedrock. ***Harvard Business Review***, 82(9): 121-128.

Hardy, S., & Fuller, M. 2007. Industry Opportunities, Market Intelligence and Froecasts to Improve Your Bottom Line. ***Lightwave***, March.

Hargadon, A., & Sutton, R. I. 2000. Building an Innovation Factory. ***Harvard Business Review***, 78(3): 157-166.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. 2003. Creating Sustainable Value. ***Academy of Management Executive***, 17(2): 56-67.

Hart, S. L., & Sharma, S. 2004. Engaging Fringe Stakeholders for Competitive Imagination. ***Academy of Management Executive***, 18(1): 7-18.

Hawkins, R. 2002. The Phantom of the Marketplace: Searching for New E-Commerce Business Models. ***Communications & Strategies***, 46(2): 297-329.

Hayashi, A. M. 2009. Do You Have a "Plan B"? ***MIT Sloan Management Review***, 51(1): 10-11.

Hayton, J. C., & Kelley, D. J. 2006. A Competency-Based Framework for Promoting Corporate Entrepreneurship. ***Human Resource Management***, 45(3): 407-427.

Healy, P. M., & Palepu, K. G. 2003. How the Quest for Efficiency Corroded the Market. ***Harvard Business Review***, 81(7): 76-85.

Hedman, J., & Kalling, T. 2001. The Business Model: A Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology, ***Working paper, School of economics and management, Lund University***.

Hendry, J., & Pitt, S. 1989. Business Strategy & Business History: A Review and Prospectus. Working Paper, Https://Dspace.Lib.Cranfield.Ac.Uk/Handle/1826/331, Consulté Le 19/10/2010.

Herzlinger, R. 2006. Why Innovation in Health Care Is So Hard, Vol. 84: 140-141: Harvard Business School Publication Corp.

Hesmondhalgh, D. 2002. ***The Cultural Industries***: SAGE.

Hinz, O., & Spann, M. 2008. The Impact of Information Diffusion on Bidding Behavior in Secret Reserve Price Auctions. ***Information Systems Research***, 19(3): 351-368.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. 2001. Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation. ***Strategic Management Journal***, 22(6-7): 479-491.

Hoffman, W. 2008. Redirecting Dell. ***Traffic World***, 15.

Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. 1999. Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships ***Strategic Management Journal***, 20: 467–486.

Holm, P. 1995. The Dynamics of Institutionalization: Transformation Processes in Norvegian Fisheries ***Administrative Science Quarterly***, 40: 398-422.

Hopkins, M. M., Martin, P. A., Nightingale, P., Kraft, A., & Mahdi, S. T. 2007. He Myth of Biotech Revolution: An Assessment of Technological, Clinical and Organisational Change. ***Research Policy***, 36: 566-589.

Howkins, J. 2001. ***The Creative Economy: How People Make Money from Ideas***: Penguin.

Hsieh, C., Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. 2007. Opportunity Discovery, Problem Solving and a Theory of the Entrepreneurial Firm. ***Journal of Management Studies***, 44(7): 1255-1277.

Hu, X., Lin, Z., Whinston, A. B., & Zhang, H. 2004. Hope or Hype: On the Viability of Escrow Services as Trusted Third Parties in Online Auction Environments. ***Information Systems Research***, 15(3): 236-249.

Hudnut, P., & DeTienne, D. R. 2010. Envirofit International: A Venture Adventure. ***Entrepreneurship: Theory & Practice***, 34(4): 785-797.

Hunter, T., & Smith, T. 2000. Napster and Mp3 : Redifining the Music Industry. ***Case Study from the Harvard Business School***: 22p.

Hurt, M. J., & Hurt, S. 2005. Transfer of Managerial Practices by French Food Retailers to Operations in Poland. ***Academy of Management Executive***, 19(2): 36-49.

Huygens, M., Van den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & Baden-Fuller, C. 2001. Co-Evolution of Firm Capabilities and Industry Competition: Investigating the Music Industry, 1877-1997. ***Organization Studies (Walter de Gruyter GmbH & Co. KG.)***, 22(6): 971-1011.

Hyatt, J. 2008. The Incrementalist (or, What's the Small Idea?). ***MIT Sloan Management Review***, 49(4): 15-20.

Ibert, J. 1997. ***La Dynamique Concurrentielle Et Ses Déterminants : Un Cas De Vente Par Affaire***. Université Paris IX-Dauphine.

IBM. 2006. Expanding the Innovation Horizon: The Global Ceo Study 2006: IBM Global Business Services. March 2006.Source :www-07.ibm.com/smb/includes/content/industries/electronics/pdf/Global_CEO_Study_-_Electronics.pdf. Consulté le 02/04/2011.

Ichbiah, D. 2000. ***Enquête Sur La Génération Mp3 , La Victoire De La Musique***: Broché.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., & Sexton, D. L. 2001. Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth. ***Academy of Management Executive***, 15(1): 49-63.

Isckia, T., & Lescop, D. 2009. Open Innovation within Business Ecosystems: A Tale from Amazon.Com. ***Communications & Strategies***, 1(74): 37-54.

Itami, H., & Nishino, K. 2010. Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 364-369.

Izosimov, A. V. 2008. Managing Hypergrowth. ***Harvard Business Review***, 86(4): 121-127.

J-K

Jacobides, M. G., Knudsen, T., & Augier, M. 2006. Benefiting from Innovation: Value Creation, Value Appropriation and the Role of Industry Architectures. ***Research Policy***, 35(8): 1200-1221.

Jeremy, D. J. 2002. Business History and Strategy. In H. T. A.M. Pettigrew, R. Whittington (Ed.), ***Handbook of Strategy and Management*** London: Sage.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., & Fréry, F. 2008a. ***Stratégique***. France, Paris, 8ème édition: Pearson Education.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. 2008b. Reinventing Your Business Model. (Cover Story). ***Harvard Business Review***, 86(12): 50-59.

Johnson, M. W., & Suskewicz, J. 2009. How to Jump-Start the Clean Tech Economy. ***Harvard Business Review***, 87(11): 52-60.

Jones, G. M. 1960. Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. ***Accounting Review***, 35(4): 619.

Jouison, E. 2008. ***L'operationnalité Du Business Model En Contexte De Création D'entreprise : Recherche Action Sur Le Terrain Des Porteurs De Projet De Création D'entreprise***. Université Montesquieu Bordeaux IV.

Kalakota, R., & Robinson, M. 2001. ***Mbusiness: The Race to Mobility***. New York: Mc Graw-Hill Publishing Company.

Kambil, A., Eselius, E. D., & Monteiro, K. A. 2000. Fast Venturing: The Quick Way to Start Web Businesses. ***Sloan Management Review***, 41(4): 55-67.

Kambil, A., Wei-Teh Long, V., & Kwan, C. 2006. The Seven Disciplines for Venturing in China. ***MIT Sloan Management Review***, 47(2): 85-89.

Kannan, P. K., Pope, B. K., & Jain, S. 2009. Pricing Digital Content Product Lines: A Model and Application for the National Academies Press. ***Marketing Science***, 28(4): 620-636.

Kaplan, D., Eychenne, F., Francou, R., & Klein, A. 2007. Musique & Numérique : Créer De La Valeur Par L'innovation: Source : http://ww.fing.org. Consulté le 02/02/2008.

Kaplan, S., & Sawhney, M. 2000. E-Hubs: The New B2b Marketplaces. (Cover Story). ***Harvard Business Review***, 78(3): 97-103.

Karp, A. H. 2003. Making Money Selling Content That Others Are Giving Away. ***Communications of the ACM***, 46(1): 21-22.

Kasabov, E. 2010. The Compliant Customer. ***MIT Sloan Management Review***, 51(3): 18-19.

Katona, Z., & Sarvary, M. 2008. Network Formation and the Structure of the Commercial World Wide Web. ***Marketing Science***, 27(5): 764-778.

Kettinger, W. J., & Grover, V. 1995. Special Section : Toward a Theory of Business Process Change Management. ***Journal of Management Information Systems***, 12(1): 9-30.

Khandwalla, P. N. 1973. Viable and Effective Organizational Designs of Firms. ***Academy of Management Journal of Economic Methodology***, 16: 481-495.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. 2000. Knowing a Winning Business Idea When You See One. ***Harvard Business Review***, 78(5): 129-138.

Kind, H. J., Nilssen, T., & Sorgard, L. 2009. Business Models for Media Firms: Does Competition Matter for How They Raise Revenue? ***Marketing Science***, 28(6): 1112-1128.

Kirk, J., & Miller, M. 1986. ***Reliability and Validity in Qualitative Research***. London, UK: Sage.

Klueber, R. 2000. Business Model Design and Implementation for Eservices, ***Source : http://web.iwi.unisg.ch. Consulté le 05/02/2010***.

Knopper, S. 2009. ***Appetite for Self-Destruction: The Spectacular Crash of the Record Industry in the Digital Age*** Simon & Schuster Ltd.

Koenig, G. 1993. Production De La Connaissance Et Constitution Des Pratiques Organisationnelles ***Revue de Gestion des Ressources Humaines***, 9: 4-17.

Konczal, E. F. 1975a. Computer Models Are for Managers, Not Mathematicians. ***Management Review***, 64(4): 46.

Konczal, E. F. 1975b. Models Are for Managers, Not Mathematicians. ***Journal of Systems Management***, 26(1): 12.

Kopczak, L. R., & Johnson, M. E. 2003. The Supply-Chain Management Effect. ***MIT Sloan Management Review***, 44(3): 27-34.

Koster, A. 2007. Music Industry:Toward a New Business Model? . ***Journal of Business & Economics Research***, 5(11): 43-46.

Krasilovsky, M. W., Shemel, S., & Gross, J. M. 2007. ***This Business of Music: The Definitive Guide to the Music Industry*** Billboard Books,U.S.

Krishnamurthy, S. 2003. ***E-Commerce Management, Text and Cases***: Thompson Learning.

Kristie, J. 2010. May This "India Way" Paper Be a Change Agent. ***Academy of Management Perspectives***, 24(2): 28-30.

Krueger, C., Swatman, P. M. C., & Van der Beek, K. 2004. E-Business Models in the Online Music Sector – a Survey of 10 European Countries, ***Proceedings of the Fourth International Conference on Web Delivering of Music.***

Kulatilaka, N., & Venkatraman, N. 2001. Strategic Options in the Digital Era. ***Business Strategy Review***, 12(4): 7-15.

Kuratko, D. F., & Mathews, R. D. 2004. Communityweb: An Internet Firm's Fight to Survive. ***Entrepreneurship: Theory & Practice***, 28(3): 265-290.

Kuruzovich, J., Viswanathan, S., Agarwal, R., Gosain, S., & Weitzman, S. 2008. Marketspace or Marketplace? Online Information Search and Channel Outcomes in Auto Retailing. ***Information Systems Research***, 19(2): 182-201.

L

Labarthe-Piol, B. 2005. ***L'impact D'internet Sur L'industrie Du Disque : Vers Un Nouveau Régime De Croissance***. Paris IX Dauphine.

Laffont, J.-J., Marcus, S., Rey, P., & Tirole, J. 2001. Internet Peering. ***American Economic Review***, 91(2): 287-291.

Lamberg, J.-A., Tikkanen, H., Nokelainen, T., & Suur-Inkeroinen, H. 2009. Competitive Dynamics, Strategic Consistency, and Organizational Survival. ***Strategic Management Journal***, 30(1): 45-60.

Lambert, S. 2006. Do We Need a "Real" Taxonomy of E-Business Models? , ***Source : http://www.flinders.edu.au. Consulté le 21/01/2010***.

Lamoreaux, N. R. 2001. Reframing the Past : Thoughts About Business Leadership and Decision Making under Uncertainty. ***Enterprise & Society***, 2: 632-659.

Lampel, J., Bhallah, A., & Pushkar, J. 2008. Intellectual Property Rights and Industry Evolution: The Case of the Recorded Music Industry, ***Meeting of DIME, London May 2008.***

Lange, A. 1995. ***Stratégies De La Musique***.

Langley, A. 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. ***Academy of Management Review***, 24(4): 691-710.

Langley, A., & Denis, J.-L. 2008. Les Dimensions Négligées Du Changement Organisationnel, ***Télescope***, Vol. Automne 2008: 13-32.

Langley, A., & Royer, I. 2006. Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations. ***M@n@gement***, 9(3): 81-94.

Laudon, K., & Traver, C. 2003. ***E-Commerce; Business, Technology, Society***. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Lawrence, B. S. 1984. Historical Perspective: Using the Past to Study the Present. ***Academy of Management Review***, 9(2): 307-312.

Lawrence, T. B., & Suddaby, R. 2006. Institutions and Institutional Work In C. H. S. Clegg, W. Nord and T.B. Lawrence (Ed.), ***Handbook of Organization Studies***: 215-254: Sage.

Leblebici, H., Salancik, G. R., Copay, A., & King, T. 1991. Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields : An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. ***Administrative Science Quarterly***, 36: 333-363.

Lechner, U., & Schmid, B. F. 2001. Communities - Business Models and System Architectures: The Blueprint of Mp3.Com, Napster and Gnutella Revisited ***Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences. portal.acm.org/citation.cfm?id=820759.821964.Consulté le 01/05/2010***.

Lecocq, X. 2003. ***Comportement D'acteurs Et Dynamique D'un Réseau Interorganisationnel : Le Phénomène Des Écarts Relationnels***. Université des Sciences et Technologies de Lille.

Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. 2010. Business Models as a Research Program in Strategic Management : An Appraisal Based on Lakatos. ***M@n@gement***, 13(4): 214-225.

Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. 2006. Le Business Model : Un Outil D'analyse Stratégique. ***Expansion Management Review***, Septembre 2006.

Lecocq, X., & Yami, S. 2004. L'analyse Stratégique Et La Configuration De Valeur. ***Revue française de gestion***, 5(152): 45-65.

Lee, J., & Miller, D. 1999. People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms. ***Strategic Management Journal***, 20(6): 579-593.

Leifer, R. 2002. ***Critical Factors Predicting Radial Innovation Success***.

Leonard-Barton, D. 1990. A Dual Methodology for Case Studies : Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites. ***Organization Science***, 1(3): 248-266.

Leonard, D., & Swap, W. 2000. Gurus in the Garage. ***Harvard Business Review***, 78(6): 71-82.

Levy, S. 2006. ***The Perfect Thing : How the Ipod Shuffles Commerce, Culture and Coolness***. New York: Simon & Schuster.

Leyshon, A. 2001. Time-Space (and Digital) Compression: Software, Formats, Musical Networks, and the Reorganisation of the Music Industry. ***Environment & Planning***, 33: 49-77.

Linder, J. C., & Cantrell, C. 2000. Changing Business Models: Surveying the Landscape. ***Accenture Institute for Strategic Change***.

Linton, J. D., Klassen, R., & Jayaraman, V. 2007. Sustainable Supply Chains: An Introduction. ***Journal of Operations Management***, 25(6): 1075-1082.

Loilier, T. 2010. Innovation Et Territoire. Le Rôle De La Proximité Géographique Ne Doit Pas Être Surestimé. ***Revue française de gestion***, 200: 15-35.

Loilier, T., & Tellier, A. 2011. Que Faire Du Modèle De L'innovation Ouverte ? ***Revue française de gestion***, 210(1): 69-85.

Lopes, P. D. 1992. Innovation and Diversity in the Popular Music Industry, 1969 to 1990. ***American Sociology Review***, 57(1): 56-71.

Lord, M. D., Mandel, S. W., & Wager, J. D. 2002. Spinning out a Star. ***Harvard Business Review***, 80(6): 115-121.

Lovins, A. B., Lovins, L. H., & Hawken, P. 2007. A Road Map for Natural Capitalism. ***Harvard Business Review***, 85(7/8): 172-183.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. 2004. E-Business Strategies and Internet Business Models: How the Internet Adds Value. ***Organizational Dynamics***, 33(2): 161-173.

M-N-O

MacLean, N. 1992. ***Young Men and Fire***: University Of Chicago Press.

Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. ***Harvard Business Review***, 80(5): 86-92.

Mahadevan, B. 2000. Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. ***California Management Review***, 42(4): 55-69.

Mahmood, I. P., Zhu, H., & Zajac, E. J. 2011. Where Can Capabilities Come From? Network Ties and Capability Acquisition in Business Groups. ***Strategic Management Journal***, 32(8): 820-848.

Malone, T. W. 2004. Bringing the Market Inside. ***Harvard Business Review***, 82(4): 106-114.

Maltz, E., & Chiappetta, V. 2002. Maximizing Value in the Digital World. ***MIT Sloan Management Review***, 43(3): 77-84.

Mangelsdorf, M. E. 2010. How Fast Can Innovations Get Big? ***MIT Sloan Management Review***, 52(1): 96-96.

Mangematin, V., Lemarié, S., Boissin, J.-P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., & Trommetter, M. 2003. Development of Smes and Heterogeneity of Trajectories: The Case of Biotechnology in France. ***Research Policy***, 32(4): 621-638.

Mann, C. C. 2003. The Year the Music Dies. In h. w. w. c. C. l. 12/11/2006. (Ed.).

Mansfield, G. M., & Fourie, L. C. H. 2004. Strategy and Business Models - Strange Bedfellows? A Case for Convergence and Its Evolution into Strategic Architecture. ***South African Journal of Bussiness Management***, 35(1): 35-44.

Markevich, A. 2009. The Evolution of Sustainability. ***MIT Sloan Management Review***, 51(1): 13-14.

Markides, C., & Charitou, C. D. 2004. Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach. ***Academy of Management Executive***, 18(3): 22-36.

Markides, C. C., & Oyon, D. 2010. What to Do against Disruptive Business Models (When and How to Play Two Games at Once). ***MIT Sloan Management Review***, 51(4): 27-32.

Marmonier, L., & Thiétart, R. A. 1988. L'histoire, Un Outil Pour La Gestion? ***Revue française de gestion***, 70(162-171).

Martin, A. 2004. ***Entertainment Industry Is Cracked, Here Is the Patch***: Publibook, Broche.

Martin, R. 2007. How Successful Leaders Think. (Cover Story). ***Harvard Business Review***, 85(6): 60-67.

Mason, K. J., & Leek, S. 2008. Learning to Build a Supply Network: An Exploration of Dynamic Business Models. ***Journal of Management Studies***, 45(4): 774-799.

Mayo, M., & Brown, G. 1999. Building a Competitive Business Model. ***Ivey Business Journal,*** 63(3): 18 - 23.

McCourt, T., & Burkart, P. 2003. When Creators, Corporations and Consumers Collide: Napster and the Development of on-Line Music Distribution. ***Media, Culture & Society*** 25: 333-350.

McGann, S., & Lyytinen, K. 2002. Capturing the Dynamics of Ebusiness Models: The Ebusiness Analysis Framework and the Electronic Trading Infrastructure, ***15th Bled Electronic Commerce, Conference - eReality: Constructing the eEconomy, Bled, Slovenia,***.

McGrath, R. G. 2010. Business Models: A Discovery Driven Approach. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 247-261.

Mendelson, H. 2000. Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry. ***Management Science***, 46(4): 513.

Meuter, M. L., Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Brown, S. W. 2005. Choosing among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies. ***Journal of Marketing***, 69(2): 61-83.

Meyer, A. D., Brooks, G. R., & Goes, J. B. 1990. Environmental Jolts and Industry Revolutions: Organizational Responses to Discontinuous Change. ***Strategic Management Journal***, 11(ArticleType: primary_article / Issue Title: Special Issue: Corporate Entrepreneurship / Full publication date: Summer, 1990 / Copyright © 1990 John Wiley & Sons): 93-110.

Meyer, A. D., Goes, J. B., & Brooks, G. G. 1993. Organizational Reacting to Hyperturbulence. In G. P. Huber, & W. Glick (Eds.), ***Organizational Change and Redesign***. New-York: Oxford University Press.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. 2003. ***Analyse De Données Qualitatives***. Paris: De Boeck.

Miles, R. H. 2010. Accelerating Corporate Transformations (Don't Lose Your Nerve!). (Cover Story). ***Harvard Business Review***, 88(1/2): 68-75.

Millard, A. 2005. ***America on Record: A History of Recorded Sound*** Cambridge University Press.

Miller, D. 1996. Configurations Revisited ***Strategic Management Journal***, 17(505-512).

Mohaghar, A. H. 2010. A Methodology for Business Model Change Inspired of Mobile Technology Entrance to Organization. ***Journal of Information Technology Management***, 2(4): 175-192.

Mohr, L. 1982. ***Explaining Organizational Behavior***. San Francisco: Jossey-Bass.

Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. 2010. Genèse Et Déploiement D'un Nouveau Business Model : L'etude D'un Cas Désarmant. ***M@n@gement***, 13(4): 266-297.

Mol, J. M., Wijnberg, N. M., & Caroll, C. 2005. Value Chain Envy: Explaining New Entry and Vertical Integration in Popular Music. ***Journal of Management Studies***, 42(2): 251-276.

Möller, K., Rajala, R., & Westerlund, M. 2008. Service Innovation Myopia? A New Recipe for Client-Provider Value Creation. ***California Management Review***, 50(3): 31-48.

Mollick, E. 2005. Tapping into the Underground. ***MIT Sloan Management Review***, 46(4): 21-24.

Montmorillon, B. D. 1999. Théorie Des Conventions, Rationalité Mimétique Et Gestion De L'entreprise. In G. Koenig (Ed.), ***De Nouvelles Théories Pour Gérer L'entreprise Di Xxie Sicècle***: Economica.

Montmorillon, B. D. 2001. L'investissement Immatériel. In Images De L'investissement In C. G. (Ed.): 259-282. Paris: Vuibert.

Moore, D. A., Tetlock, P. E., Tanlu, L., & Bazerman, M. H. 2006. Conflicts of Interest and the Case of Auditor Independence: Moral Seduction and Strategic Issue Cycling. ***Academy of Management Review***, 31(1): 10-29.

Morgan, M. S. 2001. Models, Stories and the Economic World. ***Journal of Economic Methodology***, 8(3): 361-384.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. ***Journal of Business Research***, 58: 726-735.

Mouricou, P. 2009. ***Stratégie Et Imitation Concurrentielle : Une Étude Des Pratiques Des Programmateurs Des Radios Musicales Françaises***. Thèse.

Moyon, E., & Lecocq, X. 2010. Co-Evolution between Stages of Institutionalization and Agency: The Case of the Music Industry's Business Model ***Management International***, 14(4): 37-53.

Mullins, J., & Randy, K. 2010. Getting to Plan B: Breaking through to a Better Business Model. ***Academy of Management Perspectives*** (93).

Murphy, P. J., & Crockett, C. 2007. Dealer Trade Group: High-Tech Venturing in a Low-Tech Industry. ***Entrepreneurship: Theory & Practice***, 31(4): 643-662.

Murray, F., & Tripsas, M., . 2004. The Exploratory Process of Entrepreneurial Firms: The Role of Purposeful Experimentation. Business Strategy over the Industry Life Cycle. ***Advances in Strategic Management***, 21: 45-75.

Musca, G. 2006. Une Stratégie De Recherche Processuelle : L'etude Longitudinale De Cas Enchâssés. ***M@n@gement***, 9(3): 145-168.

Namaroff, M. 2007. Rethinking the Chip Industry Business Model: Collaborate or Else, ***Solid State Technology***.

Nègre, P. 2010. ***Sans Contrefaçon***: Fayard Document.

Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. 2009. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation. (Cover Story). ***Harvard Business Review***, 87(9): 56-64.

O'Donnell, E., & Schultz Jr, J. J. 2005. The Halo Effect in Business Risk Audits: Can Strategic Risk Assessment Bias Auditor Judgment About Accounting Details? ***Accounting Review***, 80(3): 921-939.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. 2004. The Ambidextrous Organization. ***Harvard Business Review***, Avril: 74-81.

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K. Z., & Duncan, K. A. 2003. The Impact of the Family and the Business on Family Business Sustainability. ***Journal of Business Venturing***, 18(5): 639-666.

Ordanini, A. 2005. The Effects of Participation on B2b Exchanges: A Resource-Based View. ***California Management Review***, 47(2): 97-113.

Osterwalder, A. 2004. ***The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach***. HEC de l'Université de Lausanne.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. 2003. An Ontology for E-Business Models. In W. Currie (Ed.), ***Value Creation from E-Business Models***: Butterworth-Heinemann.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept ***Communications of the Association for Information Systems***, 16: 1-25.

Oxman, J. A. 2002. The Hidden Leverage of Human Capital. ***MIT Sloan Management Review***, 43(4): 79-83.

P-R

Papakiriakopoulos, D. A., Poylumenakou, A. K., & Doukidis, G. J. 2001. Building E-Business Models: An Analytical Framework and Development Guidlines, ***14th Bled Electronic Commerce Conference Bled, Slovenia, June 25 - 26, 2001***.

Parker, G. G., & Van Alstyne, M. W. 2005. Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design. ***Management Science***, 51(10): 1494-1504.

Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. 2004. A Research Framework for Analysing Ebusiness Models. ***European Journal of Information Systems***(13): 302–314.

Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. 2005. Technology Innovation-Induced Business Model Change : A Contingency Approach. ***Journal of Organizational Change Management***, 18(2): 167-183.

Pauwels, K., & Weiss, A. 2008. Moving from Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully. ***Journal of Marketing***, 72(3): 14-31.

Peecher, M. E., Schwartz, R., & Solomon, I. 2007. It's All About Audit Quality: Perspectives on Strategic-Systems Auditing. ***Accounting, Organizations and Society***, 32(4-5): 463-485.

Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. 2001. Developing Business Models for Ebusiness, ***Proceedings of the International Conference on Electronic Commerce***. Vienna.

Pettigrew, A. 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. ***Organization Science***, 1(3): 267-292.

Pezet, A. 1997. The Development of Discounted Cash Flow and Profitability of Investment in France in the 1960s. ***Accounting, Business and Financial History***, 7(3): 367-380.

Pezet, A. 2000. Le Management Stratégique Et Financier De L'investissement : Un Siècle D'histoire De La Décision Dans L'industrie Française De L'aluminium ***Finance Contrôle Stratégie***, 3(3): 155-180.

Pezet, A. 2002. La Méthode Critique De L'histoire Appliquée Aux Sciences De Gestion : Une Possibilité De Décloisonnement De La Discipline. In M. N. (Ed.), ***Questions De Méthodes En Sciences De Gestion***: Caen, Editions Management et Société.

Pfeffer, J. 2005. Changing Mental Models: Hr's Most Important Task. ***Human Resource Management***, 44(2): 123-128.

Pisano, G. P. 2006. Can Science Be a Business? Lessons from Biotech. ***Harvard Business Review***, 84(10): 114-125.

Plé, L., Lecocq, X., & Angot, J. 2009 Customer-Integrated Business Models: A Theoretical Framework, ***18th AIMS Conference,*** . June 2-5, Grenoble School of Management.

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.

Poole, M. S., Van de Ven, A., H., Dooley, K., & Holmes, M. E. 2000. ***Organizational Change and Innovation Processes : Theory and Methods for Research***. New York: Oxford University Press.

Porter, M. 1980. ***Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors***. New-York: Free Press.

Porter, M. E. 1985. ***Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance***. New York: Free Press.

Porter, M. E. 1996. What Is Strategy ? ***Harvard Business Review***.

Porter, M. E. 2001. Strategy and the Internet. ***Harvard Business Review***, 79(3): 62-78.

Posner, B. G. 2009. One Ceo's Trip from Dismissive to Convinced. ***MIT Sloan Management Review***, 51(1): 47-51.

Power, D., & Jansson, J. 2004. The Emergence of a Post-Industrial Music Economy? Music and Ict Synergies in Stockholm, Sweden. ***Geoforum***, 35: 425–439.

Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. 1986. The Dominant Logic : A New Linkage between Diversity and Performance. ***Strategic Management Journal***, 7: 485-511.

Prahalad, C. K., & Lieberthal, K. 2003. The End of Corporate Imperialism. ***Harvard Business Review***, 81(8): 109-117.

Prahalad, C. K., & Mashelkar, R. A. 2010. Innovation's Holy Grail. ***Harvard Business Review***, 88(7/8): 132-141.

Prost, A. 1996. ***Douze Leçons Sur L'histoire,*** Seuil.

Raff, D. M. G. 2000. Superstores and the Evolution of Firm Capabilities in American Bookselling. ***Strategic Management Journal***, 21(10-11): 1043-1059.

Ragin, C. 1994. ***Constructing Social Research : The Unity and Diversity of Method***. Newbury Park: Sage.

Rappa, M. 2000. Business Models on the Web, Vol. 2009.
Rappaport, A. 2006. 10 Ways to Create Shareholder Value. (Cover Story). ***Harvard Business Review***, 84(9): 66-77.
Ratliff, J. M. 2002. Ntt Docomo and Its I-Mode Success: Origins and Implications. ***California Management Review***, 44(3): 55-71.
Rayport, J. F., & Jaworski, B. J. 2002. ***Cases in E-Commerce***. Boston: McGraw Hill.
Reavis, C. 1999. Rca Records : The Digital Revolution. ***Case Study from the Harvard Business School***: 22p.
Rhodes, D., & Stelter, D. 2009. Seize Advantage in a Downturn. (Cover Story). ***Harvard Business Review***, 87(2): 50-58.
Ricart, J. E., Enright, M. J., Ghemawat, P., Hart, S. L., & Khanna, T. 2004. New Frontiers in International Strategy. ***Journal of International Business Studies***, 35(3): 175-200.
Richardson, J. 2008. The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. ***Strategic Change***, 17(5-6): 133-144.
Rindova, V. P., & Kotha, S. 2001. Continuous "Morphing": Competing through Dynamic Capabilities, Form, and Function. ***Academy of Management Journal***, 44(6): 1263-1280.
Rivette, K. G., & Kline, D. 2000. Discovering New Value in Intellectual Property. ***Harvard Business Review***, 78(1): 54-66.
Rivkin, J., & Meier, G. 2005. Bmg Entertainement. ***Case Study from the Harvard Business School***: 24p.
Rochet, J.-C., & Tirole, J. 2002. Cooperation among Competitors: Some Economics of Payment Card Associations. ***RAND Journal of Economics (RAND Journal of Economics)***, 33(4): 549-570.
Rosenau, M. D., & Moran, J. J. 1993. ***Managing the Development of New Products***.
Rosenblum, D., Tomlinson, D., & Scott, L. 2003. Bottom-Feeding for Blockbuster Businesses. ***Harvard Business Review***, 81(3): 52-59.
Rousseau, D. M., & House, R. J. 1994. Meso Organizational Behavior: Avoiding Three Fundamental Biases. In D. M. R. C.L Cooper. (Ed.), ***Trends in Organizational Behavior***: John & Sons Ltd.
Rumelt, R. P., Schendel, D., & Teece, D. 1994. ***Fundamental Issues in Strategy***. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
Rupp, P., & Estier, T. 2002. A Model for a Better Understanding of the Digital Distribution of Music in a Peer-to-Peer Environment ***Proceedings of the 36th Hawaii International Conference on System Sciences***.

S

Sabatier, V. 2011. ***Discontinuités Technologiques Et Business Models: Analyse Des Mécanismes De Transformation De L'industrie Du Médicament***. Thèse universitaire. EM Grenoble.
Sabatier, V., Mangematin, V., & Rousselle, T. 2010. From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 431-447.
Sanders, G., & Boivie, S. 2004. Sorting Things Out: Valuation of New Firms in Uncertain Markets. ***Strategic Management Journal***, 25(2): 167-186.
Sanjeck, R. 1998. ***American Popular Music and Its Business: The First Four Hundred Years : From 1900 to 1984***: OUP USA

Sanz-Velasco, S. 2007. ***Entrepreneurial Learning: Developing Opportunities and Business Models.***

Saunders, M. L. P., Lewis, P., & Thornhill, A. 2002. ***Research Methods for Business Students***: Financial Times/ Prentice Hall.

Schumpeter, J. A. 1934. ***The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle***. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

Scott, A. J. 1999. The Us Recorded Music Industry: On the Relations between Organization, Location, and Creativity in the Cultural Economy ***Environment and Planning***, 31: 1965 -1984.

Seddon, P. B., & Lewis, G. P. 2003. Strategy and Business Models : What's the Difference, ***7th Pacific Asia Conference on Information Systems*** Adelaïde, Australie.

Seelos, C. 2010. Theorizing and Strategizing with Models: Generative Models of Business Models. , ***Source : http://www.businessmodelcommunity.com. Consulté le 15/07/2010.***

Seelos, C., & Mair, J. 2007. Profitable Business Models and Market Creation in the Context of Deep Poverty: A Strategic View. ***Academy of Management Perspectives***, 21(4): 49-63.

Seppanen, M., & Makinen, S. 2005. ***Business Model Concepts: A Review with Case Illustration***. Paper presented at the Engineering Management Conference, 2005. Proceedings. 2005 IEEE International.

Shafer, S., M. , Smitha, H. J., & Linder, J. C. 2005. The Power of Business Models. ***Business Horizons***, 48: 199—207.

Shi, Y., & Manning, T. 2009. Understanding Business Model and Business Model Risks. ***The Journal of Private Equity***, 12(2): 49-59.

Shih, W. 2009. Mp3 Portable Audio Players and the Recorded Music Industry. ***Case Study from the Harvard Business School***: 20p.

Shuk-Ching Poon, T., & Waring, P. 2010. The Lowest of Low-Cost Carriers: The Case of Airasia. ***International Journal of Human Resource Management***, 21(2/3): 197-213.

Siggelkow, N. 2007. Persuasion with Case Studies. ***Academy of Management Journal***, 50(1): 20-24.

Simanis, E., & Hart, S. 2009. Innovation from the inside Out. ***MIT Sloan Management Review***, 50(4): 77-86.

Slywotsky, A. 1996. ***Value Migration***. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

Smith, A. 1966. ***Recherches Sur La Nature Et Les Causes De La Richesse Des Nations. Traduit Par Germain Garnier Édition De 1843***: Osnabruck.

Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. 2010. Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 448-461.

SNEP. 1998. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 1999. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 2000. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 2001. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 2002. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 2003. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 2004. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 2005. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 2006. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 2007. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 2008. ***L'actualité Du Disque***.

SNEP. 2009. ***L'actualité Du Disque***.
SNEP. 2010. ***L'actualité Du Disque***.
Snow, C. C., & Thomas, J. B. 1994. Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to Theory Building and Testing. ***Journal of Management Studies***, 31(4): 457-479.
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.
Spitz, D., & Hunter, S. D. 2005. Contested Codes: The Social Construction of Napster ***The Information Society***, 21(3): 169-180.
Srinivasan, R., Lilien, G. L., & Rangaswamy, A. 2002. Technological Opportunism and Radical Technology Adoption: An Application to E-Business. ***Journal of Marketing***, 66(3): 47-60.
Stähler, P. 2002. Business Models as an Unit of Analysis for Strategizing, ***International Workshop on Business Models, Lausanne, Switzerland.*** .
Stewart, D. W., & Zhao, Q. I. 2000. Internet Marketing, Business Models, and Public Policy. ***Journal of Public Policy & Marketing***, 19(2): 287-296.
Strebel, P., & Ohlsson, A.-V. 2006. The Art of Making Smart Big Moves. ***MIT Sloan Management Review***, 47(2): 79-83.
Stremersch, S., & Tellis, G. J. 2002. Strategic Bundling of Products and Prices: A New Synthesis for Marketing. ***The Journal of Marketing***, 66(1): 55-72.
Sull, D. 2009. How to Thrive Inturbulent Markets. ***Harvard Business Review***, 87(2): 78-88.
Sutton, R. I. 2001. The Weird Rules of Creativity. ***Harvard Business Review***, 79(8): 94-103.
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.

T-U-V

Tallman, S., & Fladmoe-Lindquist, K. 2002. Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy. ***California Management Review***, 45(1): 116-135.
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.
Tapscott, D. 2001. Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter Is Wrong About the Internet). ***Strategy and Business***, 24: 3-8.
Tapscott, D. 2004. Growing up Digital : The Rise of the Net Generation. , ***Source : www.ncsu.edu/meridian/jan98/feat_6/digital.html. Consulté le 05/04/2010.***
Tapscott, D., Lowi, A., & Ticoll, D. 2000. ***Digital Capital - Harnessing the Power of Business Webs***. Boston: Harvard Business School Press.
Teece, D. J. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. ***Strategic Management Journal***, 28: 1319-1350.
Teece, D. J. 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 172-194.
Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. ***Strategic Management Journal***, 18(7): 509-533.

Thiétart, R. A. 1999. Introduction. In R. A. T. e. coll. (Ed.), ***Méthodes De Recherche En Management***: 1-10. Paris: Dunod.

Thomke, S., & Von Hippel, E. 2002. Customers as Innovators: A New Way to Create Value. ***Harvard Business Review***, 80(4): 74-81.

Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. 2010a. Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 291-307.

Thompson, J. D., & MacMillan, I. C. 2010b. Making Social Ventures Work. ***Harvard Business Review***, 88(9): 66-73.

Ticoll, D. 2004. Get Self-Organized. ***Harvard Business Review***, 82(9): 18-19.

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. 2005. ***Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change***.

Timmers, P. 1998. Business Models for Electronic Markets. ***Electronic Markets***, 8(2): 3-8.

Trouinard, A. 2006. ***Le Travail Institutionnel Des Acteurs En Place Dans La Dynamique D'un Champ Organisationnel : Le Cas De La Presse Quotidienne Parisienne Face À L'avènement Des Journaux Gratuits***. Thèse de doctorat, Université de Caen. Soutenue le 8 décembre 2006.

Tschmuck, P. 2006. ***Creativity and Innovation in the Music Industry***. New York: Springer.

Tse, E. 2010. Is It Too Late to Enter China? ***Harvard Business Review***, 88(4): 96-101.

Turban, E., King, D., Lee, J., Warkentin, M., & Chung, M. 2002. ***Electronic Commerce; a Managerial Perspective***. International Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Tushman, M. L., & Anderson, P. 1986. Technological Discontinuities and Organizational Environments. ***Administrative Science Quarterly***, 31(3): 439-465.

Tushman, M. L., & Rosenkopf, L. 1992. Organizational Determinants of Technological Change : Toward a Sociology of Technological Evolution ***Research in Organizational Behavior***, 14: 311-347.

Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. 2008. The Twenty-First-Century Hr Organization. ***Human Resource Management***, 47(4): 829-850.

Uzzi, B. 1996. The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations : The Network Effect. ***American Sociological Review***(61): 674-698.

Vachani, S., & Smith, N. C. 2008. Socially Responsible Distribution: Distribution Strategies for Reaching the Bottom of the Pyramid. ***California Management Review***, 50(2): 52-54.

Van De Ven, A. H. 1992. Suggestions for Studying Strategy Process : A Reseach Note. ***Strategic Management Journal***, 13: 169-188.

Van de Ven, A. H., & Huber, G. P. 1990. Longitudinal Field Reseach 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.

Venkatraman, N., & Henderson, J. C. 1998. Real Strategies for Virtual Organizing. ***Sloan Management Review***, 40(1): 33.

Viscio, V. J., & Pasternack, B. A. 1996. Toward a New Business Model, ***Source : www.strategy-business.com/article/14974?gko=9ee07. Consulté le 01/05/2008.***

Vlachos, P., Vrechopoulos, A., & Pateli, A. 2006. Drawing Emerging Business Models for the Mobile Music Industry. ***Electronic Markets***, 16(2): 154-168.

Voelpel, S., Leibold, M., Tekie, E., & Von Krogh, G. 2005. European Management Journal 23(1): 37-49.

Vogel, D. J. 2005. Is There a Market for Virtue? The Business Case for Corporate Social Responsibility. ***California Management Review***, 47(4): 19-45.

Volle, P., Dion, D., Heliès-Hassid, M. L., & Sabbah, S. 2008. Les Business Models Dans La Distribution Repérer Les Chemins De La Performance. ***Revue française de gestion***, 181(2): 123-144.

W-X-Y-Z

Wacheux, F. 1996. ***Méthodes Qualitatives Et Recherches En Gestion*** Paris: Economica.

Waelbroeck, P. 2006. Évolution Du Marché De La Musique Préenregistrée À L'ère Numérique. ***Reflets et Perspectives***, XLV(4): 83-92.

Wallis, R. 2004. Copyright and the Composer. In S. F. L. Marshall (Ed.), ***Music and Copyright (2nd Edition)***. Edinburgh: Edinburgh University Press.

Warnier, V. 2005. ***La Constitution Des Competences Strategiques. Le Cas De L'industrie De La Dentelle Haut De Gamme***. Université des Sciences et Technologies de Lille.

Warnier, V., Demil, B., & Lecocq, X. 2010. Le Business Model, Un Support À La Créativité De L'entrepreneur., ***Source : http://www.businessmodelcommunity.com Consulté le 01/11/2010.***

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. 2004. Le Business Model : L'oublié De La Stratégie ?, ***13e conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004***.

Watkins, C. 2006. Boundaries, Boundary Work and the Art of Management and Organisation Conferences: New Lines of Knowing,. ***Culture and Organization***, 12(1): 3-10.

Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. ***Administrative Science Quarterly***, 38(4): 628-652.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. 1999. Organizational Change and Development. ***Annual Review of Psychology***, 50(1): 361.

Weill, P., & Vitale, M. R. 2001. ***Place to Space: Migrating to Ebusiness Models***. Boston: Harvard Business School Press.

Weissman, D., & Jermance, F. 2007. ***Navigating the Music Industry: Current Issues & Business Models***: Broché.

Wells, J. R., & Raabe, E. A. 2007. Update : The Music Industry in 2006. ***Case Study from the Harvard Business School***: 13p.

Weppe, X. 2009. ***Création De Connaissances Et Coordination : Etude Des Pratiques Dans Cinq Équipes-Projets*** Université des Sciences et Technologies de Lille.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. ***Strategic Management Journal***, 5: 171-180.

West, J. A. P., & Wind, Y. 2007. Putting the Organization on Wheels: Workplace Design at Sei. ***California Management Review***, 49(2): 138-153.

Whyte, W. F. 2002. ***La Structure Sociale D'un Quartier Italo-Américain***. Paris: La découverte.

Wikström, P. 2009. ***The Music Industry***. Cambridge, UK.: Polity Press.

Wilde, E., & Schwerzmann, J. 2004. When Business Models Go Bad: The Music Industry's Future, ***International Conference on E-Business and Telecommunication Networks. http://dret.net/biblio/reference/icete2004. Consulté le 01/10/2009***.

Williamson, O. E. 1975. ***Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization***. New York: Free Press.

Williamson, O. E. 1979. Transaction Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. ***Journal of Law and Economics***, 22: 233-261.

Williamson, O. E. 1983. Organizational Innovation: The Transaction Cost Approach. In J. Ronen (Ed.), ***Entrepreneurship***: 101-133. Lexington, MA: Lexington Books.

Williamson, P. J. 2010. Cost Innovation: Preparing for a 'Value-for-Money' Revolution. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 343-353.

Winter, S. G., & Szulanski, G. 2001. Replication as Strategy. ***Organization Science***, 12(6): 730-743.

Wirtz, B. W. 2011. ***Business Model Management : Design - Instruments - Success Factors***: Gabler.

Wirtz, B. W., Schilke, O., & Ullrich, S. 2010. Strategic Development of Business Models, Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 272-290.

Wöcke, A., Bendixen, M., & Rijamampianina, R. 2007. Building Flexibility into Multi-National Human Resource Strategy: A Study of Four South African Multi-National Enterprises. ***International Journal of Human Resource Management***, 18(5): 829-844.

Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., & Yang, D. 2007. Reducing Conflict in Balanced Scorecard Evaluations. ***Accounting, Organizations and Society***, 32(4-5): 363-377.

Wu, J. C. 2001. Anatomy of a Dot-Com. ***Supply Chain Management Review***, 5(6): 42.

Xerfi. 2011. Le Spectacle Vivant En France Analyse Du Marché Et Perspectives À L'horizon 2015, Positionnement Et Stratégies Des Opérateurs.

Yin, R. K. 2003. ***Case Study Research : Design and Methods (Third Edition)***. California: Sage Publications.

Yip, G. S. 2004. Using Strategy to Change Your Business Model. ***Business Strategy Review***, 15(2): 17-24.

Yoffie, D. B. 1996. Competing in the Age of Digital Convergence. ***California Management Review***, 38(4): 31-53.

Yoffie, D. B. 2005. Music Downloads. ***Case Study from the Harvard Business School***: 3p.

Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. 2010. Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 308-325.

Zan, L. 2004. Writing Accountings and Management History Insights from Unorthodox Music Historiography. ***Accounting Historians Journal***, 31(2): 171-192.

Zeng, M., & Reinartz, W. 2003. Beyond Online Search: The Road to Profitability. ***California Management Review***, 45(2): 107-130.

Zhang, F. 2007. Accruals, Investment, and the Accrual Anomaly. ***SSRN eLibrary***.

Zietsma, C., & Lawrence, T. 2010. Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. ***Administrative Science Quarterly***, 55(2): 189-221.

Zimnovitch, H. 2002. Gestion Et Histoire : Un Rapport Critique Et Fécond, ***XI Conférence de l'AIMS***. Paris.

Zook, C., & Allen, J. 2003. Growth Outside the Core. ***Harvard Business Review***, 81(12): 66-73.

Zott, C., & Amit, R. 2007. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. ***Organization Science***, 18(2): 181-199.

Zott, C., & Amit, R. 2008. The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. ***Strategic Management Journal***, 29(1): 1-26.

Zott, C., & Amit, R. 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. ***Long Range Planning***, 43(2-3, Special Issue on Business Models): 216-226.

Table des matières

Introduction générale.....1

1. La problématique du changement de BM dans une approche contenu 6
2. L'étude du changement de BM de cinq majors phonographiques dans une perspective historique .. 10

Première partie. D'une approche interdisciplinaire de la littérature à une approche stratégique du BM

Chapitre 1. Un panorama des travaux sur le BM en gestion..... 25

1. La genèse et le développement du concept de BM 26
2. Une méthodologie exploratoire pour analyser le développement récent du concept 34
   - 2.1. Constitution de l'échantillon d'articles..... 35
   - 2.2. Analyse qualitative et quantitative de l'échantillon..... 40
3. Le BM dans le champ de la gestion entre 2000 et 2010..... 43
   - 3.1. Présentation d'un corpus hétéroclite..... 43
   - 3.2. Les thématiques de recherche associées au BM 50
     - 3.2.1. Le thème de l'e-business 50
     - 3.2.2. Le thème de l'entrepreneuriat..... 54
     - 3.2.3. Le thème de l'innovation 56
     - 3.2.4. Le thème de la stratégie 60
     - 3.2.5. Le thème de la valeur sociale..... 64

Chapitre 2. Le développement du BM dans le champ de la stratégie 71

1. Le positionnement du concept de BM en stratégie 72
   - 1.1. Le degré d'abstraction de la modélisation..... 72
   - 1.2. La classification typologique des BM 74
   - 1.3. Les définitions du concept de BM..... 78
   - 1.4. Les différences et les relations entre le BM et la stratégie 84
2. Les principales perspectives mobilisées pour la représentation du BM..... 93
   - 2.1. Représentation du BM selon la dimension organisationnelle..... 93
     - 2.1.1. Préciser le concept de valeur 94
     - 2.1.2. Les facteurs de création de la valeur..... 97
   - 2.2. Représentation multidimensionnelle du BM 102
     - 2.2.1. Décomposer le BM à partir de plusieurs éléments constitutifs..... 102
     - 2.2.2. La dimension ressources & compétences 106
     - 2.2.3. La dimension proposition de valeur..... 109
   - 2.3. Représentation des interactions entre les choix du BM..... 115
     - 2.3.1. Les interactions entre les éléments constitutifs au niveau de l'entreprise focale..... 116
     - 2.3.2. Les interactions au niveau inter-organisationnel 119

3. Quelle place pour la dynamique temporelle dans la recherche sur le BM ? 123
3.1. Les travaux privilégiant l'approche processus 125
3.2. Les travaux privilégiant l'approche contenu 135
3.3. L'émergence d'une problématique 140

Deuxième partie. Une étude de cas des majors phonographiques

Chapitre 3. La construction d'un dispositif méthodologique pour étudier le changement de BM 151

1. Quel positionnement méthodologique pour mener une recherche sur l'évolution de la configuration du BM ? 151
2. Le choix d'une stratégie qualitative : une étude de cas dans une perspective historique 158
2.1. Les principes de l'étude de cas 161
2.1.1. La justification du choix de la méthode 161
2.1.2. La sélection des cas 164
2.2. Le recueil et l'analyse des données 166
2.2.1. Les méthodes de recueil du matériau empirique 166
2.2.1.1 Les sources de données qualitatives 166
2.2.1.2 La nature des données 169
2.2.2. Les méthodes d'analyse du matériau empirique 172
2.2.2.1 La condensation des données 174
2.2.2.2 La présentation des données 176
3. La conduite de l'étude de cas 180
3.1. Délimitation des cas 181
3.1.1. Le choix de l'industrie phonographique 181
3.1.2. Le choix de majors 184
3.1.3. La distinction entre l'objet d'étude et son contexte 186
3.2. Le protocole de collecte de données qualitatives 190
3.2.1. Collecter des données pour étudier la période traditionnelle (avant l'année 1998) 190
3.2.2. Collecter des données pour étudier la période de changement (1998- 2008) 192
3.2.2.1 Le BM des majors durant la période de changement 192
3.2.2.2 L'environnement des majors durant la période de changement 197
3.3. Le protocole d'analyse des données 204
3.3.1. Condenser les données 204
3.3.1.1 Les données contextuelles relatives à la période traditionnelle 204
3.3.1.2 Les données relatives au changement 208
3.3.1.3 La validation du codage 215
3.3.2. Présenter les données 216
3.3.3. Elaborer et vérifier les résultats 218

Chapitre 4. Une perspective historique de l'industrie phonographique et des majors 225

1. Du secteur de la musique aux majors : une description du contexte historique (avant 1998)..... 225
   1.1. Le secteur de la musique et ses filières..... 225
   1.2. L'industrie phonographique 228
   1.3. La présentation des majors et du « *BM traditionnel* »..... 233
2. L'industrie phonographique en zone de turbulences : une présentation de l'évolution de l'environnement 253
   2.1. La dimension technologique..... 253
   2.2. La dimension réglementaire 257
   2.3. La dimension sociale 258
   2.4. La dimension concurrentielle 260
      2.4.1. Les nouveaux entrants 261
      2.4.2. Les fabricants de matériel électronique dans le secteur de la musique 262
      2.4.3. Les entreprises de la télécommunication 263
      2.4.4. Les services musicaux sur Internet 264
   2.5. La dimension économique..... 266

Troisième partie : Les résultats et les apports de la recherche

Chapitre 5. Les modalités de changement de BM des majors entre 1998 et 2008 : les résultats des études de cas..... 276

1. Elargissement de la chaîne de valeur 281
2. Restriction de la chaîne de valeur 292
3. Optimisation des activités internes..... 298
4. Optimisation de la structure de coûts..... 306
5. Optimisation de la structure de revenus 310
6. Extension du réseau de distribution 313
7. Combinaison de plusieurs propositions de valeur..... 319
8. Développement de nouvelles sources de revenus 330
9. Redéploiement des ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité 335
10. Développement d'une nouvelle approche de création de valeur..... 341

Chapitre 6. Le changement de Business Model : synthèse et discussion des résultats 354

1. Une analyse générale pour expliquer la dynamique du changement..... 355
   1.1. Les quatre logiques de changement de BM..... 355
   1.2. Les trajectoires suivies par les entreprises..... 366
   1.3. Les facteurs déterminant les trajectoires des entreprises..... 370

1.4. Les relations inter-sectorielles à l'origine de nouvelles sources de valeur 378
2. Une comparaison inter-cas pour expliquer les spécificités des trajectoires de changement..... 392
2.1. Le facteur ressources & compétences..... 394
2.1.1. Les conséquences de la politique d'optimisation du BM sur les ressources & compétences 394
2.1.2. Les conséquences de la politique redéfinition du périmètre d'activité 397
2.2. Les facteurs organisationnels..... 402

Conclusion générale.....413
1. Les critères de validité et les limites de la recherche 413
2. Les apports de la recherche..... 420
2.1. Les apports théoriques..... 420
2.1.1. Contributions à la littérature sur le BM 421
2.1.2. Contributions à la littérature sur le changement 428
2.1.3. Contribution à la littérature en stratégie..... 430
2.2. Les apports managériaux..... 432

Bibliographie.....437

Liste des figures

Figure 1 : Occurrences de l'expression « BM » dans la base Factiva *2*
Figure 2 : Cheminement de la réflexion du chercheur *14*
Figure 3 : Architecture de la thèse *20*
Figure 4 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 1) *23*
Figure 5 : Occurences du terme business model et des termes connexes dans le discours académique 1975-2000 (Ghaziani et Ventresca, 2005) *30*
Figure 6 : Représentation du BM d'Amazon par son fondateur Jeff Bezos (2001) *31*
Figure 7 : Nombre de publications dans les revues académiques et managériales (2000-2010) *45*
Figure 8 : Articles sur la thématique de l'e-business publiés entre 2000 et 2010 ..... *53*
Figure 9 : Articles sur la thématique de l'entrepreneuriat publiés entre 2000 et 2010 ..... *55*
Figure 10 Articles sur la thématique de l'innovation publiés entre 2000 et 2010 ..... *59*
Figure 11 : Articles sur la thématique de la stratégie publiés entre 2000 et 2010 ..... *63*
Figure 12 : Articles sur la thématique de la valeur sociale publiés entre 2000 et 2010 ..... *66*
Figure 13 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 2) *69*
Figure 14 : Les niveaux d'abstraction du BM relevés dans la littérature *72*
Figure 15 : Stratégie, BM et tactiques inspiré de Casadesus-Masanell et Ricart (2007, 2010) *92*
Figure 16 : Les sources de création de valeur de l'e-business (Amit et Zott, 2001) *99*
Figure 17 : Représentation par composantes du BM *106*
Figure 18 : Caractéristiques des ressources pour une création de valeur durable *108*
Figure 19 : Représentation détaillée du BM de Ryanair *117*
Figure 20 : Représentation simplifiée du BM de Ryanair *118*
Figure 21 : Représentation isolée des BM de Microsoft et de Intel *120*
Figure 22 : Représentation des interdépendances entre le BM de Microsoft et le BM de Intel (Casadesus-Masanell et Ricart, 2007) *121*
Figure 23 : Deux approches complémentaires dans une perspective longitudinale, inspiré de Langley (1999) et Van de Ven et Huber (1990) *124*
Figure 24 : Méthode des scénarii pour le changement de BM (Pateli et Giaglis, 2005) *129*
Figure 25 : Classification des modalités de changement selon la dimension d'amplitude *137*
Figure 26 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 3) *149*
Figure 27 : Allers-retours entre données primaires et secondaires (Baumard et Ibert, 1999, p.94) *172*
Figure 28 : Composante de l'analyse des données : modèle de flux *173*
Figure 29 : Niveaux et sous-niveaux d'analyse de la recherche empirique *187*
Figure 30 : Présentation de l'objet d'étude (en rouge) et de son contexte *189*
Figure 31 : Capture d'écran du résultat d'archivage pour le site de Sony Music entre 1998 et 2008 (Source : archive.org consulté le 12/03/2009) *194*
Figure 32 : Unités d'analyses dans une étude de cas multiples *206*

Figure 33 : Les quatre temps de la condensation des données relatives au changement *213*
Figure 34 : Emergence des résultats de la recherche dans un cheminement abductif *218*
Figure 35 : Synthèse des trois processus de l'analyse des données..... *220*
Figure 36 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 4)..... *223*
Figure 37 : Les réseaux dans le secteur de la musique (Leyshon, 2001)..... *226*
Figure 38 : Le système d'activités traditionnel de l'industrie phonographique..... *231*
Figure 39 : Répartition du marché de l'industrie de la musique..... *234*
Figure 40 : Formation de l'entreprise BMG (inspiré de Wikström, 2009)..... *235*
Figure 41 : Formation de l'entreprise EMI Music (inspiré de Wikström, 2009)..... *236*
Figure 42 : Formation de l'entreprise Sony Music (inspiré de Wikström, 2009)..... *238*
Figure 43 : Formation de l'entreprise Universal Music (inspiré de Wikström, 2009) *240*
Figure 44 : Formation de l'entreprise Warner Music (inspiré de Wikström, 2009)..... *241*
Figure 45 : Structure organisationnelle des cas BMG, Sony Music, Universal Music et Warner..... *243*
Figure 46 : Configuration du BM traditionnel des majors..... *247*
Figure 47 : Estimation des ventes de tickets de concerts sur le territoire Nord-Américain, Source Pollstar 2011, (en milliard de dollars) *260*
Figure 48 : Décomposition des revenus d'Apple entre 2001 et 2007 ..... *263*
Figure 49 : Evolution des revenus des FAI 2002 et 2008 en milliards d'euros *264*
Figure 50 : Ventes mondiales de CD entre 1991 et 2004 en millions d'unités..... *266*
Figure 51 : Evolution des ventes de disques sur le marché français en millions d'unités..... *267*
Figure 52 : Revenus de la vente de disques en France *268*
Figure 53 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 5)..... *274*
Figure 54 : Décisions relatives à l'élargissement de la chaîne de valeur..... *291*
Figure 55 : Décisions relatives à la restriction de la chaîne de valeur *297*
Figure 56 : Décisions relatives à l'optimisation des activités internes *305*
Figure 57 : Evolution des nouvelles signatures et des contrats rendus chez EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner..... *308*
Figure 58 : Evolution des investissements et des soldes de nouvelles signatures pour les majors entre 1998 et 2008 ..... *309*
Figure 59 : Décisions relatives à l'extension du réseau de distribution..... *318*
Figure 60 : Revenus de la musique enregistrée entre 2002 et 2009 (en millions d'euros) *321*
Figure 61 : Décisions relatives à la combinaison de plusieurs propositions de valeur *329*
Figure 62 : Décisions relatives au développement de nouvelles sources de revenus *334*
Figure 63 : Décisions relatives au redéploiement des ressources et compétences dans de nouveaux secteurs d'activité..... *340*
Figure 64 : Décisions relatives au développement d'une nouvelle approche de la création de valeur *349*
Figure 65 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 6)..... *352*
Figure 66 : Répartition des décisions des majors par logique de changement de BM (1999-2008) *367*

Figure 67 : Evolution des revenus de ventes de disques et décisions de changement de BM 371
Figure 68 : Influences de l'environnement sur le changement de BM 376
Figure 69 : La configuration de la valeur (Lecocq et Yami, 2004) 379
Figure 70 : Complémentarités entre les masters, l'image et les performances scéniques des artistes-interprètes 381
Figure 71 : Complémentarités entre les contenus et les contenants..... 382
Figure 72 : Séquence décisionnelle aboutissant à une redéfinition du périmètre du système d'activité 383
Figure 73 : La sélection d'une logique de changement de BM 436

Liste des tableaux

Tableau 1 : Différentes perspectives du BM dans le champ de la gestion entre 1975 et 2000 (Ghaziani et Ventresca, 2005) _____ *28*
Tableau 2 : Répartition des 152 articles à travers les 40 revues du classement du Financial Times _____ *37*
*Tableau 3 : Répartition des articles de l'échantillon*_____ *39*
Tableau 4 : Les types d'organisation de la revue de littérature (d'après Lecocq, 2003) _____ *43*
Tableau 5 : Répartition des articles sur le thème de l'e-business par champs disciplinaires _____ *51*
Tableau 6 : Répartition des articles sur le thème de l'entrepreneuriat par champs disciplinaires _____ *54*
Tableau 7 : Répartition des articles sur le thème de l'innovation par champs disciplinaires _____ *57*
*Tableau 8 : Répartition des articles sur le thème de la stratégie par champs disciplinaires*_____ *60*
*Tableau 9 : Répartition des articles sur le thème de la valeur sociale par champs disciplinaires*_____ *64*
Tableau 10 : Synthèse de 17 typologies de BM relevées dans la littérature _____ *76*
*Tableau 11 : Exemples de types de BM issus de la littérature et illustrations*_____ *77*
Tableau 12 : Les différentes perspectives présentes dans les définitions du BM _____ *82*
Tableau 13 : Comparaison entre l'approche stratégique et l'approche BM _____ *90*
*Tableau 14 : Principaux atouts et limites des travaux privilégiant la représentation de la dimension organisationnelle*_____ *102*
Tableau 15 : Synthèses des représentations par composantes du BM _____ *104*
*Tableau 16 : Questions relatives à la proposition de valeur*_____ *113*
*Tableau 17 : Principaux atouts et limites des travaux représentant les multiples dimensions du BM*_____ *115*
Tableau 18 : Principaux atouts et limites des travaux représentant les interactions entre les choix du BM ___ *122*
Tableau 19 : Les méta-compétences du processus de changement _____ *133*
Tableau 20 : Contributions sur le changement de BM ancrées dans l'approche contenu _____ *140*
Tableau 21 : Analyse des protocoles méthodologiques employées dans les 152 articles issus de l'échantillon initial _____ *154*
*Tableau 22 : Analyse des méthodologies employées dans les articles issus du numéro spécial de Long Range Planning sur les BM paru en 2010*_____ *156*
Tableau 23 : Principaux avantages et inconvénients qui résultent de l'utilisation de données secondaires ___ *171*
*Tableau 24 : Les sept stratégies de création de sens des méthodes processuelles*_____ *177*
Tableau 25 : Les neuf méthodes historiques pour investiguer la stratégie _____ *179*
Tableau 26 : Sources de données mobilisées par rapports aux différents objectifs _____ *189*
Tableau 27 : Liste des acteurs interrogés par questionnaire en 2006 _____ *192*
Tableau 28 : Synthèse des sources de données utilisées pour identifier les décisions des majors durant la période de changement _____ *197*
Tableau 29 : Liste des entretiens semi-directifs réalisés entre 2006 et 2010 _____ *202*
*Tableau 30 : Grille de codage utilisé pour analyser le BM traditionnel*_____ *207*
Tableau 31 : Répartition des décisions de changement de BM _____ *209*

Tableau 32 : Grille de codage utilisée pour analyser les décisions du changement de BM _____ *212*
Tableau 33 : Plusieurs exemples de décisions codées _____ *215*
Tableau 34 : Résultats financiers de BMG en 1999 (Rivkin et Meier, 2005) _____ *235*
*Tableau 35 : Résultats financiers de EMI Music en 1999 (Rivkin et Meier, 2005)*_____ *237*
Tableau 36 : Résultats financiers de Sony Music en 1999 (Rivkin et Meier, 2005) _____ *239*
Tableau 37 : Résultats financiers de Universal Music en 1999 (Rivkin et Meier, 2005) _____ *240*
*Tableau 38 : Résultats financiers de Warner Music en 1999 (Rivkin et Meier, 2005)*_____ *241*
Tableau 39 : Synthèse des caractéristiques de majors inspiré de Gronow et Saunio (1998) _____ *242*
Tableau 40 : Concentration des majors sur la période d'étude (1998-2008) _____ *244*
Tableau 41 : Spécificités des BM des majors _____ *250*
Tableau 42 : Synthèse des caractéristiques des BM des majors _____ *252*
Tableau 43 : Les dix modalités du changement de BM _____ *277*
Tableau 44 : Variations de la configuration de BM pour la modalité élargissement de la chaîne de valeur ___ *282*
Tableau 45 : Variations de la configuration de BM pour la modalité restriction de la chaîne de valeur _____ *292*
*Tableau 46 : Variations de la configuration de BM pour la modalité optimisation des activités internes*_____ *298*
Tableau 47 : Variations de la configuration de BM pour la modalité optimisation de la structure des coûts __ *306*
Tableau 48 : Investissements des majors entre 1998 et 2008 _____ *307*
Tableau 49 : Variations de la configuration de BM pour la modalité optimisation de la structure des revenus *310*
*Tableau 50 : Principaux partenariats de vente de fichiers sur Internet*_____ *312*
Tableau 51 : Variations de la configuration de BM pour la modalité extension du réseau de distribution ____ *313*
Tableau 52 : Variations de la configuration de BM pour la modalité combinaison de plusieurs propositions de valeur _____ *319*
*Tableau 53 : Variations de la configuration de BM pour la modalité développement de nouvelles sources de revenus*_____ *330*
Tableau 54 : Variations de la configuration de BM pour la modalité redéploiement des ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité _____ *335*
Tableau 55 : Variations de la configuration de BM pour la modalité développement d'une nouvelle approche de la création de valeur _____ *341*
Tableau 56 : Les quatre logiques de changement de BM (version détaillée) _____ *360*
*Tableau 57 : Types de changement de BM non observés*_____ *365*
Tableau 58 : Nombre d'albums et de singles vendus en France par les majors entre 1998 et 2008 _____ *395*
*Tableau 59 : Les quatre logiques de changement de BM (version simplifiée)*_____ *423*

Liste des encadrés

Encadré 1 : La perspective « informatique et systèmes d'information » du BM dans la littérature en gestion.... 27
Encadré 2 : La perspective « e-business » du BM dans la littérature en gestion..... 31
Encadré 3 : La faillite du BM de Kozmo.com 32
Encadré 4 : L'évolution du BM de Yahoo : de la création de valeur à la création du profit..... 33
Encadré 5 : Exemples de définitions soulevant la perspective descriptive du BM..... 80
Encadré 6 : Exemples de définitions soulevant la perspective opérationnelle du BM..... 81
Encadré 7 : Exemples de définitions soulevant la perspective planification du BM 81
Encadré 8 : Exemples de définitions soulevant la perspective processuelle du BM 81
Encadré 9 : Distinction entre valeur d'échange et valeur d'usage 95
Encadré 10 : Contexte, valeur et prix 95
Encadré 11 : Ambiguïtés autour de la notion de valeur chez Porter (1985)..... 97
Encadré 12 : Nécessité de repenser les BM de l'industrie phonographique..... 183
Encadré 13 : La prudence des majors..... 200
Encadré 14 : L'importance du réseau relationnel dans la prise de contact..... 201
Encadré 15 : Le codage d'une note d'observation 208
Encadré 16 : La reconstitution d'un lien entre plusieurs décisions stratégiques..... 211
Encadré 17 : Précisions concernant l'utilisation des termes « système d'activité traditionnel » et « client » dans le codage..... 212
Encadré 18 : Le codage de plusieurs décisions stratégiques 214
Encadré 19 : L'enjeu du support standard..... 230
Encadré 20 : Les relations entre l'industrie électronique et l'industrie phonographique..... 238
Encadré 21: la délimitation du niveau d'analyse 243
Encadré 22 : Délimitation du point de départ de la période d'observation du changement de BM des majors. 269
Encadré 23 : Discours illustrant la modalité élargissement de la chaîne de valeur 283
Encadré 24 : Discours illustrant la modalité restriction de la chaîne de valeur..... 293
Encadré 25 : Discours illustrant la modalité optimisation des activités internes..... 299
Encadré 26 : Discours illustrant la modalité optimisation de la structure de coûts..... 306
Encadré 27 : Discours illustrant la modalité optimisation de la structure de revenus 311
Encadré 28 : Discours illustrant la modalité extension du réseau de distribution..... 314
Encadré 29 : Discours illustrant la modalité combinaisons de plusieurs propositions de valeur 320
Encadré 30 : Discours illustrant la modalité développement de nouvelles sources de revenus..... 331
Encadré 31 : Discours illustrant la modalité redéploiement des ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité 336
Encadré 32 : Discours illustrant la modalité développement d'une nouvelle approche de la création de valeur 342
Encadré 33 : Actions visant à favoriser la reproduction du BM traditionnel..... 373

Encadré 34 : Influence des entreprises issues des systèmes d'activité connexes sur les représentations cognitives *375*
Encadré 35 : Les stars se rebiffent..... *395*
Encadré 36 : Le cœur de métier selon Pascal Nègre..... *397*
Encadré 37 : Enjeu de la richesse du catalogue artistique dans le développement de partenariats à l'extérieur de l'industrie phonographique..... *399*

Annexes

Annexe I. Glossaire du jargon et des abréviations de la musique

A

A&R: Artiste et Répertoire.- activité qui consiste à découvrir de nouveaux talents et prendre en charge la direction artistique d'une maison de disques.

ADAMI : société civile pour l'administration des droits des artistes et musiciens-interprètes (France). Elle perçoit et répartit les droits voisins aux artistes interprètes.

Artiste-interprète : artiste qui exécute une création artistique.

ATRAC : format propriétaire de compression audio développée par Sony en 1992.

Auteur-compositeur : artiste qui prend en charge l'écriture des paroles et la composition de la musique d'une chanson.

B

Back-catalogue : regroupe l'ensemble des enregistrements musicaux qui ont été produits dans le passé.

C

Contrat de distribution : convention par laquelle un producteur cède à un distributeur le droit de commercialiser ses disques.

Contrat de licence : Convention conclue entre un producteur et une firme de disques par laquelle le producteur cède à celle-ci le droit de reproduire, distribuer et assurer la promotion de l'enregistrement en échange d'une redevance perçue sur chaque exemplaire vendu.

D

DADVSI: loi française relative au droit d'auteur et aux droits voisins dans la société de l'information.

DRM : Digital Rights Management - mesures techniques de protection qui ont pour objectif de contrôler l'utilisation qui est faite des œuvres numériques.

Droit d'auteur : droit appartenant à l'auteur sur l'exploitation de son œuvre.

Droit voisin : droit reconnu à l'artiste par certaines législations nationales d'autoriser tout enregistrement et toute exploitation de son interprétation, ainsi qu'un droit à rémunération équitable et à rémunération pour copie privée.

Droit de reproduction mécanique : droit payé aux auteurs, compositeur et éditeur d'une œuvre musicale lors de sa reproduction sur disque (ou cassette). Elle est calculée en général sur le prix de vente en gros de l'exemplaire considéré.

E

Enregistrement : Fixation de sons et/ou d'images sur un support matériel (bande, disque, etc.).

I

IFPI: International Federation of the Phonographic Industry - organisme international chargé de faire respecter les droits d'auteur de l'industrie du disque.

L

Label indépendant : maison de disque indépendante et, en général, toute maison de disque qui n'est pas une major

Loi HADOPI: loi Création et Internet qui réglemente la diffusion et la protection de la création sur internet

M

Maison de disque : société éditrice de musique chargée de produire, d'éditer et de distribuer les enregistrements d'artistes. Elles se répartissent entre les majors et les labels indépendants.

Major: société multinationale de l'industrie du disque (BMG, EMI Music, Sony Music, Universal Music et Warner Music).

Master : enregistrement source d'un morceau de musique.

MIDEM : Marché International De l'Edition Musicale qui se déroule une fois par an.

Mp3: algorithme de compression qui est capable de réduire substantiellement la quantité de données nécessaire pour restituer de l'audio

P

P2P, ou peer-to-peer: Technologie d'échange entre internautes, permettant à deux ordinateurs reliés à Internet de communiquer directement l'un avec l'autre sans passer par un serveur central. L'expression est utilisée pour désigner l'ensemble du système dans lequel les internautes mettent en commun et partagent des fichiers stockés sur leur ordinateur. (Source : http://www.lcpan.fr consulté le 27 avril 2006)

Producteur : activités liées à l'enregistrement d'un master.

R

RIAA: Recording Industry Association of America - association interprofessionnelle qui défend les intérêts de l'industrie du disque aux États-Unis.

S

SACD : Super Audio CD - support de musique créé par Sony et Philips d'une résolution sonore 64 fois supérieure à celle du CD.

SACEM : Société des auteurs compositeurs et éditeurs de musique. Elle collecte et redistribue le droit d'auteur aux auteurs, compositeurs et éditeurs qui y sont inscrits.

SNEP: syndicat national de l'édition phonographique - association interprofessionnelle qui défend les intérêts de l'industrie française du disque.

Société de gestion collective : appellation visant l'ensemble des sociétés de perception de droits d'auteurs et de droits voisins.

SPEDIDAM : société de perception et de distribution des droits des artistes-interprètes, de la musique et de la danse est une société civile française de gestion des droits des artistes-interprètes.

Streaming: consiste à écouter ou visionner un contenu en direct sur Internet sans téléchargement.

Synchronisation : production d'un enregistrement sonore au sein d'une œuvre audiovisuelle (film, publicité, …). La synchronisation doit être autorisée par l'éditeur de l'œuvre et par le producteur de l'enregistrement ;

T

Téléchargement : opération de transmission d'informations d'un ordinateur à un autre via un canal de transmission, en général l'Internet ou un Intranet.

Tourneur : métier d'organisation de spectacles vivants.

Annexe II. Le classement des 40 « *meilleures* » revues classées par le Financial Times en 2009

Champ disciplinaire	Nom de la revue
Accounting	Accounting, Organisations and Society (Elsevier)
	Journal of Accounting and Economics (Elsevier)
	Journal of Accounting Research (University of Chicago)
	The Accounting Review (American Accounting Association)
Entrepreneurship	Entrepreneurship Theory and Practice (Baylor University, Waco, Texas)
	Journal of Business Venturing (Elsevier)
General Management	Academy of Management Journal (Academy of Management, Ada, Ohio)
	Academy of Management Review (Academy of Management)
	Journal of International Business Studies (Academy of International Business)
	Management International Review (Gabler)
	Strategic Management Journal (John Wiley and Sons)
Marketing	Journal of Marketing (American Marketing Association)
	Journal of Marketing Research (American Marketing Association)
	Journal of Consumer Research (University of Chicago)
	Marketing Science (Informs)
Organisational Behaviour	Journal of Applied Psychology (American Psychological Association)
	Organization Science (Informs)
	Organizational Behaviour and Human Decision Processes (Academic Press)
Economics	Econometrica (Econometric Society, University of Chicago)
	Journal of Political Economy (University of Chicago)
	The American Economic Review (American Economic Association, Nashville)
	The Rand Journal of Economics (The Rand Corporation)
Finance	Journal of Finance (Blackwell)
	Journal of Financial and Quantitative Analysis - NEW
	Journal of Financial Economics (Elsevier)
	Review of Financial Studies (Oxford University Press)
Human Resource Management	Human Resource Management (John Wiley and Sons)
	International Journal of Human Resource management (Routledge)
Operations and IT	Information Systems Research (Informs)
	Journal of Operations Management (Elsevier)
	MIS Quarterly (Management Information Systems Research Centre)
	Management Science (Informs)
	Operations Research (Informs)
Practitioners	Academy of Management Perspectives (AMP)
	California Management Review (UC Berkeley)
	Harvard Business Review (Harvard Business School Publishing)
	Sloan Management Review (MIT)
Other	Administrative Science Quarterly (Cornell University)
	Journal of the American Statistical Association (American Statistical Association)
	The Journal of Business Ethics (Kluwer Academic)

Annexe III : Les 152 articles publiés entre 2000 et 2010 de l'échantillon

Auteur(s)	Année	Revue	Champ disciplinaire
Abrahamson	2000	Harvard Business Review	Practitioners
Allmendinger et Lombreglia	2005	Harvard Business Review	Practitioners
Amit et Zott	2001	Strategic Management Journal	General Management
Aspinall et Hamermesh	2007	Harvard Business Review	Practitioners
Beinhocker et al.	2009	Harvard Business Review	Practitioners
Bell et al.	2008	Journal of Accounting Research	Accounting
Bell et Winn	2003	Entrepreneurship Theory and Practice	Entrepreneurship
Berggren et Nacher	2001	the academy of management executive	Practitioners
Berry et al.	2006	Sloan Management Review	Practitioners
Bhattacharya et Michael	2008	Harvard Business Review	Practitioners
Birkinshaw et Goddard	2009	Sloan Management Review	Practitioners
Bonaccorsi et al.	2006	Management Science	Operations and IT
Bouchikhi et Kimberly	2003	Sloan Management Review	Practitioners
Boudreau et Lakhani	2009	Sloan Management Review	Practitioners
Brown	2001	Harvard Business Review	Practitioners
Bryce et Dyer	2007	Harvard Business Review	Practitioners
Campbell et al.	2003	Sloan Management Review	Practitioners
Cappelli	2009	Harvard Business Review	Practitioners
Cappelli & al.	2010	Harvard Business Review	Practitioners
Cascio	2006	the academy of management executive	Practitioners
Chaterjee	2005	California Management Review	Practitioners
Chesbrough 2006	2006	California Management Review	Practitioners
Chesbrough 2007	2007	Sloan Management Review	Practitioners
Christensen 2001	2001	Sloan Management Review	Practitioners
Christensen et al.	2002	Sloan Management Review	Practitioners
Christensen et al.	2000	Harvard Business Review	Practitioners
Christensen et Tedlow	2000	Harvard Business Review	Practitioners
Chung et al.	2008	Organization Science	Organizational Behaviour
Clark	2009	International Journal of Human Resource Management	Human Resource Management
Cohen	2006	Harvard Business Review	Practitioners
Cohenn et Winn	2007	Journal of Business Venturing	Entrepreneurship
D'aveni	2002	Harvard Business Review	Practitioners
Davenport et Harris	2009	Sloan Management Review	Practitioners
Dewald et Bowen	2009	Entrepreneurship Theory and Practice	Entrepreneurship
Dhebar	2001	Sloan Management Review	Practitioners
Ding et al.	2005	Management Science	Operations and IT
Downing	2005	Entrepreneurship Theory and Practice	Entrepreneurship
Doz Kosonen	2007	Harvard Business Review	Practitioners
Dye	2004	Management Science	Operations and IT
Elkington et al.	2006	California Management Review	Practitioners
Fay	2004	Marketing Science	Marketing
Feeny	2001	Sloan Management Review	Practitioners
Ferdows et al.	2004	Harvard Business Review	Practitioners
Ferguson	2002	Harvard Business Review	Practitioners
Fiet et Patel	2008	Entrepreneurship Theory and Practice	Entrepreneurship
Garfield et al.	2001	Information Systems Research	Operations and IT
Ghemawat et Ghadar	2000	Harvard Business Review	Practitioners
Ghemawat	2003	Harvard Business Review	Practitioners
Goel et al.	2010	California Management Review	Practitioners

Auteur(s)	Année	Revue	Champ disciplinaire
Gottfredson et al.	2005	Harvard Business Review	Practitioners
Govindarajan et Trimble	2004	Sloan Management Review	Practitioners
Govindarajan et Trimble	2005	Harvard Business Review	Practitioners
Gronlund	2010	California Management Review	Practitioners
Gulati	2010	the academy of management executive	Practitioners
Hald	2010	Human Resource Management	Human Resource Management
Hamel	2003	Harvard Business Review	Practitioners
Harding et Rovit	2004	Harvard Business Review	Practitioners
Hargadon et Sutton	2000	Harvard Business Review	Practitioners
Hart Milstein 2003	2003	the academy of management executive	Practitioners
Hart Sharma	2004	the academy of management executive	Practitioners
Hayashi	2009	Sloan Management Review	Practitioners
Hayton et Kelley	2006	Human Resource Management	Human Resource Management
Healy et Palepu	2003	Harvard Business Review	Practitioners
Herzlinger	2006	Harvard Business Review	Practitioners
Hinz et Spann	2008	Information Systems Research	Operations and IT
Hitt et al.	2001	Strategic Management Journal	General Management
Hu et al.	2004	Information Systems Research	Operations and IT
Hudnut et DeTienne	2010	Entrepreneurship Theory and Practice	Entrepreneurship
Hurt et Hurt	2005	the academy of management executive	Practitioners
Hyatt	2008	Sloan Management Review	Practitioners
Izosimov	2008	Harvard Business Review	Practitioners
Johnson et al.	2008	Harvard Business Review	Practitioners
Johnson et Suskewicz	2009	Harvard Business Review	Practitioners
Kambil et al.	2000	Sloan Management Review	Practitioners
Kambil et al.	2006	Sloan Management Review	Practitioners
Kannan et al.	2009	Marketing Science	Marketing
Kaplan & Sawhney	2000	Harvard Business Review	Practitioners
Kasabov	2010	Sloan Management Review	Practitioners
Katona et Sarvary	2008	Marketing Science	Marketing
Kim et Mauborgne	2000	Harvard Business Review	Practitioners
Kind et al.	2009	Marketing Science	Marketing
Kopzak et Johnson	2003	Sloan Management Review	Practitioners
Kristie	2010	the academy of management executive	Practitioners
Kuratkoet Matheuws	2004	Entrepreneurship Theory and Practice	Entrepreneurship
Kuruzovich	2008	Information Systems Research	Operations and IT
Laffont et al.	2001	The American Economic Review	Economics
Leonard et Swap	2000	Harvard Business Review	Practitioners
Linton et al.	2007	Journal of Operations Management	Operations and IT
Lord et al.	2002	Harvard Business Review	Practitioners
Lovins et al.	2007	Harvard Business Review	Practitioners
Magretta	2002	Harvard Business Review	Practitioners
Mahadevan	2000	California Management Review	Practitioners
Malone	2004	Harvard Business Review	Practitioners
Maltz et Chiappetta	2002	Sloan Management Review	Practitioners
Mangelsdorf	2010	Sloan Management Review	Practitioners
Markevich	2009	Sloan Management Review	Practitioners
Markides et Oyon	2010	Sloan Management Review	Practitioners
Markides Charitou	2004	the academy of management executive	Practitioners
Martin	2007	Harvard Business Review	Practitioners

Auteur(s)	Année	Revue	Champ disciplinaire
Meuter et al.	2005	Journal of Marketing	Marketing
Miles	2010	Harvard Business Review	Practitioners
Moller et al.	2008	California Management Review	Practitioners
Mollick	2005	Sloan Management Review	Practitioners
Moore et al.	2006	The academy of management review	General Management
Mullins et al.	2009	the academy of management executive	Practitioners
Murphy et Crockett	2007	Entrepreneurship Theory and Practice	Entrepreneurship
Nidumolu	2009	Harvard Business Review	Practitioners
O'Donnell	2005	The Accounting Review	Accounting
Olson et al.	2003	Journal of Business Venturing	Entrepreneurship
Ordanini	2005	California Management Review	Practitioners
Oxman	2002	Sloan Management Review	Practitioners
Parker et Van Alstyne	2005	Management Science	Operations and IT
Pauwels et Weiss	2008	Journal of Marketing	Marketing
Peecher et al.	2007	Accounting Organizations and Society	Accounting
Pfeffer	2005	Human Resource Management	Human Resource Management
Pisano	2006	Harvard Business Review	Practitioners
Shuk-Ching Poon et Waring	2010	International Journal of Human Resource Management	Human Resource Management
Posner	2009	Sloan Management Review	Practitioners
Prahalad et Lieberthal	2003	Harvard Business Review	Practitioners
Prahlalad et Mashelkar	2010	Harvard Business Review	Practitioners
Raff	2000	Strategic Management Journal	General Management
Rappaport	2006	Harvard Business Review	Practitioners
Ratliff	2002	California Management Review	Practitioners
Rhodes et Stelter	2009	Harvard Business Review	Practitioners
Ricart et al.	2004	Journal of International Business Studies	General Management
Rivette et Kleine	2000	Harvard Business Review	Practitioners
Rochet et Triole	2002	The Rand Journal of Economics	Economics
Rosenblum et Tomlinson	2003	Harvard Business Review	Practitioners
Sanders	2004	Strategic Management Journal	General Management
Seelos et Mair	2007	the academy of management executive	Practitioners
Simanis et Hart	2009	Sloan Management Review	Practitioners
Srinivasan et al.	2002	Journal of Marketing	Marketing
Strebel et Ohlsson	2006	Sloan Management Review	Practitioners
Sull	2009	Harvard Business Review	Practitioners
Sutton	2001	Harvard Business Review	Practitioners
Tallman et Fladmoe-Lindquist	2002	California Management Review	Practitioners
Thomke et Von Hipple	2002	Harvard Business Review	Practitioners
Thompson et MacMillan	2010	Harvard Business Review	Practitioners
Ticoll	2004	Harvard Business Review	Practitioners
Tse	2010	Harvard Business Review	Practitioners
Ulrich et al.	2008	Human Resource Management	Human Resource Management
Vachani et Smith	2008	California Management Review	Practitioners
Vogel	2005	California Management Review	Practitioners
West et Wind	2007	California Management Review	Practitioners
Winter et Szulanski	2001	Organization Science	Organizational Behaviour
Wocke et al.	2007	International Journal of Human Resource Management	Human Resource Management
Wong-on-Wing et al.	2007	Accounting Organizations and Society	Accounting
Zeng et Reinartz	2003	California Management Review	Practitioners
Zhang	2007	The Accounting Review	Accounting
Zook et Allen	2003	Harvard Business Review	Practitioners
Zott et Amit	2007	Organization Science	Organizational Behaviour
Zott et Amit	2008	Strategic Management Journal	General Management

Annexe IV. Les classes et les attributs utilisés pour le codage des articles de l'échantillon initial (classement Financial Time 2009)

Classes	Attributs	Classes	Attributs
Informations générales	Année de publication	Méthodologie employée	Méthodologie qualitative
	Nom de la revue		Nombre de cas (quali.)
	Champ disciplinaire		Cross-sectionnel (quali.)
	Présence du BM dans le titre		Longitudinal (quali.)
	Présence du BM dans le résumé		Méthodo quantitative
	Présence du BM dans les mots-clés		Taille de l'échantillon (quanti.)
Cadres théoriques	Théorie évolutionniste		Niveau organisation
	Ecologie des populations		Niveau inter-organistionnel
	RBV et capacités dynamiques		Niveau méso-analytique
	Théorie de la contingence	Types de contributions	Définition du concept
	Cadre Porterien		Typologie des BM
	Théorie de l'innovation		Typologie de proposition de valeur
	Réseaux		Typologie de modèles de revenus
	Théorie des coûts de transaction		Typologie de l'organisation
	Institutions		Modélisation
	Cohérence stratégique		Niveau d'abstraction générique
	Apprentissage organisationnel		Niveau d'abstraction exemplaire
	Théorie des jeux		Niveau d'abstraction singulier
	Structuration		Composante ressources
	Théorie économique		Composante compétences
Méthodologie employée	Nombre d'industries étudiées		Composante proposition de valeur/offre
	Nom de(s) industrie(s)		Composante revenus
	Brick & mortar		Composante coût
	E-business		Composante organisation interne
	Mixte		Composante organisation externe

Annexe V. Les 43 définitions du BM

Auteur(s)	Année	Page	Définition
Afuah & Tucci	2001	3	The method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and to make money doing so. A business model can be conceptualised as a system that is made up of components, linkages between components, and dynamics
Amit et Zott	2001	511	The content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities
Betz	2002	1	[A]n abstraction of a business identifying how that business profitably makes money
Brousseau et Penard	2007	82	A pattern of organizing exchanges and allocating various costs and revenue streams so that the production and exchange of goods or services becomes viable, in the sense of being self-sustainable on the basis of the income it generates
Casadesus-Masanell & Ricart	2010	195	A reflection of the firm's realized strategy
Chesbrough et Rosenbloom	2002	529	The heuristic logic that connects technical potential with the realization of economic value
Demil et Lecocq	2010	231	The way an organization operates to ensure its sustainability
Downing	2005	186	A set of expectations about how the business will be successful in its environment
Dubosson-Torbay et al.	2001	7	An architecture of a firm and its network of partners for creating, marketing and delivering value and relationships capital to one or several segments of customers in order to generate profitable and sustainable revenue streams
Elliot	2002	7	Specify the relationships between different participants in a commercial venture, the benefits and costs to each and the flow of revenue. Business strategies specify how a business model can be applied to a market to differentiate the firm from its competitors.
Fiet et Patel	2008	751	How a venture is expected to create a profit
Gambardella et McGahan	2010	263	An organization's approach to generating revenue at a reasonable cost, and incorporates assumptions about how it will both create and capture value
Gordijn & al.	2000	40	An important part of an e-commerce information systems development process is the design of an e-business model. Such a model shows the business essentials of the e-commerce business case to be developed. It can be seen as a first step in requirements engineering for e-commerce information systems. (…) the main goal of a business model is to answer the question: "who is offering what to whom and expects what in return. Therefore, the central notion in any business model should be the concept of value
Hamel	2000	66	A business concept that has been put into practice
Hawkins	2002	3	A business model is a description of the commercial relationship between a business enterprise and the products and/or services it provides in the market
Johnson et al.	2008	52	Consist of four interlocking elements, that, taken together, create and deliver value. These are: customer value proposition, profit formula, key resources, and key processes.
Klueber	2000	2	Summary of the value creation logic of an organization or a business network including assumptions about its partners, competitors and customers.
KMLab, Inc.,	2000	x	Description of how your company intends to create value in the marketplace. It includes that unique combination of products, services, image, and distribution that your company carries forward. It also includes the underlying organization of people, and the operational infrastructure that they use to accomplish their work
Krishnamurthy	2003	14	Path to a company's profitability, an integrated application of diverse concepts to ensure the business objectives are met. A business model consists of business objectives, a value delivery system, and a revenue model
Linder et Cantrell	2000	1	The organization's core logic for creating value. The business model of a profit-oriented enterprise explains how it makes money
Magretta	2002	4	Stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's age old questions: Who is the customer? And what does the customer value? It also answers the fundamental questions every manager must ask: How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?

Auteur(s)	Année	Page	Définition
Mahadevan	2000	59	A unique blend of three streams that are critical to the business. These include the value stream for the business partners and the buyers, the revenue stream, and the logistical stream.
Mangematin er al.	2003	622	Each business model has its own development logic which is coherent with the needed resources—customer and supplier relations, a set of competencies within the firm, a mode of financing its business, and a certain structure of shareholding
Mayo & Brown	1999	20	The design of key interdependent systems that create and sustain a competitive business
McGann et Lyytinnen	2002	37	E-Business Model is defined here as the integration of business rules (revenue models, etc), a viable trading mechanism and associated trading protocols into
Moller	2008	46	The manifestation of the respective mindsets of the service provider and the client to value creation, which is based on the understanding of one another's value-creation logic and the goals and activities that make both parties more competitive.
Morris & al.	2005	727	Concise representation of how an interrelated set of decision variables in the areas of venture strategy, architecture, and economics are addressed to create sustainable competitive advantage in defined markets
Osterwalder & al.	2005	2	Blueprint of how a company does business. It is the translation of strategic issues, such as strategic positioning and strategic goals into a conceptual model that explicitly states how the business functions
Petrovic et al.	2001	2	[T]he core logic of a business
Rappa	2000	x	A method of doing business by which a company can sustain itself- that is, generate revenue. The business model spells out how a company makes money by specifying where it is positioned in the value chain
Seelos & Mair	2007	53	A set of capabilities that is configured to enable value creation consistent with either economic or social strategic objectives
Shafer & al.	2005	202	A representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network
Slywotzky	1996	4	The totality of how a company selects its customers, defines and differentiates its offerings, defines the tasks it will perform itself and those it will outsource, configures its resources, goes to market, creates utility for customers and captures profit
Stewart et Zhao	2000	290	A statement of how a firm will make money and sustain its profit stream over time.
Tapscott	2001	5	The core architecture of a firm, specifically how it deploys all relevant resources (not just those within its corporate boundaries) to create differentiated value for customers.
Teece	2010	179	Articulates the logic, the data and other evidence that support a value proposition for the customer, and a viable structure of revenues and costs for the enterprise delivering that value
Timmers	1998	4	An architecture of the product, service and information flows, including a description of the various business actors and their roles; a description of the potential benefits for the various business actors; a description of the sources of revenues"
Turban et al.	2002	6	A method of doing business by which a company generate revenue to sustain itself. The model spells out how the company is positioned in the value chain
Venkatraman & Henderson	1998	12	A coordinated plan to design strategy along all three vectors - customer interaction, asset sourcing, and knowledge leverage -
Weill et Vitale	2001	34	A description of the roles and relationships among a firm's consumers, customers, allies, and suppliers that identifies the major flows of product, information, and money, and the major benefits to participants
Winter et Szulanski	2001	731	A complex set of interdependent routines that is discovered, adjusted, and fine-tuned by "doing."
Yunus et al.	2010	312	A consistent and integrated picture of a company and the way it generates revenues and profit.
Zott et Amit	2010	216	A system of interdependent activities that transcends the focal firm and spans its boundaries

Annexe VI. Le guide d'entretien

Thème 1 : Les caractéristiques du répondant.

- Nom, ancienneté dans l'entreprise
- Parcours antérieur
- Fonction, position dans l'organigramme de l'entreprise, détail de ses missions

Thème 2 : La proposition de valeur de l'entreprise

- Sources de revenus
- Contenu de l'offre
- Condition d'accès à l'offre (prix, modèle de revenu)
- Comparaison avec la proposition de valeur traditionnelle (+évolution)
- Réaction des clients
- Volume de revenus
- Comparaison avec les majors concurrentes

Thème 3 : L'organisation de l'entreprise

- Activités internes
- Activités externes
- Partenariats inter-secteurs
- Comparaison avec l'organisation traditionnelle (+évolution)
- Volume des coûts
- Comparaison avec les majors concurrentes

Thème 4 : Les ressources et compétences de l'entreprise

- Ressources
- Compétences
- Comparaison avec les ressources & compétences traditionnelles (+évolution)
- Comparaison avec les majors concurrentes

Thème 5 : Vue d'ensemble et performance

- Description globale du BM
- Cohérence
- Atouts/faiblesses
- Spécificités par rapport aux concurrents
- Performance
- Environnement de l'entreprise
- Retour sur les décisions identifiées

Annexe VII. Les décisions de changement de BM par major et par modalité

Décisions de BMG

Date	Décisions de BMG	Modalité
07/04/1999	Lancement de Getmusic en partenariat avec UM	C
09/06/1999	Partenariat avec Liquid Audio	A
02/12/1999	Investissements dans Riffage	A
07/01/2000	Investissements dans Artist Direct	A
04/02/2000	Investissements dans Listen.com	A
29/02/2000	Investissements dans Eritmo	A
05/04/2000	Lancement du site promotionnel ecoutez-vous.fr	A
14/05/2000	Investissements dans Gigamedia	A
01/07/2000	Vente des clubs musicaux de vente à distance	B
30/03/2001	Commercialisation de DVD musical	E
01/04/2001	Partenariat avec Warner Music Group, EMI, RealNetworks	A
25/04/2001	Retrait de Getmusic (parts cédées à UM)	B
04/05/2001	Baisse les prix des CD	E
27/11/2001	Réduction de personnel	C
27/11/2001	Vente de Storage Media	B
05/12/2001	Lancement de Musicnet	A
10/05/2002	Réduction du nombre de contrats artistiques	D
31/05/2002	Licences à Listen.com	E
31/05/2002	Licences à MusicMatch	E
31/05/2002	Licences à FullAudio	E
31/05/2002	Licences à Pressplay	E
01/07/2002	Accord avec ABC pour la distribution de contenus vidéos	I
08/10/2002	Licences à Streamwaves	E
30/10/2002	Partenariat avec Odéon pour offre conjointe	G
17/01/2003	Intensification de la stratégie mid-price.	E
21/04/2003	Partenariat avec Apple	F
20/11/2003	Partenariat avec AT&T	F
16/01/2004	Licences avec Ecompil	E

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions d’EMI Music 1/3

Date	Décisions d'EMI Music	Modalité
09/06/1999	Partenariat avec Liquid Audio	A
15/06/1999	Acquisition de Musicmaker (50% parts)	A
20/07/1999	Investissements dans Digital-on-Demand	A
09/09/1999	Investissements dans Sanity	A
01/11/1999	Partenariat avec Preview System	A
10/11/1999	Partenariat avec Supertracks	A
20/11/1999	Licence à Urocketmusic.com	E
02/12/1999	Investissements dans Launch Video	A
04/02/2000	Investissements dans Listen.com	A
02/03/2000	Investissements dans Vidnet	A
07/03/2000	Investissements dans Radiowave	A
03/04/2000	Licence à Globalnet Systems	E
10/05/2000	Licences concernant 100 artistes	E
18/10/2000	Partenariat avec Tornado	A
19/10/2000	Licence à Soundbuzz	E
24/10/2000	Licence à OD1	E
24/10/2000	Licence à DX3	E
20/11/2000	Licence à Streamwaves	E
11/12/2000	Investissements dans IchooseTV Group	A
11/12/2000	Investissements dans Musicbrigade	A
13/12/2000	Partenariat avec Musicbank	A
23/12/2000	Vente de Musicmaker	B
30/01/2001	Investissements dans Virtuebroadcasting	A
01/04/2001	Partenariat avec BMG, WM Music Group,RealNetworks pour MusicNet	A
05/04/2001	Licence à Hithive	E
04/05/2001	Baisse les prix des CD	E
05/06/2001	Ajout d'une protection technologique sur ses CD	E
16/06/2001	Licence à Fullaudio	E
17/08/2001	Licence à plusieurs e-retailers	E
11/09/2001	Partenariat avec Bayview	A
11/09/2001	Mise en œuvre de la stratégie mid-price	E
02/10/2001	Licence à Pressplay	E

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d’autres secteurs d’activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions d’EMI Music 2/3

Date	Décisions d'EMI Music	Modalité
27/11/2001	Investissements dans Newsplayer	A
06/12/2001	Lancement de Musicnet	A
08/01/2002	Licence à Radiowave	E
22/03/2002	Vente d'usines de CD	B
29/03/2002	Réduction de personnel (1.800 emplois)	C
25/04/2002	Restructuration de la division marketing	C
17/05/2002	Intensification de la stratégie mid-price	E
31/05/2002	Réduction du nombre de partenariats artistiques	D
13/11/2002	Licence à Musicmatch	E
13/11/2002	Licence à Alliance Entertainement	E
13/11/2002	Licence à E-cast	E
13/11/2002	Licence à Roxio	E
19/11/2002	Vente de HMV	B
21/04/2003	Accord avec Apple	F
24/04/2003	Licence à OD2	E
12/03/2004	Licence à Wippit	E
31/03/2004	Réduction de personnel (900 emplois)	C
31/03/2004	Réduction du nombre de partenariats artistiques	D
09/04/2004	Vente d'usines de CD	B
24/08/2004	Lancement du Dual disc	E
08/10/2004	Réduction des investissements publicitaires	D
25/10/2004	Vente d'usines de CD	B
20/01/2005	Accord avec Chaotic	F
13/04/2005	Vente de Musicnet	B
20/04/2005	Accord avec Snocap	F
07/10/2005	Accord avec Ericsson	F
31/10/2005	Accord avec Nokia	F
18/11/2005	Développement du CRM	C
01/12/2005	Baisse les prix des CD	E
05/12/2005	Accord avec T-mobil	F
13/12/2005	Vente d'usines de CD	B
01/02/2006	Accord avec Neolane	C

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d’autres secteurs d’activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions d’EMI Music 3/3

Date	Décisions d'EMI Music	Modalité
06/06/2006	Partenariat avec Qtrax pour offre financée par la pub	H
09/06/2006	Accord avec Turkcell	F
19/06/2006	Accord avec Vodaphone	F
25/08/2006	Création d'un département Recherche/CRM	C
01/10/2006	Partenariat avec Zicplay pour une offre conjointe	G
06/10/2006	Partenariat avec T-mobile pour une offre financée par la pub	H
24/10/2006	Partenariat avec Archos pour une offre conjointe	G
01/12/2006	Accord avec Jamster	F
16/01/2007	Partenariat avec Baidu pour une offre financée par la pub	H
28/02/2007	Partenariat avec LastFM pour offre financée par la pub	H
31/05/2007	Partenariat avec Youtube pour offre financée par la pub	H
14/06/2007	Accord avec Omnifone	F
12/09/2007	Développement de l'A&R en ligne	C
24/09/2007	Accord avec Fairmont Hotels	F
29/10/2007	Partenariat avec Imeem pour offre financée par la pub	H
07/11/2007	Commercialisation la Song box (disque + merchandising)	J
01/12/2007	Généralisation des contrats d'artistes 360	J
05/12/2007	Partenariat avec Alice pour une offre conjointe	G
25/01/2008	Accord avec Sendme	F
11/02/2008	Partenariat avec Ricall (gestion de carrières)	J
05/05/2008	Licence à Amazon (back-catalogue)	E
28/05/2008	Accord avec Mediaanywhere (aéroports)	F
03/06/2008	Partenariat avec SpiralFrog pour offre financée par la pub	H
12/06/2008	Partenariat avec Orange pour une offre musicale illimitée	G
12/09/2008	Partenariat avec Airtist pour offre financée par la pub par la pub.	H
15/09/2008	Partenariat avec MySpace Music pour offre financée par la pub	H
22/09/2008	Partenariat avec Sandisc pour une offre conjointe	G
24/09/2008	Partenariat avec Sony Ericsson pour offre conjointe	G
02/10/2008	Partenariat avec Nokia Come With Music pour offre conjointe	G
07/10/2008	Partenariat avec Spotify pour offre financée par la pub	H
21/10/2008	Licence à Lala	E
27/10/2008	Accord avec Inmotion	F
30/10/2008	Licence à Datz	E
30/10/2008	Partenariat avec Rockband pour une offre conjointe (The Beatles, video game)	G

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d’autres secteurs d’activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions de Sony Music 1/2

Date	Décisions de Sony Musc	Modalité
09/06/1999	Partenariat avec Liquid Audio	A
15/11/1999	Accord avec la filiale électronique de Sony Corporation	A
07/01/2000	Investissements dans Artist Direct	A
14/04/2000	Partenariats avec 9 labels indépendants	A
02/05/2000	Accord avec UM, MSN, Roxio et Yahoo pour Pressplay	A
30/03/2001	Commercialisation du DVD musical	E
04/05/2001	Baisse des prix des CD	E
12/07/2001	Partenariat avec Microsoft	A
18/10/2001	Partenariats avec 6 labels indépendants	A
19/12/2001	Lancement de Pressplay	A
23/01/2002	Accord avec Mp3.com	A
10/05/2002	Licence à Listen.com	E
11/10/2002	Réduction des investissements marketing	D
13/11/2002	Licence à Musicmatch	E
29/11/2002	Accord avec Vodaphone	F
21/01/2003	Rapprochement entre les filiales musique et électronique de Sony Corporation	G
07/02/2003	Protection technologique des CD	E
14/02/2003	Réduction des couts opérationnels liés à l'A&R, la production et la fabrication de disques	C
11/04/2003	Commercialisation du SACD	E
21/04/2003	Accord avec Apple	F
19/05/2003	Vente de Pressplay	B
30/01/2004	Commercialisation du DVD musical	E
26/02/2004	Licence à OD2	E
07/05/2004	Réduction du nombre de contrats artistiques	D
24/08/2004	Commercialisation du Dual disc	E
08/10/2004	Réduction des investissements publicitaires	D
25/02/2005	Accord avec Music Mobile	F
03/03/2005	Partenariat avec Snocap	F
03/03/2005	Lancement de Sony Connect	G
20/04/2005	Accords artistiques 360 degrés	J
07/02/2006	Licence à MusicMe	E
10/10/2006	Accord avec Youtube pour une offre financée pat la publicité	H

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions de Sony Music 2/2

Date	Décisions de Sony Musc	Modalité
10/11/2006	Commercialisation d'albums sur clés USB	G
15/01/2007	Diversification de la typologie d'artistes	I
31/05/2007	Achat du Théâtre de dix heures,	J
14/06/2007	Partenariat avec Omnifone	F
01/08/2007	Achat d'Arachnée Productions	J
16/08/2007	Licence à Gbox	F
05/10/2007	Accord avec Imzzm pour une offre financée pat la pub	H
10/10/2007	Accord avec Deezer pour une offre financée pat la pub	H
09/01/2008	Abandon des DRM	E
25/01/2008	Partenariat avec Richard Walter Productions	J
22/02/2008	Baisse les prix des disques du back-catalogue	E
03/04/2008	Accord avec MySpace Music pour une offre financée pat la pub	H
29/04/2008	Investissements dans MOG	A
05/05/2008	Licence à Amazon pour le back-catalogue	E
12/06/2008	Partenariat avec Orange pour une offre musicale illimité	G
22/09/2008	Partenariat avec Sandisc pour une offre conjointe	G
24/09/2008	Partenariat avec Sony Ericsson pour une offre conjointe	G
07/10/2008	Accord avec Spotify pour une offre financée pat la pub	H
21/10/2008	Licence Lala	E
22/12/2008	Baisse des prix sur l'ensemble du catalogue	E

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions d’Universal Music 1/3

Date	Décisions d'Universal Music	Modalité
07/04/1999	Lancement de Getmusic en partenariat avec BMG	C
09/06/1999	Partenariat avec Liquid Audio	A
19/11/1999	Lancement de Jimmy & Doug's Farm Club	C
03/12/1999	Investissements dans Eritmo	A
07/01/2000	Investissements dans Artist Direct	A
07/01/2000	Partenariat avec Realnetworks	A
18/01/2000	Création de la division eLabs regroupant les activités e-business.	A
04/02/2000	Investissement dans Listen.com	A
17/03/2000	Lancement d'UMmusic.fr	A
02/05/2000	Accord avec Sony Music et MSN, pour Pressplay	A
02/05/2000	Accord avec Roxio	A
02/05/2000	Accord avec Yahoo Music	A
01/06/2000	Investissement dans Mp3.com	A
02/08/2000	Expérimentation de la vente de fichiers en ligne	A
10/01/2001	Lancement de balanceleson.com	A
10/04/2001	Acquisition d'Emusic	A
04/05/2001	Baisse des prix des CD	E
21/05/2001	Acquisition de MP3,com	A
12/07/2001	Partenariat avec Microsoft pour le déploiement de Pressplay	A
20/08/2001	Partenariat avec Visiosonic pour une offre conjointe	G
31/08/2001	Achat de l'Olympia	J
12/09/2001	Lancement de l'offre de téléphonie UM Mobile en partenariat avec SFR	I
18/10/2001	Accords avec six labels indépendants	A
01/11/2001	Lancement d'E-compil	A
08/01/2002	Lancement du SACD	E
23/01/2002	Réorganisation de MP3.com	A
28/01/2002	Lancement de Netreach	C
28/03/2002	Vente d'usines de production	B
09/07/2002	Commercialisation du back-catalogue	E
01/08/2002	Modification du modèle de revenu de Pressplay	E
13/11/2002	Licence à Musicmatch	E
21/11/2002	Licence à OD2	E
21/04/2003	Accord avec Apple	F

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d’autres secteurs d’activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions d’Universal Music 2/3

Date	Décisions d'Universal Music	
19/05/2003	Vente de Pressplay	B
17/06/2003	Modification du modèle de revenu d'Ecompil	E
04/08/2003	Lancement du DVD musical	E
03/09/2003	Baisse des prix des fichiers numériques	E
01/12/2003	Accord de distribution avec Universal Pictures	I
17/02/2004	Accord avec Trinity Home Distribution portant sur la distribution et la promotion	I
20/02/2004	Accord avec T-mobile pour la distribution de sonneries	F
07/05/2004	Réduction du nombre de contrats artistiques	D
08/07/2004	Lancement des offres "Deluxe Sound + Vision"	E
14/07/2004	Partenariat avec l'éditeur de contenus video Xenon	I
24/08/2004	Lancedu Dual disc	E
26/08/2004	Partenariat avec Bouygues Telecom pour UM Mobile	I
08/10/2004	Réduction des investissements publicitaires	D
23/11/2004	Lancement d'Ume	C
25/04/2005	Accord avec Yahoo pour la distribution de vidéos.	F
09/05/2005	Vente d'usines de production	B
03/11/2005	Lancement du support UMD	E
14/11/2005	Accord avec Vodaphone	F
18/01/2006	Commercialisation de 100.000 morceaux du back-catalogue	E
03/02/2006	Accord avec MySpace	F
07/02/2006	Licence de catalogue à MusicMe pour une offre streaming illimité par abonnement	E
17/02/2006	Signature de contrats de production et de promotion avec des comiques et des slamers	I
14/03/2006	Licence à Musicwave	E
02/06/2006	Partenariat avec Neo pour une offre conjointe	G
05/07/2006	Développement d'une nouvelle segmentation tarifaire (Deluxe Standard et Basic)	E
11/07/2006	Accord de distribution avec Ruffnation Films	I
01/08/2006	Partenariat avec Orange pour l'offre de téléphonie mobile destinée aux fans de football.	I
30/08/2006	Accord avec Spiralfrog pour une offre musicale fiancée par la pub	H
09/10/2006	Accord avec Youtube pour une offre financée par la pub	H
16/10/2006	Accord de distribution avec Salient Video	I
31/10/2006	Baisse des prix du back catalogue	E
08/11/2006	Lancement de Buzzmusic.fr en partenariat avec MCA Technology	G
09/11/2006	Accord avec Microsoft pour percevoir 1 euro sur la vente de chaque lecteur Zune.	G

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d’autres secteurs d’activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions d’Universal Music 3/3

Date	Décisions d'Universal Music	
17/01/2007	Accord de distribution avec Studio Canal	I
02/03/2007	Coproduction de tournées en partenariat avec Gilbert Coullier prductions	J
08/03/2007	Accord avec Bolt pour une offre financée par la pub	H
31/05/2007	Accord de coproduction de l'artiste Grand Corps Malade	I
14/06/2007	Accord avec Omniphone	F
18/06/2007	Achat des activités merchandising et spectacle de Sanctuary	J
01/08/2007	Partenariat avec Bonux pour une offre conjointe	G
08/08/2007	Investissement dans Loud.com	A
10/08/2007	Abandon progressif des DRM	E
16/08/2007	Accord avec Gbox	F
17/08/2007	Partenariat avec Neuf Telecom pour une offre conjointe	G
16/11/2007	Partenariat avec SFR pour une offre conjointe	G
16/11/2007	Accord de distribution avec Blowtorch	I
07/12/2007	Accord avec Zazoa pour une offre financée par la pub	H
10/12/2007	Accord avec Imeed pour une offre financée par la pub	H
14/12/2007	Partenariat avec Nokia pour une offre conjointe	G
13/03/2008	Accord avec Jiwa pour un service d'écoute financé par la publicité.	H
03/04/2008	Créent d'une joint-venture avec Sony-BMG, WM et MySpace pour développer plateforme financée	H
17/04/2008	Investissement dans Buzznet	A
18/04/2008	Lancement de l'agence Uthink, spécialisée dans la gestion de carrières artistiques	J
29/04/2008	Investissement dans MOG	A
22/05/2008	Partenariat avec Société Générale pour une offre conjointe	G
11/06/2008	Achat d'Atmosphere	J
12/06/2008	Partenariat avec Orange pour une offre musicale conjointe illimité	G
18/06/2008	Accord avec LastFM pour une offre financée par la pub	H
23/07/2008	Partenariat avec FAI pour une offre conjointe	G
10/09/2008	Accord avec LastFM pour une offre financée par la pub	H
22/09/2008	Partenariat avec Sandisc pour une offre conjointe	G
24/09/2008	Partenariat avec Sony Ericsson pour une offre conjointe	G
07/10/2008	Accord avec Spotify pour une offre financée par la pub	H
14/10/2008	Accord avec Alloclip pour une offre financée par la pub	H
21/10/2008	Licence à Lala pour une offre sans drm	E
23/10/2008	Partenariat avec Dell pour une offre conjointe	G

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d’autres secteurs d’activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions de Warner Music 1/3

Date	Décisions de Warner Music	Modalité
09/06/1999	Partenariat Liquid Audio	A
07/01/2000	Investissements dans Artist Direct	A
04/02/2000	Investissements Listen.com	A
01/04/2001	Partenariat BMG, EMI et RealNetworks pour MusicNet	A
04/05/2001	Baisse les prix des CD	E
22/08/2001	Réduction de personnel (1100 employés)	C
07/12/2001	Lancement Musicnet	A
01/04/2002	Partenariat Midbar	E
17/05/2002	Mise en œuvre de la stratégie mid-price	E
16/09/2002	Accord avec ATT pour la distribution de sonneries	F
13/11/2002	Licence à Musicmatch	E
14/11/2002	Licence à Pressplay	E
04/04/2003	Licence à Fnac Music	E
04/04/2003	Licence à Virgin Mega	E
21/04/2003	Accord avec Apple	F
30/06/2003	Accord avec Sprint pour la distribution de sonneries	F
06/08/2003	Création d'un nouveau département pour optimiser l'activité de distribution	A
24/09/2003	Accord avec Orange pour la distribution de sonneries	F
10/11/2003	Vente d'usines de fabrication de disques	B
02/03/2004	Réduiction de personnel (10% en volume)	C
07/05/2004	Réduction du nombre de contrats artistiques	D
24/08/2004	Lancement du Dual disc	E
01/10/2004	Accord de distribution avec Media Vision	I
08/10/2004	Réduction des investissements publicitaires	D
25/10/2004	Vente d'usines de fabrication de disques	B
10/11/2004	Accord de distribution avec Central Park Anime	I
13/04/2005	Ventre de Musicnet	B
31/05/2005	Accord avec France Telecom	F
01/06/2005	Lancement d'un E-label	C
15/11/2005	WM signe un partenariat avec Snocap	F
30/01/2006	Accord entre WM et Skype sur la vente de sonneries	F
07/02/2006	Licence à MusicMe pour une offre streaming illimité par abonnement	E

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions de Warner Music 2/3

Date	Décisions de Warner Music	Modalité
10/05/2006	Accord avec SJ Telecom	F
01/06/2006	Accord avec Cingular	F
13/06/2006	Accord de distribution avec Hart Sharp	I
20/06/2006	Accord avec SFR	F
10/08/2006	Accord avec Beeline	F
31/08/2006	Accord avec HBO Mobile	F
18/09/2006	Partenariat avec Qtrax pour une offre financée par la pub	H
09/10/2006	Partenariat avec Google pour une offre financée par la pub	H
16/10/2006	Partenariat avec Muvee pour une offre financée par la pub	H
26/10/2006	Partenariat avec Brightcove pour une offre financée par la pub	H
31/10/2006	Accord avec Virgin Mobile pour développer une offre de textos musicaux	F
09/11/2006	Accord avec Televisa pour la distribution contenus musicaux sur téléphones mobiles	F
10/11/2006	Partenariat avec plusieurs fabricants de produits électroniques pour une offre conjointe	G
08/01/2007	Partenariat avecMotorola pour une offre conjointe	G
22/01/2007	Partenariat avec Dailymotion pour une offre financée par la pub	H
06/02/2007	Partenariat avec LastFM pour une offre financée par la pub	H
14/02/2007	Accord avec Telenor	F
14/02/2007	Accord avec Orascom Telecom	F
01/03/2007	Abandon des DRM	E
01/04/2007	Rachat de Front Line Management (merchandising et tournées)	J
09/04/2007	Partenariat avec Joost pour une offre financée par la pub	H
12/04/2007	Partenariat avec Acclaim Games pour l'utilisation de titres pour un jeu vidéo en ligne financé par la publicité	H
30/04/2007	Accord avec MySpace	F
31/05/2007	Coproduiction avec la société Camus	J
14/06/2007	Accord avec Omnifone	F
12/07/2007	Partenariat avec Imeem pour une offre financée par la pub	H
12/07/2007	Création de la division 360 (merch/touring)	J
31/10/2007	Accord avec Zazzle pour la disribution de produits liés à l'artiste ou du mershandising	J
01/12/2007	Partenariat avec Samsung pour une offre conjointe	G
01/12/2007	Commercialisation de l'Artist box, incluant le CD et des produits de merchandising,	J
19/01/2008	Rachat de Camus production	J
31/03/2008	Partenariat avec SpiralForg pour une offre financée par la pub	H

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.

Décisions de Warner Music 3/3

Date	Décisions de Warner Music	Modalité
03/04/2008	Création d'une joint-venture avec UM, Sony-BMG et MySpace pour une plateforme financée par la pub.	H
12/06/2008	Partenariat avec Orange pour une offre conjointe	G
13/06/2008	Abandon du partenariat avec LastFM	H
01/07/2008	Partenariat avec Nokia pour une offre conjointe	G
16/07/2008	Accord avec Sendme	F
14/08/2008	Accord avec Microsoft	F
19/08/2008	Partenariat avec Musicmakefriends pour une offre financée par la pub	H
04/09/2008	Accord avec le club de foot Corinthiens pour développer un ensemble de produits musicaux	I
10/09/2008	Partenariat avec Deezer pour une offre financée par la pub	H
22/09/2008	Partenariat avec Sandisc pour une offre conjointe	G
24/09/2008	Partenariat avec Sony-Ericsson pour une offre conjointe	G
07/10/2008	Partenariat avec Spotify pour une offre financée par la pub	H
21/10/2008	Licence à Lala pour une offre sans drm	E
31/10/2008	Lancement de la collection "1 disque, 1 histoire, 1 objet"	J
22/12/2008	Abandon du partenariat avec Youtube	H

A : élargissement de la chaîne de valeur, B : restriction de la chaîne de valeur, C : optimisation des activités internes, D : optimisation de la structure de coûts, E : optimisation de la structure des revenus, F : extension du réseau de distribution, G : combinaison de plusieurs propositions de valeur, H : développement de nouvelles sources de revenus, I : redéploiement de ressources et compétences dans d'autres secteurs d'activité, J : développement d'une nouvelle approche de la création de valeur.