

Proposition pour un « TOUR DE TABLE »

« LA PRATIQUE DU MODÈLE D’AFFAIRES »

Nous nous sommes réunis en 2011 autour d’un premier tour de table AIMS sur le thème de « ce qu’est » le BM (*Business Model*, ou Modèle d’Affaires)¹. À l’instar de Marchesnay (2003, p. 110) qui invite à comprendre les PME autant « par ce qu’elles sont que ce qu’elles font », ou des travaux de Chesbrough (2003 et suite) qui proposent une représentation du modèle d’affaires à travers différentes dimensions qui sont autant de fonctions, ce second tour de table sur le modèle d’affaires AIMS 2012 abordera cette fois « ce que fait » le BM, en pratique, en situation, en contexte d’utilisation.

Changera-t-il le monde des stratégies à l’image des figures et représentations devenues emblématiques du champ de la stratégie dont la revue *Harvard Business Review* fait étalage dans son édition de décembre dernier pour initier les célébrations de son 90^e anniversaire (HBR, décembre 2011) ? La popularité du modèle d’affaires reflète-t-elle un besoin de faire une synthèse devant la multitude et la diversité des outils de la stratégie ?

Une dizaine d’années après la renaissance manifeste de l’intérêt des praticiens puis des chercheurs pour le concept de modèle d’affaires (*Business Model*), la question de sa pertinence au regard des concepts et des outils existants en stratégie fut posée lors d’un premier tour de table à l’AIMS en 2011. Concept polysémique ? Concept « valise » ? Concept utile ? Concept durable ? Autant de questions qui, au-delà de la popularité du concept, nous invitaient à porter un regard critique et constructif sur l’utilisation du modèle d’affaires dans le champ du management stratégique.

Le modèle d’affaires en tant que représentation, implique un/des acteur(s), un contexte, une démarche et s’inscrit dans plusieurs épistémologies. Quels en sont les acteurs : individuels ou collectifs ? Quels rôles ces derniers déploient-ils alors qu’ils peuvent être (parfois simultanément) les concepteurs, les contributeurs, et les bénéficiaires de la proposition de valeur dessinée ? Quels sont les modes d’organisations concernés (création d’entreprise, gestion de projets, etc.) ? Les différents contextes impactent-ils leur représentation ? Quel(s) sont les principaux paradigme(s) sous-jacents des représentations créées ?

Dans le corpus des concepts et outils développés depuis près de 60 années en stratégie organisationnelle, le modèle d’affaires fait-il œuvre d’intégration par la modélisation ou de simplification du monde des affaires ? Dans quelle mesure permet-il d’enrichir ou non la démarche de représentation de l’activité de l’entreprise ? Comment intègre-t-il la rencontre dynamique du projet d’entreprendre avec les parties prenantes ? Enfin, comment ce concept contribue-t-il à la formulation de la méta-stratégie ou encore la stratégie de la stratégie i.e. la gouvernance de la stratégie ?

¹ Cf. le petit ouvrage collectif à paraître : Desmarteau, Saives, Schieb-Bienfait (Dir.), *Une décennie après le buzz, quelle pertinence pour le concept de BM ? Tour de table AIMS 2011*, à paraître aux éditions JFD.

Ce concept est utilisé comme un **OUTIL** de visualisation synthétique d'une logique d'action, alimentant une proposition de création, captation et partage de valeur. Il est aussi présenté tantôt comme un outil de modélisation, de représentation, de narration ou encore comme un outil de médiation et d'interaction entre acteurs impliqués dans la conception de cette proposition de valeur (cf. les différentes conceptions du BM dans le tableau 1). Qu'en est-il effectivement dans la pratique ? En quoi constitue-t-il une représentation pertinente pour nourrir l'interaction entre acteurs d'un projet de création de valeur ? Qu'ajoute-t-il aux outils stratégiques d'hier ? Pour les étudiants ? Pour les enseignants ? Pour les praticiens ?

Ce second tour de table AIMS 2012 vise à répondre aux dernières questions soulevées. Que nous apprend l'utilisation de l'outil du BM ? Par les praticiens ? Les étudiants ? Que nous enseigne et comment s'enseigne le BM ? Quel regard critique porter sur cet outil ?

Tableau 1 : Quelles conceptions du Modèle d'Affaires ?

Attracteurs de la pensée stratégique (Martinet, 1997, 2000)	Représentation de l'entreprise (Denis, Martinet, Payaud, Tannery, 2011, p. 136-137)	Nature du BM	Valeur du BM
Téléo-logique	Unité instrumentalisable	BM = instrument de modélisation d'un positionnement	Efficacité ?
Techno-logique	Patrimoine de technologies, ressources, compétences	BM = instrument de modélisation d'une architecture de compétences	Contrôle ?
Éco-logique	Firme	BM = instrument de modélisation de la "dictature" de l'environnement	Standard ?
Socio-logique	Arène sociopolitique	BM = convention consacrée par une représentation partagée entre parties prenantes	Consensus ?
Idéo-logique	Mise en scène	BM = outil de narration	Signification? Esthétique ?
Logique intégratrice (intégrant les précédentes)	Projet	BM = outil d'exploration et de représentation d'un projet	Inter-médiation ?

(Source : Desmarteau, Saives, Schieb-Bienfait (Dir.), *Une décennie après le buzz, quelle pertinence pour le concept de BM ? Tour de table AIMS 2011*, à paraître aux éditions JFD)

Intervenants du tour de table et thématiques abordées dans cette conversation scientifique :

Après une brève introduction sur l'historique de l'outil, l'idée de ce tour de table est de donner la parole à deux équipes d'enseignants-chercheurs et praticiens qui utilisent et enseignent le modèle d'affaires : [Nantes-Montréal] et [Grenoble]. Ces deux équipes s'exprimeront sur les thèmes suivants :

- Quel historique de l'outil du modèle d'affaires en stratégie ? (Introduction, **Robert H. Desmarteau**, ESG-UQAM, et **Lazhar Ayed**, Université de Sfax)
- Présentation de l'outil d'accompagnement des créateurs et gestionnaires de projets d'innovation à Nantes (**Nathalie Schieb-Bienfait (NSB)**, IEMN-IAE, Nantes, **Robert H. Desmarteau (RHD)**, ESG-UQAM, **Anne-Laure Saives (ALS)**, ESG-UQAM, **Gaëlle Brayer (GB)**, LIME, Nantes, consultante en innovation)
 - o NSB : description du programme de formation MPIE et comment le BM s'est inscrit dans ce programme : pourquoi l'utilisation du BM dans le programme de formation à l'entrepreneuriat (outil intégrateur) constitue-t-elle une « étape marquante » dans le parcours de la formation MPIE ?
 - o ALS : Rappel de la représentation choisie du BM en 4 logiques
 - o RHD : Le Wiki comme catalyseur et amplificateur collaboratif, plateforme d'intermédiation pour la synthèse
 - o GB : Une expérience de formatrice-évaluatrice des BM : L'utilisation du BM fait-elle progresser les projets des étudiants ?
- Business models dans l'innovation à Grenoble : Présentation de l'outil de modélisation des réseaux de valeur déployé sur les projets d'innovation au sein de Schneider Electric. (**Valérie Chanal**, **Meyer Haggege**, Université Pierre Mendès France de Grenoble (UPMF)).

Nous souhaitons également donner une large place à la discussion et pour l'animer confions le rôle de discutant à quelques collègues désignés ayant accepté de réfléchir au thème d'avance. Parmi eux :

- Rupture/continuité ? Facettes et fonctions de l'outil, interaction outil-organisation et approche processuelle du BM (**Jean-Pierre Bréchet**, IEMN-IAE, Nantes);
- Enseignement critique du management (**Véronique Perret**, Université Paris-Dauphine),
- Performativité des modèles d'affaires (**Olivier Germain**, ESG-UQAM)

Présentation et domaine d'expertise des animateurs-intervenants :

Tahar Lazhar Ayed, est Maître Assistant de management stratégique à l'École Supérieure de Commerce de Sfax (Tunisie) et formateur professionnel en marketing, stratégie et analyse de données quantitatives. Ses recherches portent sur l'étude des caractéristiques de l'envergure stratégique dans les contextes émergents et développés, la gestion des compétences, la performance organisationnelle et l'influence de la culture sur la portée du concept de BM et son évolution historique.

Gaëlle Brayer, directrice du Cabinet LIME, *L'Innovation Mode d'Emploi*, à Nantes. Elle est ingénieure-conseil en innovation et gestion de projet. Docteure en stratégie, elle est aussi enseignante dans différents cycles de formation de 2^e cycle (École d'ingénieurs, IUT, Université de Nantes, etc.) en créativité et gestion de projets d'innovation et de création d'entreprises.

Jean-Pierre Bréchet est professeur de Sciences de Gestion à l'Institut d'Economie et de Management de Nantes – IAE et chercheur au sein du Laboratoire d'Economie et de Management de Nantes Atlantique (LEMNA). Il a été directeur de l'IAE de Nantes, président de l'Association Nationale des IAE et président du Conseil Scientifique Permanent de l'Association Internationale de Management Stratégique. Ses recherches, au carrefour de l'économie, de la sociologie et du management, portent depuis plusieurs années sur l'articulation des théories de l'entreprise et des théories du management stratégique, et plaident pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet ou Project-Based View.

Valérie Chanal est professeure de management stratégique à Grenoble Institut de l'Innovation (G2I) de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, membre du laboratoire CERAG. Ses travaux de recherche portent sur le management de l'innovation d'exploration et les nouveaux business models associés à l'innovation. Elle a publié un ouvrage collectif « Business Models dans l'Innovation », Presses Universitaires de Grenoble, 2011, qui présente une série d'études de cas de nouveaux business models liés à des projets d'innovation technologique.

Robert H. Desmarteau, Ph.D. est professeur de stratégie d'entreprise au Département de stratégie, responsabilité sociale et environnementale à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG UQAM). Il est aussi depuis 2008, le directeur du programme de MBA pour cadres de l'ESG UQAM. Ses intérêts de recherche portent sur les meilleures pratiques stratégiques de gestion dans les domaines du capital social, de la gouvernance en santé ainsi que dans les bio-industries, en particulier dans le design des modèles d'affaires des entreprises de biotechnologie et la modélisation des dynamiques stratégiques dans des grappes bio-industrielles

Meyer Haggege est doctorant en sciences de gestion au sein du laboratoire CERAG. Son travail de thèse porte sur les raisonnements induits par le déploiement d'un outil business model au cours des projets d'innovation. Une partie de ses travaux de recherche s'est déroulée au sein du plateau d'innovation de l'entreprise Schneider Electric, qui déploie désormais la méthode sur les projets d'exploration de l'équipe.

Anne-Laure Saives, professeure de management, Département management et technologie, École des Sciences de la Gestion, université du Québec à Montréal. Dans le prolongement de son ouvrage « Territoire et compétitivité de l'entreprise » (L'Harmattan, 2002), ses travaux portent sur la dimension spatiale et territoriale en stratégie et l'analyse des stratégies de territorialisation des entreprises et au sein des grappes industrielles, en particulier dans les secteurs des bio-industries (biotechnologie, bioalimentaire).

Nathalie Schieb-Bienfait, maître de conférences-HDR en Sciences de gestion à l'IEMN-IAE de Nantes ; elle est Responsable du Master 2 Management de Projet d'innovation et Entrepreneuriat (MPIE) et de l'option MPIE en formation continue, et chargée de mission pour CREER Pays de la Loire (Pôle régional entrepreneuriat étudiant - PRES LUNAM).

Ces animateurs-intervenants interagiront avec les participants dans la salle qui sont tous sollicités a priori pour jouer le rôle de discutant. Le premier tour de table de l'AIMS 2011 a réuni, en plus des interlocuteurs précédents, les contributeurs suivants :

Jérôme Barthélémy (Professeur de Management, ESSEC), **Soumaya Ben Letaifa** (professeure de stratégie au département SRSE de l'école des sciences de la gestion (ESG) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM)), **Kamal Bouzinab** (professeur de stratégie au département SRSE de l'ESG UQAM), **Sandra Charreire-Petit** (Professeure, Université Paris Sud / PESOR (EA 3546)), **Alain Desreumaux** (Professeur de stratégie, IAE Lille), **Sandrine Émin** (Maître de conférences à l'université d'Angers (IUT) et chercheuse au GRANEM UMR MA N°49), **Frédéric Fréry** (Professeur, ESCP Europe), **Philippe Lebas** (Consultant, Cabinet ACTYVEA), **Khaireddine Mouakhar** (enseignant ATER à l'Université de Rouen), **Véronique Perret** (Professeure, Université Paris-Dauphine, laboratoire de recherche DRM (UMR 7088)), **Yannick Rakotondravoavy** (Doctorant, UVSQ), **Franck Tannery** (Professeur de Stratégie à l'Université Lyon 2)².

Dans le but de perpétuer la communauté créée l'an dernier, ces contributeurs sont de nouveau sollicités pour participer à ce second tour de table. À ce jour, environ la moitié d'entre eux ont déjà confirmé leur présence. À ces derniers, s'ajouteront au moins deux personnes ayant confirmé leur intérêt pour les travaux de ce groupe : **Olivier Germain** (Professeur de Management et Entrepreneuriat, ESG-UQAM), et **Amira Laifi** (Maître de Conférences, EM Normandie).

La formule du « Tour de table »

- Objectif : produire un **opuscule collectif** en guise de synthèse des contributions les plus porteuses de significations stratégiques de l'outil du modèle d'affaires. À la suite du premier opuscul collectif issu du tour de table 2011, intitulé, *Après une décennie de buzz, quelle pertinence pour le concept de Modèle d'affaires*, à paraître chez JFD Éditions, nous souhaitons perpétuer une tradition de diffusion des conversations menées collectivement. Un **numéro spécial de la revue québécoise Gestion**, destinée aux enseignants-chercheurs et aux praticiens, est également prévu. Sa rédactrice-en-chef nous a confirmé son intérêt pour un numéro spécial sur le thème du Modèle d'Affaires.
- Une formule hybride : des présentations préparées puis discutées, une synthèse émergente, dans la discussion, et une synthèse virtuelle via un wiki pour une communauté en ligne.
- Un déroulement convivial dans des espaces ouverts et facilitants

L'idée d'un "tour de table" se veut moins formelle que celle d'une table ronde afin de constituer un espace ouvert de travail de construction d'un texte-réflexion de synthèse. En d'autres mots, il s'agit d'un atelier de travail et de conversation scientifique où chacun jouera un rôle à la fois de contributeur et de critique. Chacun exposera et mettra en débat

²Alain-Charles Martinet (Professeur émérite, EM Lyon) et Marie-France Turcotte (Professeure de stratégie, ESG-UQAM), contributeurs prévus en 2011, n'avaient pas pu se joindre au groupe en raison de contraintes de dernière minute. Ils restent parties prenantes de la communauté.

ses arguments/conceptions/points clés pour contribuer à la construction collective sur l'état des lieux de la pratique de l'outil du modèle d'affaires.

La dynamique est donc moins celle de l'échange orateurs-public où un aréopage de chercheurs sélectionnés expose brièvement quelques idées à un auditoire autorisé à quelques questions que celle d'un groupe de travail où seront débattus et construits à plusieurs voix les substrats d'une synthèse. Si des orateurs (animateurs-intervenants) sont dès à présent sélectionnés, c'est pour initier le travail sous plusieurs facettes. Toute personne intéressée à s'asseoir et discuter serait intégrée au processus de co-réflexion et de co-écriture.

L'objectif est, à partir des supports préparatoires et de l'enregistrement des propos de bâtir un texte collectif après la réunion de discussions-échanges. Pendant le tour de table, après la courte introduction à saveur historique, et pour stimuler les réflexions, chacune des deux équipes de contributeurs-animateurs pré-sélectionnés fera une courte présentation avec ou sans support (3-4 diapositives clés ou autre matériel visuel). L'idée est de laisser le plus de place possible à la discussion avec l'ensemble du groupe.

Un déroulement indicatif pourrait être le suivant :

- Introduction (historique, RHD + LA) : 15 minutes au total
- Présentation par l'équipe Nantes-Montréal : 35 minutes au total
 - o N. Schieb-Bienfait (Le BM dans la formation MPIE)
 - o ALS (La représentation du BM en 4 logiques)
 - o RHD (L'utilisation du wiki dans le design de modèles d'affaires)
 - o Gaëlle Brayer (L'évaluation des BM et de leurs concepteurs)
- Présentation de l'équipe de Grenoble : (20 minutes)
 - o V. Chanal (Présentation de Umanlab et génèse de l'outil)
 - o M. Haggege (Présentation du cas Schneider)

Les présentations cumulées représenteraient donc un temps de 70 minutes environ. Idéalement, 70 minutes environ seraient consacrées à des échanges-discussion avec la salle. Jean-Pierre Bréchet, Véronique Perret et Olivier Germain, entre autres, ont d'ores et déjà accepté le rôle de témoin-discutant pour réagir sous différents angles aux présentations proposées. Une synthèse de 10-15 minutes pourrait être orchestrée finalement pour conclure l'atelier et prévoir un plan de travail autour de projets de publication concrets (ouvrage-cahier de synthèse, numéro spécial *revue Gestion*).

Ce tour de table pourrait ainsi être annoncé comme un espace de travail ouvert, idéalement en deux plages horaires présentiels de 1h20-1h30 chacune, c'est-à-dire d'une durée totale de 3 heures pour permettre de réels échanges.

L'ensemble de la réflexion sera supporté par un wiki au sein de l'espace collaboratif en ligne de l'AIMS.

UN APERÇU DES CONTENUS PROPOSÉS À LA DISCUSSION PAR L'ÉQUIPE NANTES-MONTRÉAL :

Les nantais décriront brièvement les programmes au sein desquels ils sont appelés à utiliser et enseigner l'outil du BM. Ils évoqueront les objectifs pédagogiques de ces programmes, discuteront de la conception sous-jacente du BM, de l'utilité du BM et des limites de ses représentations. En décrivant les programmes de formation, ils insisteront sur la question de la façon dont le BM s'est inscrit dans ce programme : pourquoi l'utilisation du BM dans un programme de formation à l'entrepreneuriat constitue une « étape marquante » dans le parcours de la formation MPIE (Management de Projet d'Innovation et Entrepreneuriat) ? Après une demi-douzaine d'années d'expérience, une réflexion sur l'utilisation du BM et le point de vue des praticiens impliqués dans les programmes sera également proposée à la discussion. L'utilisation du BM fait-elle progresser les (projets des) étudiants ? Qu'apprend-on sur l'outil lui-même et ses propriétés ?

MODÈLE D'AFFAIRE : UN DISPOSITIF DE GESTION, OBJET D'INTERMÉDIATION DANS LES ACTIVITÉS DE CONCEPTION, RÔLE DANS LE MANAGEMENT DES PROJETS COMPLEXES ?

(Nathalie Schieb-Bienfait, Jean-Pierre Bréchet)

Dans quelle mesure le modèle d'affaires peut-il être considéré comme un dispositif de gestion ? C'est autour de cette question que l'équipe nantaise interviendra dans la table ronde. Moisdon (1997) rappelle que l'extension du champ et de l'esprit gestionnaire dans les sociétés contemporaines s'opère via la multiplication et souvent la sophistication d'outils, d'instruments, de dispositifs, de « machines » de gestion, au rang desquels nous considérons que le modèle d'affaires peut s'inscrire.

Au regard du déploiement majeur que connaît le modèle d'affaires dans les organisations, il relève de la compétence et de la responsabilité des chercheurs en gestion de participer à la construction / déconstruction de ces dispositifs et à la mise au jour des effets qu'ils induisent à tous les niveaux.

En effet comme le rappelle Martinet, chaque instrumentation véhicule une philosophie gestionnaire (ou une théorisation politique implicite), en problématisant, catégorisant, désignant des points de passage obligés, des places, prédéterminant des rapports entre acteurs (Lascoumes (2005), in Hatchuel et al. (dir.), *Gouvernement, organisation, gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec, Presses de l'Université Laval). Le modèle d'affaires ne constitue donc pas **une technique neutre** ou une simple application.

A partir d'études de cas, nous engagerons une analyse critique et nous nous interrogerons sur la potentialité du modèle d'affaire en tant que « dispositif **médiateur** entre questions et réponses, problèmes et solutions, réflexions et actions, supérieurs et subordonnés, ego et alter ego, savoirs et relations ». (Martinet, 2007, p.102).

DÉFINITION DU CONCEPT DE MODÈLE D'AFFAIRES (Robert H.Desmarteau, Anne-Laure Saives)

L'idée

Dans la foulée de la bulle financière des années 2000, on a pu observer une véritable prolifération de l'appellation « modèle d'affaires » notamment utilisée par les « *start-ups.com* ». Ce concept trouve son origine dans une dissertation comptable publiée par Bellman en 1957. Notion oubliée ou encore orpheline : voilà bien ce qui caractérisait jusqu'ici le concept de modèle d'affaires dans la littérature classique comme le souligne Teece (2010) en énonçant : « *The concept of Business Model has no established theoretical grounding in economics or in business studies* ». En parallèle à ce vide épistémologique, d'aucuns peut constater qu'un seul clic dans le moteur de recherche Google suffit pour générer plus d'un milliard (!) d'occurrences. Bref, nous sommes devant l'obligation académique de scruter la signification et la portée de l'idée de modèle d'affaires. À quoi sert l'idée? Comment représente-t-on l'idée? Quel est son lien avec la stratégie compétitive?

Pour Magretta (2002), un bon modèle d'affaires c'est d'abord un bon outil de narration (*good story*)³ sur la façon dont fonctionne l'entreprise, à partir duquel on juge sa capacité de répondre aux quatre questions canoniques de Drucker (1954, cité par Magretta) : 1) Qui est le client ? 2) Que valorise le client ? 3) Comment fait-on de l'argent dans cette activité ? et 4) Quelle est la logique économique sous-jacente qui explique que l'entreprise sait fournir de la valeur pour les clients à un coût approprié ? Pour beaucoup, c'est l'art du design ou encore de l'architecture proposés par Teece (2010) pour décrire l'idée implicite ou explicite de modèle d'affaires : « *Whenever a business enterprise is established, it either explicitly or implicitly employs a particular business model that describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms it employs. [...] In essence, a business model embodies nothing less than the organizational and financial architecture of a business.* En d'autres termes, c'est l'image du « *blueprint* » brillamment proposée par d'Osterwalder (2004).

La représentation de l'idée

Chesbrough (2003), représente l'idée de modèle d'affaires dans un construit qui traduit le processus de création de valeur en six fonctions clés: 1) définir une proposition pour le client, fondée sur des bénéfices porteurs de valeur; 2) identifier un marché cible pour des consommateurs donnés; 3) définir une chaîne de valeur en spécifiant les actifs complémentaires nécessaires; 4) décrire les mécanismes de génération de revenus, en estimant la structure des coûts et en prévoyant les marges de production; 5) suivant l'identification des compétiteurs potentiels, préciser la position de la firme dans un réseau de valeur liant fournisseurs, clients, partenaires d'alliances et de collaboration; 6) formuler une stratégie compétitive grâce à laquelle la firme innovante développera des avantages sur ses rivaux. Dans les années qui suivirent, la littérature sur le modèle d'affaires donna lieu à une véritable manne de contributions où diverses épistémologies s'affrontèrent pour appréhender l'objet étudié. Néanmoins, sur la base des contributions jugées dominantes, émerge un fil consensuel avec Chesbrough (2007), Johnson et

³Wal-Mart founder Sam Walton (in his words) « *Put good sized stores into little one-horse towns which everybody else was ignoring* » in Magretta (2002)

Christensen (2008), Verstraete et Jouisson-Lafitte (2007, 2008), Osterwalder (2010) et Teece (2010). De façon convergente, ces auteurs définissent le concept de modèle d'affaires comme la traduction des choix stratégiques d'une entreprise « en actes de créer, capter et partager de la valeur ». Pour concrétiser ces « actes de créer, capter et partager de la valeur », les stratégies de l'« *Institute for Creation Value* » de la firme IBM (Giesen et al., 2009) soutiennent la représentation consensuelle de la notion de modèle d'affaires à l'aide de quatre (4) éléments que nous associons didactiquement à des logiques articulées et évolutives : 1) la logique « clients » selon laquelle l'entreprise conçoit une proposition de valeur pour ses clients en dépassant leurs attentes dans le cadre d'une relation soutenue, 2) la logique « expertise », selon laquelle l'entreprise combine des ressources, processus et compétences clés nécessaires pour créer/capter/partager de la valeur, 3) la logique « réseau » pour miser sur un réseau de partenaires pour saisir des opportunités conjointes de création et de partage de valeur en exploitant la notion d'« *Open Innovation* » de Chesbrough⁴; et 4) la logique « revenus » et de « valeur économique ajoutée » (Stewart, 1991) selon laquelle l'entreprise conçoit ses mécanismes générateurs de revenus et la structure des coûts de ses ressources en misant sur le dépassement du coût du capital.

La dynamisation stratégique de l'idée

La stratégie compétitive dynamise le modèle d'affaires ou encore son ancrage dans l'action. En d'autres mots, la création, la captation et le partage de valeur sont induits par la propulsion de l'une ou de toutes les logiques par des propriétés dynamisantes telles que l'innovation, l'inimitabilité et le renouvellement. L'innovation, c'est l'accès au marché. À partir des enseignements de Schumpeter (1942), Baumol (2002) distingue l'innovation de l'invention en ce que l'innovation constitue une opportunité de changement pour laquelle tous les moyens sont mis en œuvre pour impulser et réussir l'introduction de l'invention sur le marché. Quant au renouvellement périodique, il repose sur la capacité de changer la dynamique d'un modèle d'affaires, et ce, en raison du constat que le temps finit irrémédiablement par éroder un avantage compétitif et qu'il faut un jour ou l'autre concrétiser un changement pour construire une certaine pérennité (Brink et Holmén, 2009). Finalement, l'inimitabilité, se fonde sur la capacité de combiner des ressources rares pour construire son identité propre et sur la capacité de les verrouiller institutionnellement (Hamel, 2000; Amit et Zott, 2001, Teece, 2010) à l'aide entre autres, de brevets ou encore de partenariats distinctifs.

En résumé, l'idée de modèle d'affaires est la représentation de la stratégie compétitive d'une firme donnée qui, à l'image d'un « *blueprint* » (Osterwalder, 2004), dessine les comment la firme organise ses ressources humaines, physiques et financières pour créer, capter et partager de la valeur. Sur la nature des comment de l'acte d'organiser, un consensus émerge pour identifier quatre éléments que nous proposons d'associer à des logiques spécifiques : « clients », « expertise », « réseau » et « revenus, valeur économique ». D'ici peu, nous sommes convaincus que de solides anthologies du concept de modèles d'affaires viendront combler le vide épistémologique car, ici comme ailleurs, la nature a horreur du vide.

⁴ « « *Open Innovation* » means that valuable ideas can come from inside or outside the company and can go to market from inside or outside the company as well » » (Chesbrough, 2003, p. 43).

MISER SUR UN COURS HYBRIDE POUR L'ENSEIGNEMENT DE LA NOTION DE MODÈLE D'AFFAIRES (Robert H. Desmarteau et Anne-Laure Saives)

Introduction

Fort de l'expérience des cinq dernières années dans l'enseignement dédié au design, à l'implantation et au suivi d'un modèle d'affaires en ligne⁵, des questions-réponses sont développées pour donner un substrat à débattre lors d'un tour de table qui se tiendra à la prochaine Conférence AIMS (Lille, 2012). Pourquoi miser sur un mode hybride pour enseigner la notion de modèle d'affaires? Quels sont les objectifs d'apprentissage poursuivis? Quels sont les « comment » porteurs dans l'utilisation d'un wiki comme véhicule pour pratiquer le design d'un modèle d'affaires? Que pouvons-nous conclure?

Pourquoi miser sur un mode hybride pour enseigner la notion d'un modèle d'affaires?

Le choix du mode hybride pour développer un cours portant sur les modèles d'affaires repose sur un choix à l'enseigne de l'éclectisme ou encore de l'intégration des avantages clés des méthodes pédagogiques associées aux deux modes que sont le présentiel et le virtuel. Pour le mode présentiel, l'enseignement traditionnel ou encore magistral, constitue le meilleur tremplin pédagogique pour ponter rapidement, efficacement et agréablement la connaissance et l'expérience. Et la métaphore du « pontage » est ici volontairement choisie, pour traduire cette capacité de réagir à l'instant magique pour relier l'inconnu au connu. Pour le mode virtuel, son avantage clé réside dans une gamme inégalée de disponibilités en termes : de ressources, de contenus et d'instruments accessibles en tout temps et en tout lieux pour tous les intervenants. Pour penser l'alliage des deux modes, nous dirons qu'il génère un amalgame ou encore une fusion de construits présentiels et virtuels qui ont la caractéristique distinctive de repousser les frontières des concepts, et nos façons de penser et faire. Voilà bien des défis qui rejoignent les attendus stratégiques de la notion de modèle d'affaires et qui militent en faveur de l'utilisation entre autres des instruments du Web 2.0 dont l'agrégateur⁶ de flux et le wiki⁷.

⁵ Dans le cadre de cours dispensés à Montréal, Nantes et Chicoutimi.

⁶ «C'est une sorte de «facteur » qui dépose un courrier virtuel chez l'utilisateur, dispensant ce dernier de venir régulièrement aux nouvelles en visitant toute une série de sites Internet. «L'objectif d'un tel logiciel est de permettre l'agrégation de plusieurs sources de contenus Internet en une seule application. Le suivi du contenu est réalisé en temps réel. Les sources de contenu, des sites Web en général, mettent à disposition l'adresse d'un fil de syndication mis à jour plus ou moins régulièrement. Cette première phase, l'émission d'un fil de contenu, consiste en la syndication de contenu, c'est-à-dire en la mise à disposition structurée de données. L'agrégation consiste elle à s'abonner à un ou plusieurs de ces fils de syndication. Leurs mises à jour sont alors détectées automatiquement par l'agrégateur, et l'utilisateur en est averti aussitôt, sans avoir à visiter périodiquement les sites Internet diffusant les fils de syndication auxquels il s'est abonné. L'intérêt d'un agrégateur réside donc dans sa double faculté à : prévenir automatiquement de la mise à jour d'un site web (ou des actualités qu'il publie); le faire pour un ensemble de sites.» Source : le site <http://fr.wikipedia.org/wiki/Agrégateur> consulté le 23 janvier 2012.

⁷ «Un **wiki** est un système de gestion de contenu de site Web rendant ses pages Web librement modifiables par tous les visiteurs y étant autorisés. Les wikis sont utilisés pour faciliter l'écriture collaborative de documents avec un minimum de contraintes. Ils ont été inventés en 1995 par Ward Cunningham, pour une section d'un site sur la programmation informatique qu'il a appelée WikiWikiWeb. Le mot «wiki» vient du redoublement hawaïen wiki wiki, qui signifie «rapide» » Source: le site <http://fr.wikipedia.org/wiki/Wiki> consulté le 23 janvier 2012.

Quels sont les objectifs d'apprentissages poursuivis?

L'objectif général du cours est d'assimiler et d'expérimenter la notion de modèle d'affaires dans ses dimensions stratégiques : client, expertise, réseau et retour sur investissement. Au niveau des objectifs pédagogiques, toutes les séances tant présentesielles que virtuelles présentent des cibles cognitives, techniques et comportementales reliés respectivement aux savoirs, aux savoir-faire et aux savoir-être. Les compétences cognitives visées relèvent de l'appropriation de l'art du design d'un modèle d'affaires. Quant aux compétences techniques visées, elles s'associent à la maîtrise d'instruments du Web 2.0 : wiki, agrégateur de flux (Netvibes) et marque-pages social (Diigo). Finalement, pour ce qui est des compétences comportementales, le cours « Stratégie 2.0 » vise à développer chez les participants des attitudes pro-actives, à l'enseigne de l'ouverture et de la transparence, pour dynamiser les échanges en multipliant les occasions de faire des liens, de collaborer, d'apprendre réciproquement et ultimement de co-crée des modèles d'affaires. De toute évidence, il s'agit de composer avec un changement radical façonné par Internet qui, en tant que réseau des réseaux, transforme à la fois la structure et la culture de la pratique pédagogique, l'apprentissage, l'acquisition, la construction des savoirs et bien sûr leur diffusion. Pour comprendre la nature de ce changement, l'image d'une nouvelle culture horizontale qui interpelle la traditionnelle culture verticale en donne le plein sens. Quant à la nature des livrables, ils sont au nombre de trois: la réalisation d'une veille stratégique alimentée par un agrégateur de flux, la confection d'un modèle d'affaires dans un wiki à l'aide d'un canevas et la soutenance des choix stratégiques en séances virtuelles et présentesielles. Les substrats des travaux et exercices s'alimentent de situations choisies par les étudiants.

Quels sont les « comment » porteurs dans l'utilisation d'un wiki lié au design d'un modèle d'affaires?

Sur la base de nos expériences du wiki en tant qu'instrument d'écriture collaborative pour le design d'un modèle d'affaires, trois « comment » nous apparaissent probants: 1) valider des compréhensions cognitives avec l'aide d'un pair; 2) pratiquer la co-construction de modèles d'affaires; et 3) découvrir l'anthropologie en développant collectivement un guide de voyage pour les entrepreneurs.

A. Une première illustration : « valider des compréhensions cognitives avec l'aide d'un pair »

Deux semaines avant le début de la première séance du cours de Stratégie 2.0, chaque étudiant choisit un chapitre d'ouvrage qu'il résume et dépose sur un wiki attitré. Par exemple, chaque participant réalise un bref résumé d'un chapitre du livre « *The Little Book That Builds Wealth* » de Pat Dorsey (2008)⁸ et le co-rédige sur le wiki correspondant. De plus, usant du caractère collaboratif du wiki, chaque étudiant a la responsabilité de critiquer le travail d'un collègue ayant résumé un autre chapitre de l'ouvrage en question une semaine avant la première séance et vice versa (Cf. Illustration 1). Le résultat est très probant puisque ces attributions spécifiques de rédacteur et de

⁸DORSEY, P. (2008). « *The Little Book That Builds Wealth* », Wiley, Hoboken, New Jersey.

critique font que les lectures sont non seulement faites mais elles sont déjà grandement assimilées avant le présentiel, ce qui rehausse de toute évidence le niveau et la qualité des échanges lors de la tenue de la séance en présentiel.

Illustration 1 : interactions entre participants du cours de Stratégie 2.0 avant le début d'une séance du cours en classe

The image shows two screenshots of a Moodle wiki page. The top screenshot displays the 'Modèle d'affaires' (Business Model) section, which includes instructions, a table of chapters, and a list of students. The bottom screenshot displays the 'Switching Costs' section, which contains a detailed explanation of switching costs and a question from a participant named Martin. An arrow points from the 'Modèle d'affaires' section to the 'Switching Costs' section, indicating a transition or interaction between the two topics.

Modèle d'affaires

Instructions:

1. La création de valeur revisitée

Remise édition I : 10.02.10
Commentaires des pairs: 15.02.10
Remise édition II: 18.02.10

Chapitres	1.Economic Moats	2.Mistaken Moats	3.Intangible Assets	4.Switching Costs	5.The Network Effect	6.Cost Advantage	7.The Size Advantage
Étudiants	Caroline Steeve	Frédéric Steeve	Steeve Martin	Yannick Martin	Martin Yannick	Joëlle Yannick	Steeve Joëlle

Switching Costs

Une compagnie profite ou subit les coûts de substitution (switching costs) lorsque les clients de cette dernière croient que les coûts directs et indirects d'un changement d'allégeance sont supérieurs aux avantages inhérents à ce même changement.

Les coûts de substitution ne sont pas exclusivement de nature financière. En effet, les risques réels ou potentiels, les délais de transfert et de formation ainsi que les avantages potentiels font également partie des coûts de substitution. Ces coûts de substitution sont avantageux pour l'entreprise qui désire conserver ses clients. Les coûts de substitutions sont parfois un mélange de coûts réels et perçus par les usagés. L'entreprise doit chercher à profiter au maximum de cet avantage non négligeable.

L'entreprise ne sera en mesure de comprendre et de profiter de ces avantages que si elle est en mesure de bien comprendre le consommateur pour mieux définir la nature des coûts de substitution.

Question du challenger (Martin): L'auteur nous mentionne dans son article que le "Switching Costs" est un avantage qui ne s'applique pas tellement bien aux épiceries, magasins de vêtements ainsi qu'aux restaurants. Pourquoi?

Réponse à la question de Martin : Ces biens de consommation (produits de commodités) sont facilement substituables (les coûts directs et indirects d'un changement d'allégeance sont pratiquement inexistant). Dans ce cas, il est évident que le prix a une grande importance pour l'acheteur (je te suggère la lecture du chapitre 6 pour plus de précision).

B. Une deuxième illustration : « pratiquer la co-construction de modèles d'affaires »

Temps «t₀» : un participant (challengé) circonscrit la problématique.

L'étudiant définit le cadre et les paramètres spécifiques au marché ciblé pour l'élaboration d'un modèle d'affaires (logique client) (cf. Illustration 2).

Temps «t+1» : un pair (challenger) intervient.

La critique d'un pair (collègue de classe) qui formule des questions en lien avec la logique du modèle d'affaires liée au marché cible où encore aux clients potentiels. (cf. Illustration 2).

Temps «t+2» : le professeur intervient.

La mise en évidence de liens à effectuer en vue de l'obtention d'une vue synoptique des quatre logiques articulées et évolutives d'un modèle d'affaires est une préoccupation d'ordre pédagogique de premier niveau. L'encadré ci-après donne deux exemples du comment cette pratique pédagogique s'effectue (cf. Illustration 2).

Illustration 2 : Interactions entre deux gestionnaires étudiants et l'intervention de Robert H. Desmarteau lors de l'élaboration du modèle d'affaires de DMS

Quelle est la dimension géographique de votre marché? Pourquoi?

La dimension géographique du marché est essentiellement locale soit la région du Saguenay Lac St-Jean. Il s'agit d'un marché de proximité surtout en matière de réparation et fabrication.

Un volet plus international ou même national est possible mais dans le domaine de la fabrication de pièces usinées en série. Ce secteur est présentement soumis à une concurrence de plus en plus féroce de la Chine et autres pays asiatiques et n'est pas celui visé par l'entrepreneur.

Challenger

Commentaires du challenger : Vous dites que le marché est en maturation, mais que l'usinage est un domaine très vieux, donc cette phase de maturation dure depuis longtemps? Es-ce possible pour DMS de trouver une nouvelle technologie qui ferait d'elle un leader dans la région, tel un nouveau type de soudure comme le propriétaire de Renmac nous l'a présenté (question pour Fred) Question qu'il faudra traiter en parallèle avec la réputation déjà acquise. Est-ce que le fait d'innover rejoint les compétences distinctives??? (Robert H.)

Prof

Nous savons que l'entreprise a réussi à augmenter sa réputation régionale d'une part par l'augmentation du nombre de clients obtenus principalement par la qualité de son travail. D'autre part, l'augmentation des contrats réalisés dans une année avec ses principaux clients permet également d'affirmer ce fait. L'entreprise veut donc poursuivre dans ce sens pour augmenter sa réputation.

Challenger

Par ailleurs, nous sommes d'avis que l'innovation ne fait pas partie des compétences distinctives de l'entreprise. Bien que DMS ne soit pas fermée à toute nouvelle technologie pouvant permettre de réaliser le travail de manière plus efficiente, une telle recherche n'est pas son objectif premier. La compétence distinctive de DMS passe par ses ressources humaines. Ce sont les travailleurs qui trouvent les solutions aux problèmes des clients et qui utilisent leur expertise pour les réaliser. Une machine ou une nouvelle technologie ne représente pas dans cette industrie un avantage sur la concurrence, car c'est facilement imitable. L'actif intangible des compétences professionnelles des employés fait la différence pour DMS.

Dans le cadre de la dimension temporelle de votre marché et de sa vision à long terme, le propriétaire actuel désire-t-il vraiment déléguer certains aspects techniques afin de se concentrer sur le développement de sa clientèle locale? Au surplus, considérant les bénéfices porteur de valeur que vous entendez offrir à votre clientèle, le développement d'affaires sera-t-il nécessaire au point de nécessiter que le propriétaire délègue certaines de ses tâches pour agrandir son réseau, ou ledit bénéfice porteur de valeur sera tellement important pour la clientèle que le bouche à oreille sera assez puissant pour faire son œuvre et permettre une expansion du marché de DMS. En effet, puisque le principal bénéfice recherché pour les acteurs dans ce secteur est essentiellement économique, le simple fait d'exécuter le travail du premier coup et sans erreur n'est-il pas suffisant en soi? (À long terme)? Pour traiter avec sens cette question, il faudrait recueillir les propos du propriétaire sur sa passion! C'est là la clé, qu'en pense le propriétaire? (Robert H.)

Le propriétaire ne déléguera pas l'aspect technique. Il devra toutefois le réaliser différemment en ce sens qu'il devra assurer le contrôle de qualité sur les produits faits dans son atelier (via les processus opérationnels : couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur, de la compréhension du besoin du client jusqu'au service après vente en passant par l'exécution du travail) et moins en mettant la main à la pâte en réalisant lui-même le travail d'atelier. Il est d'avis que l'entretien des relations établies et le développement des affaires sont essentiels pour améliorer son image de marque et la notoriété (effet SONY). Le bouche à oreilles va toujours demeurer un véhicule pour agrandir sa clientèle mais ne peut être suffisant pour maintenir cette clientèle et établir la réciprocité avec les clients.

C. Troisième illustration : « découvrir l'anthropologie en développant collectivement un guide de voyage pour les entrepreneurs ou encore les globe-trotters stratégie »

Les gestionnaires étudiants ont pour exercice de créer et de mettre en place collectivement un guide de voyage destinés aux stratégies globe-trotters en rédigeant chacun une section de celui-ci. Sachant que les modèles d'affaires sont appelés à voyager et reconnaissant la qualité exceptionnelle des 32 métaphores contenues dans l'ouvrage de Martin J. Gannon (2009)⁹, chaque étudiant choisit une nation pour rédiger sur le wiki une section de «guide de voyage» à l'intention des stratégies globe-trotters. De plus, comme précédemment, chaque étudiant doit agir comme critique auprès d'un de ses collègues qui aura rédigé une autre section de guide (cf. Illustration 3).

⁹GANNON, M. J., (2009). "Understanding Global Culture", Sage Publications, 4th éd., Thousand Oaks.

Illustration 3 : un guide de voyage pour les stratégies globe-trotters




Connecté sous le nom « Desmarteau Robert H. » (Déconnexion)

MBA8448

Projet d'intégration - MBA8150 STRATÉGIE II UQAC-ESG UQAM HIVER 2010

Portail > Cours (1.9) > Mon Moodle > MBA8448_137

Activer le mode édition

Prendre le rôle...

3. Guide de voyage pour les stratégies globe-trotters

Remise de l'édition I du guide de voyage (2 pays) : 19.03.10
 Commentaires des pairs: 06.04.10
 Remise de l'édition II du guide de voyage (2 pays): 15.04.10

Métaphores	Japon Russie	USACHine	SuèdeAustralie
Équipes	1.GV. Joëlle et Frédéric	2.GV. Félix et Steeve	3.GV Caroline et Martin et Yannick

Présentation en classe: 17.04.10




Connecté sous le nom « Desmarteau Robert H. » (Déconnexion)

MBA8448

Projet d'intégration - MBA8150 STRATÉGIE II UQAC-ESG UQAM HIVER 2010

Portail > Cours (1.9) > Mon Moodle > MBA8448_137

Activer le mode édition

Prendre le rôle...

Japon

Introduction

Avant de transporter notre modèle d'affaire au Japon, il convient en premier lieu de s'attarder quelques moments sur la métaphore du jardin japonais. Cette figure de style, nous aide à bien comprendre ce peuple et sa dynamique et par conséquent, les choses à faire et surtout, à ne pas faire.

Partie 1 : Le Jardin japonais



Le Japon est une nation du NOUS, il s'agit d'un peuple dont toutes les actions sont centrées sur le bien de la collectivité et non sur les intérêts individuels. La société japonaise est fluide, évoluant tout en conservant son caractère essentiel. Les japonais ont la capacité de reconnaître à travers d'autres cultures, certaines forces et de les transférer à leurs pratiques sans pour autant perdre leur identité.

Partie 2 : Adaptation du modèle d'affaires

Voici, à travers 10 points retenus à la lecture du livre *Understanding global cultures*, les choses à faire et à éviter au Japon ainsi que la façon dont ces éléments influencent notre modèle d'affaires

- En tant qu'étranger nous sommes le caillou qui perturbe l'étang et cela sera toujours ainsi. On détruit l'harmonie qu'ils ont passé des années à créer.

Faire :

- Bien connaître la culture japonaise afin de pouvoir faire les choses comme eux;
- Il faudra mettre beaucoup plus d'emphasis sur notre logique réseau. Par exemple, établir un partenariat d'affaires avec des gens influant de la société japonaise nous aidera à se faire accepter plus facilement;
- Tout l'aspect esthétique et emplacement de l'usine sera très important. On pourrait prévoir un emplacement à l'extérieur pour un jardin japonais destiné aux employés.

Ne pas faire :

- Imposer nos pratiques de gestion;
- Être pressé, trop parler.

Conclusion

Le principal défi de transporter notre modèle d'affaires au Japon touchera essentiellement notre logique réseau. Au Canada, l'importance de cette logique est moins prépondérante que celle de l'expertise. Cependant, en tant qu'étranger, il sera primordiale d'établir des contacts et des relations de confiance avec nos partenaires commerciaux. En ce qui concerne les autres éléments de notre modèle d'affaires, nous sommes d'avis que la culture japonaise ne sera qu'un apport bénéfique. Le travail d'équipe, la résolution de problème et l'accent mis sur la qualité ne sont que quelques éléments parmi beaucoup d'autres qui ajouteront de la valeur à notre service et sur lesquels nous misons déjà.

Commentaires des challengers (Yannick, Caroline et Martin):

- Très bonne réflexion sur la culture japonaise mais ce travail soulève quelques questions et/ou demandes quelques éclaircissements.
- Y a-t-il un marché pour votre entreprise car les japonais n'ont-ils pas tendance à rechercher une production de masse? Sans doute qu'une analyse de marché serait nécessaire avant de s'installer au Japon. Sans contredit, une analyse de marché s'imposerait avant la transportation de notre modèle d'affaires au Japon. Cependant, nous ne voyons pas pourquoi il n'y aurait pas de marché. La réparation est tout aussi pertinente dans ce pays qu'elle peut l'être dans le nôtre et rien ne nous laisse croire que les Japonais sont plus enclin à la production de masse. En fait, le secteur industriel est important et très diversifié dans ce pays (papier, secteur agricole, technologie de pointe, acier, etc.) et représente 30% du PNB (source: <http://www.interex.fr/fr/ fiches-pays/japon/accueil>).
- À votre avis est-il possible de percer le protectionnisme japonais (Barrière à l'entrée qui semble très étanche)?

Tel que mentionné plus haut, au Japon, un étranger demeurera à jamais un étranger. Cela dit, il est tout de même possible de faire des affaires au Japon par l'entremise d'un réseau de contact.

- Vous recommandez de ne pas imposer nos pratiques de gestion. Est-ce que l'adaptation semble importante et pourrait dénaturer la culture de l'organisation?

Non, les pratiques de gestion de DMS et sa culture organisationnelle sont axées sur le travail d'équipe. Certes, certains ajustements seraient nécessaires (modification des politiques de rémunération) mais rien de majeur.

Pourquoi miser sur un wiki pour la conception d'un modèle d'affaires?

Cinq ans d'utilisation d'un wiki dans le cadre d'une vingtaine de cours, nous permettent d'identifier distinctement trois bénéfices porteurs de dépassement pour les étudiants.

- Un premier bénéfice, est à l'effet que le wiki, en tant qu'instrument d'écriture collaborative, facilite la rédaction conjointe où tous les membres d'une équipe participent à la rédaction progressive de pages facilement modifiables et entreposées chronologiquement. Le tout sur une plateforme Web en substitution au document écrit, et ce, sans l'utilisation de la messagerie électronique. Bref, un wiki multiplie les opportunités de collaboration et permet d'atteindre plus efficacement les objectifs liés au design d'un modèle d'affaires.
- Le deuxième bénéfice, très novateur, repose sur l'utilisation d'un wiki comme un support virtuel pour la présentation et la discussion des travaux en classe et pour l'exportation de ses contenus sur les sites des entreprises où œuvrent les étudiants. Ce bénéfice associé au support pour une présentation est très prisé par les étudiants gestionnaires.
- Finalement, le troisième bénéfice, de très grande incidence pédagogique, est l'obtention d'un niveau d'émulation inattendu entre les équipes de travail. Plus explicitement, l'accès à un wiki peut être restreint à une équipe ou encore ouvert à toutes les autres équipes pour fins de visionnement et de critique constructive via l'approche de « l'avocat du diable ». En choisissant l'ouverture, les pages wiki deviennent des tremplins pour concrétiser l'émulation mutuelle, et ce, de façon inégalée à ce jour dans notre pratique de l'enseignement de la stratégie d'entreprise et particulièrement le modèle d'affaires.

Que pouvons-nous conclure?

Au début du présent millénaire, à la demande de l'UNESCO, Edgar Morin publiait les « *Sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur* » (Seuil, 2000). Si ces savoirs présentent tous une grande pertinence, force est de constater que le cinquième savoir portant sur les habiletés et les capacités stratégiques pour « *affronter les incertitudes* » apporte une forte légitimation à l'enseignement de la stratégie consignée dans *La Méthode* (tome 4, 1991) comme suit : « *Il n'y a que la stratégie pour s'avancer dans l'incertain et l'aléatoire.* » Prétention nous avons que la notion de modèles d'affaires enseignée et pratiquée à l'aide des instruments du Web 2.0 dont spécifiquement l'agrégateur de flux et le wiki constitue un véritable tremplin pédagogique pour développer aujourd'hui des habiletés et des capacités stratégiques chez les étudiants gestionnaires. À vous de juger!

UN APERÇU DES CONTENUS PROPOSÉS À LA DISCUSSION PAR L'ÉQUIPE DE GRENOBLE :

(Valérie Chanal, Meyer Haggège)

Nous présenterons la méthode « Business Models Scenarios » développée par l'équipe, qui a fait l'objet d'un dépôt d'enveloppe Soleau.

La méthode « Business Model Scenarios » est une méthode d'animation de la réflexion stratégique sur les Business Models de projets d'innovation, méthode basée sur l'identification d'un ou de plusieurs scénario(s). Elle a été développée dans le cadre de travaux de l'équipe de Grenoble (Chanal & Caron 2007; Haggège & Chanal 2010; Haggège & Collet 2011; Haggège et al. 2011; Chanal 2011.).

Cette méthode a pour objectif d'aider à construire un ou plusieurs business models assurant pour une organisation la valorisation de ses projets d'innovation (innovation de services, innovation de produits, de procédés, de processus...).

La méthode se base sur l'idée de « prototypage stratégique » que l'on retrouve dans la littérature en management stratégique de l'innovation (Chesbrough & Rosenbloom 2002). Derrière cette notion de prototypage stratégique, il y a l'idée que, au même titre qu'une équipe d'innovation réalise des prototypes physiques du nouveau produit à développer, elle doit réaliser des prototypes stratégiques, afin d'élaborer peu à peu des modèles d'affaires viables. En effet, la valorisation d'une innovation passe souvent par l'élaboration d'un modèle d'affaires lui-même innovant, c'est à dire qui ne recouvre pas ceux habituels de l'organisation ou du secteur. La notion de modèle d'affaires ou de business model recouvre l'ensemble des hypothèses que fait une organisation innovante sur la façon de créer de la valeur avec l'innovation et la façon de capturer la valeur créée, d'une façon satisfaisante au regard de ses investissements de R&D et d'innovation.

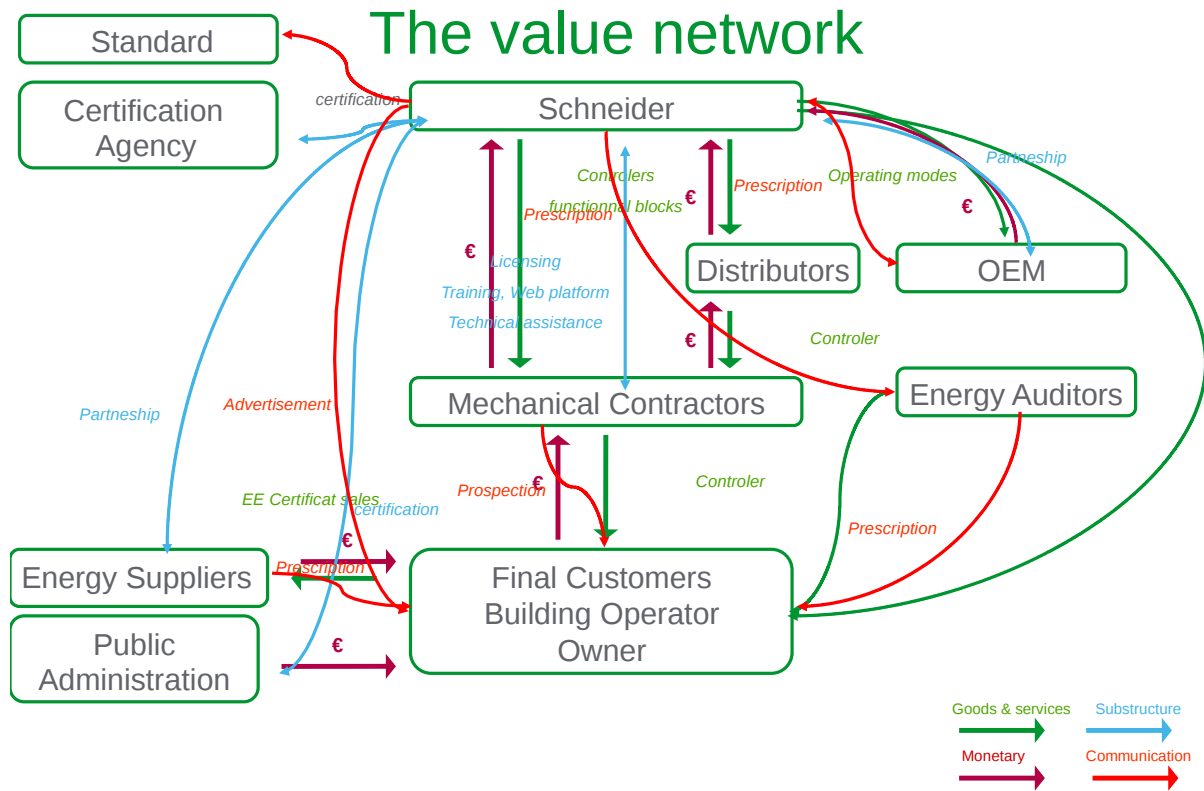
Si cette notion de prototypage stratégique est évoquée dans la littérature en management, peu de méthodes indiquent concrètement quelle est la forme d'un prototype stratégique et comment le développer.

L'intérêt de cette méthode est de :

1. Donner à l'organisation qui va l'utiliser le canevas d'une réflexion collective et cohérente sur la valorisation d'une innovation ou d'un concept d'innovation en vue de préparer les scénarios de business models pouvant soutenir la valorisation de cette innovation.
2. Combiner une démarche narrative (autour de la mise en récit de la proposition de valeur) et une démarche de modélisation (autour de la cartographie des réseaux de valeur). Nous montrons que la narration et la cartographie s'influencent de manière réciproque, alors que la littérature les considère plutôt comme des modalités de raisonnement opposées.
3. Conduire l'équipe d'innovation à anticiper les gains associés aux différents choix de BM pour l'organisation des interactions et partenariats résultant de ces choix, que ce

(Source photo : projet Schneider Electric)

Figure 2 : modélisation d'un réseau de valeur intégrant flux de biens, flux de valeur, flux d'information.



Grenoble university - Schneider Electric - Strategy & Innovation - Nov 2011

12

(Source : projet Schneider Electric)

Bibliographie indicative :

- Amit, R., & Zott, C. (2001). "Value creation in e-business". *Strategic Management Journal*, 22(6/7), pp. 493-520.
- Aspara J, Lamberg J-A, Laukia A et Tikkanen H. (2011). "Corporate business Model transformation and inter-organizational cognition: the case of Nokia". *Long Range Planning*.
- Ayed, T. L. (2009). « A Proposal Of Some Methods Of Value-Creation Measures: Towards A New Perspective ». *Journal of Global Management and Research*. Vol. 5, No 2 (December).
- Ayed, T.L. (2009). « Compétences, performance organisationnelle et envergure du champ stratégique : une étude comparative entre la Tunisie et le Canada ». *Thèse de doctorat*, Faculté des Sciences Economiques et de gestion de Tunis
- Baden-Fuller C. et Morgan M.S. (2010), « Business Models as Models », *Long Range Planning*, 43/2-3, pp. 156-171.
- Bellman, Clark et al., (1957). «On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game», *Operations Research*, 5, pp. 469-503.
- Bigliardi, B., Nosella, A. and Verbano, C., (2005). « Business models in Italian biotechnology industry: a quantitative analysis ». *Technovation* 25, pp. 1299–1306.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2008), « Une Project-Based View pour le Strategic Choice », *Sciences de Gestion*, n° 64, p.383-405
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2010), « Agir projectif, action collective et autonomie », *Management International*, vol. 14, n°4, p. 11-21.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. (2010), Logique d'action et projet dans l'action collective. Réflexions théoriques comparées. *Finance – Contrôle – Stratégie*, décembre.
- Bréchet J.-P., Schieb-Bienfait N. et Desreumaux A. (2009), Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.8, n°1, p.37-54.
- Brink, J., Holmén, M., (2009), "Capabilities and Radical Changes of the Business Models of New Bioscience Firms", *Creativity and Innovation Management*, 18 (2), 109-120.
- Buzzell, R. D. (1978). "Note as a reference source for the analysis of case studies involving issues of market definition and segmentation". Copyright, the President and Fellows of Harvard College. 9-579-083 Rev. February 27, 1987.
- Calia, R.C. Guerrini, F.M. and Moura, G.L.(2007). « Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration ». *Technovation* 27, pp. 426–432.
- Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.E. (2010). « From Strategy to Business Models and onto Tactics ». *Long Range Planning* 43, pp. 195-215.
- Chanal, V. & Caron, M.-L., (2007). "Comment explorer de nouveaux business models pour les innovations technologiques ». Dans *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- Chanal, V., (2011). *Business Models dans l'Innovation*, Presses Universitaires de Grenoble
- Chesbrough, H. et 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 & Corporate Change*, Vol. 11, n°3, pp. 529-555.
- Chesbrough, H. (2010). « Business Model Innovation: Opportunities and Barriers ». *Long Range Planning* 43, pp. 354-363.
- Chesbrough, H. W. (2007). "Why Companies Should Have Open Business Models". *MIT Sloan management review*, 48(2), p. 22.
- Chesbrough, H.W., (2003). *Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, xxxi, 227p.
- Chesbrough, H.W., (2006). *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, xvi, 256p.

- Chiappelo E. (2008), « La construction comptable de l'économie », *Idées. La revue des sciences économiques et sociales*, n°152, juin, pp. 26-34.
- Demil B. et Lecocq X. (2010), « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency », », *Long Range Planning*, 43/2-3, pp. 227-246.
- Desmarteau, R., & Saives, A-L., (2008), « Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : cas des entreprises de biotechnologie au Québec », *Actes de la XVII^e conférence internationale de l'AIMS*, Nice, 28-31 Mai.
- Desreumaux, A. et Bréchet, J.-P., (2009), « Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », in Baudry, B. et Dubrion, B. (dir.), *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*, Paris, La Découverte, p. 61-83.
- Doz, Y.L. and Kosonen, M.(2010). « Embedding Strategic Agility A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal ». *Long Range Planning* 43, pp. 370-382.
- Drucker P.F. (1966), *Bien connaître votre Affaire et réussir*, Editions d'Organisation.
- Dyer J.H. et Singh H. (1998), « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, 23/4, pp. 660-679.
- Eme B., Laville J-L. (1999), « Pour une approche pluraliste du tiers secteur », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 11, n°2 - vol. 12, n° 1, pp. 105-125, <http://id.erudit.org/iderudit/301439ar>.
- Forge, S. (1993), « Business Models for the Computer Industry for the Next Decade: When will the Fastest Eat the Largest? », *Futures*, pp. 923-26.
- Foss N.J. (1999), « Research in the Strategic Theory of the Firm: « Isolationism » and « Integrationism » », *Journal of Management Studies*, 36/6, pp. 725-755.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christner, R. and Bell, R., 2009. *Seizing the advantage. When and how to innovate your business model*, IBM Institute for Business Value, November
- Grant R.M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis. Concepts, Techniques, Applications*, Blackwell Publishing, fourth edition.
- Haggège M., Chanal V, Socquet D. & Cartoux B., (2011). "Business Model prototyping to improve value capture". Dans *Business Models dans l'Innovation*, Presses Universitaires de Grenoble, sous la direction de Valérie Chanal.
- Haggège, M. & Chanal, V., (2010). « L'exploration de business models pour les startups technologique ». Dans *19^{ème} conférence de l'association internationale de management stratégique*, Luxembourg.
- Haggège, M. & Collet, L., (2011). "Exploring New Business Models with a Narrative Perspective". Dans *18th International Product Development Management Conference*, Delft, Netherlands.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Rev. and updated, Boston, Mass : Harvard Business School Press.
- Hatchuel et al. (dir.), (2005). *Gouvernement, organisation, gestion : l'héritage de Michel Foucault*, Québec, Presses de l'Université Laval
- Huault, I., Perret, V., (2012). « L'enseignement critique du management comme espace d'émancipation : Une réflexion autour de la pensée de Jacques Rancière », *M@n@gement*, 14(5), pp. 281-309.
- Johnson G, Whittington R, Scholes K et Fréry F. (2011). *Stratégique*. Pearson Education, 9^{ème} Edition.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R., et Fréry F. (2008), *Stratégique*, Pearson Education, 8^è édition.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H., (2008), "Reinventing you business model", *Harvard Business Review*, December, 86 (12), pp. 51-59.
- Jones G. M. (1960), « Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis », *Accounting Review*, Vol. 35, n°4, pp. 619-626.

- Jouison, E., and T. Verstraete, (2007). «Trois théories pour conceptualiser la notion de business model en contexte de création d'entreprise», *Actes de la XVIe conférence internationale de management stratégique*, AIMS, Montréal, 6-9 Juin.
- Jouison, E., and T. Verstraete, (2008). « Business model et création d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Février, 34 (181), pp. 175-197.
- Knudsen C. (1995), « Theories of the Firm, Strategic Management, and Leadership », in C.A. Montgomery (ed.), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Kluwer Academic Publishers.
- Kukalis, S. et Senf G.A. (1994), « Object Oriented Concepts Applied to Strategic Planning », *International Journal of Management*, Vol. 11, n°2, p.676.
- Lawton, T. C. and Solomko, S.(2005). « When being the lowest cost is not enough: Building a successful low-fare airline business model in Asia ». *Journal of Air Transport Management*. Volume 11, Issue 6, November, pp. 355-362.
- Linder, J. C., & Cantrell, S. (2001). « Five business-model myths that hold companies back ». *Strategy and Leadership*, 29(6), pp. 13-18.
- MacInnes, I and Hu, L.(2007). « Business models and operational issues in the Chinese online game industry ». *Telematics and Informatics* 24, pp.130–144.
- Magretta, J. (2002). “Why Business Models Matter”. *Harvard Business Review*, 80(5), pp. 86-92.
- Marchesnay, M., (2003). « La petite entreprise : sortir de l’ignorance », *Revue Française de Gestion*, Vol. 29 (44), Mai-Juin, pp. 107-118.
- Martinet A.C. (2007), *Sciences du management. Epistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert/FNEGE
- Martinet, A-C., Payaud, M.A., (2007). « Frénésie, monotonie et atonie dans les organisations liquéfiées : régénérer les formes et rythmes de la politique d’entreprise », *Management International*, Spring, 11 (3), 1-16.
- McCraw, T. K., 2007. *Prophet of Innovation, Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, 83/1, pp. 340-363.
- Miles R.E., Snow C.C. & Miles G. (2000), « TheFuture.org », *Long Range Planning*, 33, pp. 300-321.
- Moison, J-C.(dir), (1997), *Du Mode d’existence des outils de gestion*, collectif, Seli Arslan.
- Morris, M., Schindehutte, M. and Allen, J.(2005). « The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective». *Journal of Business Research* 58, pp. 726– 735.
- Normann, R. (1983), *Reframing business: when the map changes the landscape*, John Wiley & Sons
- Okkonen, L. and Suhonen, N. (2010). « Business models of heat entrepreneurship in Finland ». *Energy Policy* 38, pp. 3443–3452.
- Oliver, R W. (2001). «What is strategy, Anyway?» *Journal of Business Strategy*, pp. 7-10
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation*. Self Published, BusinessModelGeneration.com. ISBN 978-8399-0617-3
- Osterwalder, A., (2004). «The business model ontology: a proposition in a design science approach», *Thèse HEC Lausanne*, 172 p.
- Osterwalder, A., Y. Pigneur et C. L. Tucci, (2005). «Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept», *Communications of the Association for Information Systems*, 15, pp. 751-775.
- Patterson S. et Altieri J. (1993), « Business Modeling Provides Focus for Upstream Integration », *Oil & Gas Journal*, n° 43.
- Perkmann, M., Spicer, A., (2010), “What are business models? Developing a theory of performative representations”, in Phillips, Sewell, Griffiths (ed.), *Technology and*

- Organization: Essays in Honour of Joan Woodward (Research in the Sociology of Organizations, Volume 29)*, pp. 265-275.
- Peteraf M.-A., Pitelis C.N., Zollo M. (2008) « On « The Metamorphosis of (the Theory of) the Firm »: An Introduction », *Organization Studies*, 29/8-9, pp. 1109-1115.
- Porter, M.E. (1996). «What is strategy? ». *Harvard Business Review*.
- Porter, M.E. (1985) *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- Potok T. E. et Vouk M.A. (1997), « The Effects of the Business Model on Objectoriented Software Development Productivity », *IBM Systems Journal*, pp. 140-161.
- Rappa M. (2000), *Business Models on the Web*, <http://digitalenterprise.org/models/models.html>
- Redis J. (2007), « Le Business Model : notion polymorphe ou concept gigogne ? », *5ème Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat*, 3-5 octobre, Sherbrooke.
- Sabatier, V., Mangematin V. and Rousselle, T.(2010). « From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry ». *Long Range Planning* 43, pp. 431-447.
- Saives, A-L, Desmarteau, R.H. (2011), Modèles d'affaires et territorialisation des entreprises : l'activation stratégique des proximités par les entreprises de transformation agroalimentaires au Québec, *Revue Française de Gestion*, volume 37, numéro 213, avril, pp. 57-75.
- Schumpeter, J. A. 1942. *Capitalism, socialism, and democracy*. New York, London: Harper & Brothers, 381 p.
- Seddon P.B., Lewis G.P., Freeman P. et Shanks G. (2004), « The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy », *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 2004, n°13, pp.427-442.
- Shafer, S.M. Smith, H. J. and Linder, J.C.(2005). « The power of business models ». *Business Horizons*, 48, pp. 199—207.
- Simon, H., (1947). *Administrative Behavior*, New York, NY: Macmillan.
- Stewart III, G. B. (1991). *The Quest for Value*. HarperCollins.
- Teece D.J. (2010), « Business Models, Business Strategy and Innovation », *Long Range Planning*, 43/2-3, pp. 172-194.
- Thompson, D. J., (1967). *Organizations in Action*. McGraw Hill, New York.
- Thompson, J.D. and MacMillan, I.C.(2010). « Business Models: Creating New Markets and Societal Wealth». *Long Range Planning*. 43, pp. 291-307.
- Timmers P.(1998), « Business Models for Electronic Markets », *Journal on Electronic Markets*, vol.8, n°2, pp. 3-8.
- Verstraete, T. and Jouison Laffite, E. (2011). "A conventionalist theory of the Business Model in the context of business creation for understanding organizational impetus". *Management International*, 15 (2), pp. 109-123.
- Verstraete, T., Jouison-Laffitte, E., (2009). *Business Model pour entreprendre. Le Modèle GRP : théorie et pratique*, Petites Entreprises & Entrepreneuriat, Bruxelles: De Boek.
- Verstraete, T. et Soulé-Dupuy, J. (2011). *Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de Business Model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment*. Chaire d'entrepreneuriat de l'Université Montesquieu Bordeaux IV.
- Vizard M. (1993), « IBM Strategy Looks to Custom Apps », *Computerworld*, Vol.48, n°7, pp. 147-160.
- Voelpel, S. Leibold, M. Tekie E. And Von Krogh, G.(2005). « Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models». *European Management Journal* Vol. 23, No. 1, pp. 37–49, 2005.
- Warnier, V., Demil, B. et Lecocq, X. (2004), « Le business model: l'oublié de la stratégie? », *Conférence internationale de management strategique – AIMS, 13^{ème} édition*, Le Havre.
- Wensveen, J.G. and Leick, R.(2009). « The long-haul low-cost carrier: A unique business model ». *Journal of Air Transport Management* 15, pp. 127–133.

- Wikström, K. Artto, K. Kujala, J and Söderlund, J.(2010). « Business models in project business ». *International Journal of Project Management* 28, pp. 832–841.
- Williamson O.E. (1991), « Strategizing, Economizing, and Economic Organization », *Strategic Management Journal*, 12, pp. 1087-1108.
- Yunus, M., Moingeon, B. and Lehmann-Ortega, L.(2010). « Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience ». *Long Range Planning* 43, pp. 308-325.
- Zott, C and Amit, R. (2010). « Business Model Design: An Activity System Perspective ». *Long Range Planning* 43, pp. 216-226.