

Intégrer l'évolution de la stratégie et l'aspect humain de l'organisation dans l'approche par le Business Model : les apports du Modèle 4C

Alexis Laszczuk

Master 101 Polititique Générale et Stratégie des Organisations, Université Paris-Dauphine

Lionel Garreau

PSL, Université Paris-Dauphine, DRM

lionel.garreau@dauphine.fr

Raphaël Maucuer

PSL, Université Paris-Dauphine, DRM

Résumé :

Cet article a pour objet de montrer la manière dont le modèle 4C développé par Miller et Le Breton Miller (2010) complète l'approche de la stratégie par le business model. L'approche par le business model permet d'appréhender la stratégie à un niveau intermédiaire entre les grandes décisions stratégiques et la mise en œuvre fonctionnelle (Lecocq et al., 2006). Bien qu'elle permette de mieux comprendre les processus de création et de captation de valeur au sein d'une entreprise à un moment donné, elle ne permet pas d'appréhender les mécanismes sous-jacents à l'évolution du business model dans le temps.

Nous explorons dans cette recherche la manière dont le modèle 4C développé par Miller et Le Breton Miller (2010), fondé sur les clés du succès des entreprises familiales sur le long terme, permet de compléter l'approche par le business model. Nous présentons ici une étude empirique portant sur quatre entreprises du secteur de l'internet visant à analyser la complémentarité des deux grilles d'analyse. Nous montrons que le modèle 4C permet non seulement d'appréhender plus finement les logiques d'évolution du BM au cours du temps mais aussi d'intégrer la dimension humaine présente dans les différentes composantes du BM. Nous contribuons ainsi au champ de la recherche sur les business model en proposant un enrichissement des modèles existants par une meilleure appréhension de l'évolution de la stratégie et de la dimension humaine au sein du concept.

Mots-clés : Business model, modèle 4C, stratégie, évolution

Introduction

Le modèle 4C développé par Miller et Le Breton-Miller (2010) est une grille d'analyse de la stratégie des entreprises familiales renouvelant l'approche traditionnelle de la stratégie des entreprises. Ce modèle, salué par les critiques, n'a pourtant pas trouvé un large écho dans la littérature en sciences de gestion. Ceci peut s'expliquer par les choix empiriques des auteurs, consistant à limiter l'application des 4C aux entreprises familiales. Nous montrons ici que le modèle 4C de Miller et Le Breton-Miller (2010) trouve un nouvel intérêt théorique en complétant l'approche de la stratégie par le business model (BM ci-après).

La littérature toujours plus foisonnante autour du concept de BM (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Lecocq et al., 2010) témoigne de l'intérêt que les praticiens et les académiques portent à cette approche. Le concept de BM présente l'intérêt de se placer à un niveau d'analyse intermédiaire entre la perspective traditionnelle de la stratégie – issue de l'économie industrielle – et le niveau opérationnel, sans pour autant changer radicalement la logique d'étude de la stratégie – cas par exemple de la perspective des microfondations de la stratégie et de la stratégie en pratiques. L'approche par le BM tend ainsi à se diffuser dans l'optique de comprendre comment les entreprises génèrent et captent de la valeur.

Nous relevons dans cette recherche deux faiblesses actuelles de l'approche BM qui peuvent être comblées par le modèle 4C : les difficultés de comprendre les logiques d'évolution du BM de l'entreprise sur long terme ainsi que les dimensions humaines assurant la mise en œuvre du BM. Nous proposons ainsi de montrer la manière dont le modèle 4C de Miller et Le Breton-Miller (2010) permet de compléter l'approche du BM en proposant les clefs de succès dans la mise en œuvre et l'évolution de la stratégie des organisations.

Cette recherche aboutit à une triple contribution. D'abord, elle permet de souligner l'intérêt pratique du modèle 4C pour l'analyse stratégique, en dehors du cadre des entreprises familiales où il a été développé. Aussi, il permet de spécifier les conditions d'utilisation privilégiées d'une des deux perspectives – BM ou 4C – en fonction de l'objectif d'analyse et/ou de l'activité des managers. Enfin, cette recherche met en évidence les points sur lesquels l'approche 4C permet de compléter l'approche de la stratégie par le BM.

Nous procédons d'abord à une présentation des deux modèles ainsi qu'à une première comparaison théorique. Nous abordons ensuite la méthode de recherche que nous avons employée afin de produire nos analyses. Nous exposons les résultats de notre recherche basée sur quatre cas d'entreprises du secteur de l'internet. La mise en perspective de nos résultats montre la contribution potentielle de cette étude pour les sciences de gestion et les pistes qu'elle ouvre pour les recherches sur le BM.

1. La complémentarité théorique du Business Model et du modèle 4C

Très largement utilisé dans le monde des affaires depuis le début des années 2000, le concept de « business model » s'est progressivement imposé au sein de la communauté scientifique en gestion. Un champ de recherche s'est structuré autour de ce concept, dont certains chercheurs revendiquent un potentiel théorique de nature à renouveler la pensée stratégique (Lecoq et al., 2010; Magretta, 2002). Aujourd'hui, ce champ connaît un certain engouement avec 1177 articles académiques publiés dans des revues à comité de lecture entre 1995 et 2010 (Zott et al., 2011). Plusieurs revues françaises et internationales¹ ont consacré des numéros spéciaux sur la thématique du BM entre 2008 et 2010. Différentes communautés de chercheurs² se sont organisées pour mener des réflexions sur le BM.

Malgré une diffusion honorable³, le modèle 4C (Le Breton-Miller & Miller, 2006; Miller & Le Breton-Miller, 2005; 2010) ne connaît pas un tel rayonnement. La grande majorité des recherches citant les travaux de Miller et Le Breton Miller (2010) s'appuie sur un aspect particulier du modèle 4C pour éclairer un phénomène stratégique (Chen & Miller, 2011; Cucculelli & Micucci, 2008). Le modèle n'est cependant pas mobilisé dans son intégralité pour constituer un cadre d'analyse à part entière. Par ailleurs, la plupart des références identifiées se situent dans des champs de recherches bien délimités comme ceux des entreprises familiales (Chirico & Salvato, 2008; par exemple Hoopes & Miller, 2006; Lumpkin et al., 2008; Zellweger, 2007) ou de l'entrepreneuriat (Chrisman et al., 2005; par exemple Steier et al., 2004). Nous souhaitons, dans cette étude, analyser la manière dont le modèle 4C, voie de recherche à poursuivre (Denis & Martinet, 2012, p. 32) et à élargir à d'autres domaines que l'entreprise familiale (Miller dans Bloch & Cisneros Martinez, 2010), peut compléter le concept de BM qui bénéficie d'une légitimité plus clairement établie.

1.1. Concept et approche de la stratégie par le Business Model

La compréhension de l'articulation entre stratégie et BM nécessite de revenir sur la définition du concept de BM. La difficulté propre à la définition du BM est liée à la quantité et l'hétérogénéité des approches⁴ : « *There is no one clear and consistent definition of a BM [...].* » (Dahan et al., 2009). S'il n'existe pas de définition universelle du concept de BM (Brink & Holmén, 2009), les

¹ Revue Française de Gestion (2008), Harvard Business Review (2010); Long Range Planning (2010); M@n@gement (2010)

² Business Model Community : www.businessmodelcommunity.com

³ D'après la base de données académique *Google Scholar*, nous dénombrons 338 citations du travail original de Miller et Le-Breton Miller (2005) exposant le modèle des 4C en avril 2013.

⁴ Pateli et Giaglis (2004) affirment qu'il s'agit d'un des sujets de discussions les plus fréquemment abordés dans la littérature sur les BM.

chercheurs s'accordent à établir que le BM décrit la façon dont une entreprise crée de la valeur, la source interne de son avantage compétitif, et le mode d'appropriation d'une partie de cette valeur (Morris et al., 2005). Plus récemment, Moyon (2011) propose une revue de littérature des définitions du concept de BM basée sur une classification selon quatre approches : descriptive, opérationnelle, planification et processuelle. L'approche descriptive, la plus souvent mobilisée, regroupe les définitions présentant le BM comme un outil de représentation. Dans ce cadre, l'auteur propose une définition du BM comme : « *une configuration de choix qui déterminent la façon dont une entreprise crée de la valeur et réalise du profit* » (p.84). Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) identifient pas moins de 50 définitions différentes dans la littérature sur une période de 15 ans. A partir de cette revue critique de la littérature, ils proposent une définition précisant les mécanismes de la création/captation de valeur : « *Le BM est la description pour une entreprise des mécanismes lui permettant de créer de la valeur à travers la proposition de valeur faite à ses clients, son architecture de valeur et de capter cette valeur pour la transformer en profits (équation de profits)* » (p. 271).

Ces définitions intègrent deux notions fondamentales de la stratégie d'une entreprise : le processus de création de valeur et les modalités de génération du profit. Le concept de BM offre ainsi une représentation plus concrète de la stratégie à travers un ensemble d'éléments directement opérationnalisables. Le BM est donc un concept intermédiaire entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Lecocq et al., 2006) ou une déclinaison opérationnelle de la stratégie.

Le BM est un concept multidimensionnel, mettant en relations plusieurs composantes à travers divers mécanismes. Nous identifions une vingtaine de configurations différentes de ce concept entre 1998 et 2012 (Alt & Zimmermann, 2001; Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Venkatraman & Henderson, 1998; Yunus et al., 2010). L'agrégation des composantes les plus fréquemment évoquées par les auteurs nous permet d'en identifier quatre principales : les ressources et les compétences, l'organisation, la proposition de valeur et l'équation de profit. Cette configuration, que nous qualifions « RCOV-EP », est similaire à celle proposée par Lecocq et al. (2006) à la différence que nous intégrons l'équation de profit comme une composante à part entière⁵. Nous considérons que l'équation de profit n'est pas uniquement la résultante de l'interaction des autres composantes, mais qu'elle constitue, en partie, un choix stratégique sous contrainte. Cette approche constituera notre cadre d'analyse du BM⁶.

⁵ Ce positionnement n'est pas neutre d'un point de vue méthodologique puisqu'il nous amènera à intégrer les éléments relatifs à l'équation de profit dans les données empiriques.

⁶ Notons que nous précisons le contenu des composantes du modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) à l'aide du canevas d'Osterwalder et Pigneur (2011) (voir tableau 4, p.9-10)

1.2. Evolution de la stratégie et évolution du BM

L'analyse de la stratégie d'une entreprise nécessite la prise en compte de la composante temporelle. Le BM, qui constitue un outil de représentation à un moment t , doit intégrer plus avant sa propre dynamique d'évolution. Les modèles de changement de BM identifiés dans la littérature reposent sur un même principe d'analyse. Il s'agit de qualifier le type de changement en fonction de la nature et du nombre de composantes impactées par le changement. Cette approche est donc dépendante de la représentation de BM choisie par les auteurs pour étudier le changement. Ainsi, Linder et Cantrell (2001) proposent une typologie composée de trois logiques de changement différentes appelées respectivement « *Renewal model* », « *Extension model* » et « *Journey model* ». Les auteurs prennent en compte les évolutions relatives à trois composantes : l'organisation, la proposition de valeur et le modèle de revenu. Si le modèle de revenu évolue, le changement est faible (« *Renewal model* »). Si la proposition de valeur évolue pour intégrer de nouvelles activités ou de nouveaux marchés, le changement est important (« *Extension model* »). Si l'entreprise décide d'adopter une nouvelle logique de création de valeur impactant l'ensemble des dimensions du BM initial, le changement est alors radical (« *Journey model* »).

Moyon (2011) propose une typologie de changement de BM, fondée sur le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006), qui distingue quatre principales logiques de changement de BM : la logique d'optimisation, la logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activité, logique de redéfinition du périmètre d'activité et logique d'émergence d'un nouveau BM. La logique d'optimisation du BM n'implique de modifications que sur la composante « organisation ». Cette approche permet d'accroître la profitabilité de l'entreprise en optimisant le rapport entre les volumes de coûts et de revenus. La logique de création de valeur dans de nouveaux systèmes d'activités permet à l'entreprise de redéployer des actifs pour reformuler sa proposition de valeur et ainsi développer de nouvelles sources potentielles de revenus. Les composantes « organisation » et « proposition de valeur » sont modifiées. La logique de redéfinition du périmètre d'activité consiste à externaliser des activités, qui étaient jusqu'alors, réalisées en interne, ou bien à intégrer des activités qui étaient confiées à des partenaires. Les composantes « ressources et compétences » et « organisation » sont impactées. La logique d'émergence d'un nouveau BM correspond aux situations de changement radical du BM. Dans ce cas, l'ensemble des composantes du BM est modifié.

Dans ces approches, de type « analyse du contenu », les modèles de changement de BM permettent d'identifier les composantes influencées par le changement permettant de passer d'un état x à un état x' . En revanche, ces modèles restent muets sur les éléments permettant d'expliquer la nouvelle performance du BM, ainsi que la direction à prendre pour passer de x à x' . Si ces modèles permettent de qualifier le changement de BM et d'en appréhender l'origine, ceux-

ci n'explicitent pas les vecteurs d'un changement de nature à améliorer la performance stratégique. L'approche par le BM nécessite ainsi d'être complétée afin de rendre compte de la trajectoire d'évolution du BM dans le temps. Nous proposons d'utiliser pour cela le cadre développé par Miller et Le Breton-Miller (2010), que nous présentons dans la section suivante.

1.3. Approche du succès des entreprises par le modèle 4C

Miller et Le Breton-Miller (2010) ont réalisé une étude de grande ampleur sur les déterminants du succès sur le long terme des grandes entreprises familiales. Ils proposent des caractéristiques fondamentales pour la réussite dans le temps des stratégies des grandes entreprises familiales. Ces caractéristiques sont appelées les « 4C » : la continuité, la communauté, la connexion et le commandement.

Le critère de *continuité* désigne le fait que la firme se consacre à une mission qui a du sens. La construction du potentiel interne nécessaire est également incluse dans la notion de continuité, l'entreprise y parviendra en investissant patiemment, en appliquant une administration vigilante, en instaurant de longs apprentissages et mandats pour les cadres.

La *communauté* est une manifestation de la politique sociale de l'entreprise, que les auteurs désignent comme la « philosophie sociale » de l'entreprise. Celle-ci, par l'intermédiaire de ses membres, insiste sur des valeurs fortes pour en permanence socialiser et instaurer un État providence : en situation difficile, l'entreprise accepte les pertes pour garder l'ensemble des équipes. Le partage de valeurs communes et l'absence de formalité encouragée par la firme renforcent l'esprit d'équipe et d'initiative. Les individus engagés corps et âme dans l'entreprise enrichissent perpétuellement la connaissance et la qualité.

Le but de la *connexion* est que l'entreprise soit généreuse envers la société afin de devenir un réel partenaire de ses clients fournisseurs. Pour ce faire, la firme doit entretenir et élargir son réseau, être prête à réaliser des investissements de temps et d'argent dans des associations dont la rentabilité ne sera pas immédiate, être réceptive aux besoins de ses partenaires. La connexion vise des relations gagnant-gagnant à long terme avec tout type de tiers (clients, fournisseurs, investisseurs, etc.).

Le *commandement* désigne la liberté accordée aux cadres supérieurs. Cette liberté s'exprime par la rapidité, l'originalité et le courage des actions de l'équipe de direction. Ce type de décisions est favorisé par une équipe dirigeante cohésive. La communauté signifie un renouvellement constant de la firme, c'est-à-dire une forte innovation.

Tableau 1 : Synthèse des 4C

Les 4C	Définition	Déclinaison opérationnelle
Continuité	Poursuivre une mission chargée de sens, durable, et construire une compagnie saine et durable pour la réaliser.	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager dans une mission qui a du sens • Exploiter les compétences fondamentales • Investir patiemment et faire des sacrifices • Exercer une administration vigilante • Favoriser de longs apprentissages et mandats pour les cadres supérieurs
Communauté	Alimenter une culture du soin et de la cohérence avec des individus motivés et engagés.	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir des valeurs • Socialiser, endoctriner et sélectionner • Instaurer un Etat-providence • Encourager le naturel, l'initiative et l'esprit d'équipe
Connexion	Établir des relations durables, gagnant-gagnant avec les personnes extérieures pour soutenir la firme à long terme.	<ul style="list-style-type: none"> • Etre un partenaire bénévole • Etre réceptif et plein de sollicitude • Créer un réseau et rester en contact • Etre un bon citoyen
Commandement	Préserver la liberté pour prendre des décisions courageuses, souples et maintenir la vigilance.	<ul style="list-style-type: none"> • Agir rapidement • Etre original • Agir courageusement • Renouveler constamment • Composer une équipe dirigeante diversifiée mais cohésive

D'après Miller et Le Breton-Miller (2010, p. 46)

Selon l'approche des 4C, le succès des grandes entreprises familiales provient d'une combinaison astucieuse, voire d'arbitrages partiels entre les 4C. Ces combinaisons sous-tendraient ainsi la réussite stratégique des entreprises sur le long terme : elle sont « 1) la base sur laquelle la firme choisit de se distinguer ou ce qu'elle propose pour gagner un avantage concurrentiel sur le marché ; 2) l'ensemble des compétences distinctives qui lui permettent de le faire » (Miller & Le Breton-Miller, 2010, p.70). Les quatre C sont ainsi considérés comme les piliers de la définition de la stratégie. Dans ce cadre, chaque stratégie, est une configuration dans laquelle deux caractéristiques parmi les quatre sont dominantes.

Si la grille a pour l'instant été uniquement utilisée à des fins d'analyse, on en remarque également le potentiel d'opérationnalisation. Il est possible d'utiliser la grille comme outil d'élaboration de la stratégie et du fonctionnement des entreprises. En cela, le modèle 4C dans son opérationnalisation se situe au même niveau d'analyse que le BM – entre le stratégique et l'opérationnel – et semble le compléter en mettant l'accent sur les éléments distinctif du succès des entreprises, comme la dynamique temporelle longue et la dimension humaine.

Nous proposons ainsi d'étudier de quelle manière le modèle 4C de Miller et Le Breton-Miller (2010) permet de compléter l'approche du BM en proposant les clefs de succès dans la mise en œuvre et l'évolution de la stratégie des organisations.

2. Méthodologie

2.1. Une étude de cas multi-sites

Notre recherche se fonde sur une étude de cas multiple interprétative (Perret & Séville, 2003) nous permettant d'apprécier sur différentes situations les possibilités d'utilisation des grilles d'analyse et d'en extraire des propositions théoriques issues de la combinaison des approches BM et 4C. Si le modèle 4C a été développé à partir de l'étude des grandes entreprises familiales, l'objectif des auteurs est de déployer ce modèle sur d'autres types d'entreprises (PME, start-ups, grands groupes, etc.) afin d'en élargir le champ d'application et de comprendre le succès stratégique d'autres profils d'organisations (Miller dans Bloch & Cisneros Martinez, 2010). Nous focalisons ainsi notre étude sur quatre entreprises françaises qui opèrent dans le secteur des services via l'utilisation d'internet. Ce secteur nous a semblé pertinent puisqu'il est le lieu de la mise en œuvre de BM souvent innovants (Wirtz et al., 2010). Dès lors, les BM des entreprises devraient se fonder sur des caractéristiques différentes les unes de autres, rendant la comparaison plus intéressante. Aussi, ce secteur est le lieu de développement d'entreprises de taille souvent modeste, ce qui nous permet d'appréhender plus facilement les caractéristiques des 4C et du BM. Quatre entreprises ont été sélectionnées pour former notre échantillon afin de diversifier les activités, tailles, chiffres d'affaires et type de stratégie dominante selon Miller et Le Breton-Miller (2010). En effet, les auteurs dégagent des configurations des 4C (2C majeurs et 2C mineurs) formant des stratégies dominantes. Dans un souci de représentativité, nous avons sélectionné des entreprises mettant en œuvre au moins un des 4C de façon dominante afin de mieux appréhender le croisement BM/4C. Le tableau ci-dessous présente les quatre entreprises étudiées.

Tableau 2 : Présentation des quatre entreprises de l'étude

	Nomad Editions	ServerHouse	Mental Works	M & T Services
Stratégie dominante selon Miller et Le Breton-Miller (2010)	Développeur d'affaires	Innovateur	Artisan	Innovateur
Date de création	2011	2001	2000	2010
Métier	Editeur d'applications mobiles sur les domaines de l'éducation et de la jeunesse	Editeur de solutions de gestion entièrement et exclusivement en ligne	de Prestataire multi-services web (réalisation de sites e-commerce, gestion de la e-réputation, etc.)	Entreprise agréée pour effectuer en ligne toutes les démarches liées aux cartes grises automobiles françaises
Nombre de salariés	5	5	25	10
Chiffre d'affaires	150.000 €	350.000 €	1.500.000 €	1.200.000 €
Enjeu stratégique actuel	S'imposer comme acteur de référence dans l'édition d'applications mobiles dans les secteurs de l'éducation et de la jeunesse.	Continuer la fidélisation client et acquisition de notoriété sur le secteur des solutions de gestion en ligne.	Réussir sa diversification vers d'autres activités du web.	Devenir la référence des intermédiaires entre Préfecture et usagers pour toutes les démarches inhérentes aux immatriculations.

2.2. Recueil des données

Une première source de recueil de données se base sur une prise de note systématique de la part d'un des auteurs, qui a évolué au sein de l'entreprise Nomad Editions pendant six mois. En tant qu'assistant de la directrice commerciale et marketing, l'auteur a côtoyé les dirigeants de l'entreprise et s'est imprégné de la façon dont les acteurs du secteur des services via internet déployaient à la fois les éléments du BM et mettaient en œuvre les 4C.

Une fois ces éléments intégrés, nous avons procédé à l'administration de seize entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005), à savoir quatre entretiens par entreprise. Ces entretiens ont été menés avec des personnes de niveaux hiérarchiques divers (du directeur général à un agent de production). Chaque répondant a été interviewé sur la façon dont l'entreprise crée et capte de la valeur, ainsi que sur les évolutions stratégiques à venir dans un secteur caractérisé par son dynamisme. Le tableau ci-dessous détaille les entretiens menés dans notre étude.

Tableau 3 : détail des entretiens

Entreprise	Poste	Date	Durée
Nomad Editions	Directeur général associé	19 juillet 2012	48 minutes
	Directrice générale associée	19 juillet 2012	46 minutes
	Consultant associé	12 juillet 2012	43 minutes
	Adjoint direction marketing	6 décembre 2012	1 heure 10 minutes
ServerHouse	Directeur général	6 juillet 2012	1 heure 33 minutes
	Développeur web	6 juillet 2012	27 minutes
	Développeur junior	6 juillet 2012	22 minutes
	Commercial	17 juillet 2012	17 minutes
Mental Works	Directeur général	13 juillet 2012	1 heure 22 minutes
	Business Unit Manager	1 août 2012	1 heure 17 minutes
	Développeur	1 août 2012	28 minutes
	Graphiste	1 août 2012	17 minutes
M&T Services	Président, associé	25 juillet 2012	50 minutes
	Directeur général, associé	25 juillet 2012	40 minutes
	Manager opérationnel	25 juillet 2012	33 minutes
	Agent de production	25 juillet 2012	25 minutes

2.3. Analyse des données

Notre analyse de données a pour objectif d'identifier les éléments de recouvrement et de complémentarité entre les deux grilles de lecture afin d'appréhender la manière dont l'approche par les 4C permet de compléter l'approche par le BM. L'analyse des données a nécessité une procédure de codage et d'analyse en trois principales étapes que nous détaillons ci-après.

Etape 1. Codage des données. Les données récoltées par le biais des entretiens ont été codées dans un premier temps à l'aide d'un codage thématique issu des deux grilles d'analyse de notre cadre théorique. Afin de faciliter les procédures d'analyse suivantes, ce codage a été réalisé avec le logiciel CAQDAS Nvivo 10. Le tableau 4 ci-dessous (p.11 et 12) détaille cette grille de codage. Nous avons ainsi procédé au codage des entretiens selon le logique du BM d'une part, et selon celle des 4C d'autre part. Nous avons mobilisé le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006), enrichi de l'approche d'Osterwalder et Pigneur (2011), pour coder les éléments du BM. Pour éviter les cooccurrences non-significatives résultant d'un codage large, nous avons opté pour une technique de codage restreint, visant à ne coder que les ensembles de mots clairement associés au code choisi. Aussi, nous avons d'abord codé l'ensemble des entretiens au travers de la grille de codage du BM ; puis, dans un second temps, nous avons codé ces mêmes éléments avec la grille des 4C sans faire apparaître le codage lié au BM. Ceci a pour objectif de bien dissocier la perception du matériau empirique au travers des deux approches.

Etape 2. Requêtes. Dans un deuxième temps, nous avons identifié les éléments qui correspondent aux deux grilles de lecture, c'est-à-dire qui peuvent être interprétés à la fois comme des éléments du BM et comme relevant des 4C. L'outil requête 'codage matriciel' du logiciel nous a ainsi permis de

réaliser une recherche exhaustive de ces éléments. Chaque intersection permet d'identifier les points de recouvrement entre les deux grilles. Nous avons ensuite identifié les éléments correspondant exclusivement par l'une des deux grilles afin d'analyser comment le modèle des 4C permet de compléter l'approche par le BM. L'utilisation des outils de requête de Nvivo 10 nous a permis de réaliser une matrice donnant une représentation chiffrée des éléments précédemment identifiés (Tableau 6).

Étape 3. Analyse et interprétations. D'un point de vue qualitatif, l'identification des zones majeures de recouvrement et de différences entre les deux modèles nous permet d'analyser la manière dont la grille des 4C complète l'approche par le BM. Chacun des éléments de recouvrement et/ou de différenciation nous donne des indications pour répondre à notre question de recherche. La systématisation de cette analyse sur chacune des 36 intersections possibles (4x9 composantes) entre les deux modèles nous permet de proposer une interprétation rigoureuse que nous présentons dans la partie résultats ci-après. D'un point de vue quantitatif, nous avons réalisé un test du Khi-deux afin de nous assurer que les deux variables sont indépendantes. Nous avons ensuite comparé la distribution théorique entre les catégories avec leur distribution réelle (Tableau 7). Cette comparaison permet d'identifier les croisements où l'association 4C/BM est particulièrement significative. Nous utilisons ces éléments dans la restitution de notre analyse des éléments du recouvrement entre les deux approches.

Tableau 4 : Grille de codage thématique

Thème	Élément du thème	Sous-thème	Définition
Eléments du 4C	Continuité	Engagement dans la mission	Objectifs, valeurs et principes fondateurs de l'entreprise.
		Poursuite de compétences fondamentales	Investissement important dans la recherche et développement afin de toujours améliorer et acquérir des compétences.
		Investissements et sacrifices	Investissements sur le long terme : accepter de subir des pertes avant que les projets ne soient rentables.
		Administration vigilante	Minimisation des dettes et accumulations de trésorerie en prévoyance des mauvais jours.
		Longs apprentissages et mandats pour les cadres	Transmission des valeurs de l'entreprise à travers les cadres.
	Communauté	Valeurs fortes	Valeurs fondatrices de l'entreprise qui unissent les équipes.
		Socialisation, endoctrinement, sélection	Recrutement d'individus en adéquation avec les valeurs de la firme afin de créer des équipes cohésives et soudées.
		Instauration État providence	Générosité de l'organisation envers son personnel. Figure presque paternaliste de l'organisation.
		Encouragement de l'initiative et l'esprit d'équipe	Encouragement du personnel à apporter sa contribution au développement de l'entreprise. Permet la motivation des équipes et la diminution des procédures de contrôle.
	Connexion	Partenariat bénévole	Investissement à long terme dans les relations : actions avec/envers un partenaire qui ne sont pas forcément motivées par une réciprocité immédiate.
		Réceptif	Volonté de proximité avec tout type de partenaire : écouter, comprendre, être connecté.
		Création et entretien du réseau	Lier de nouveaux contacts et garder les anciens par des interactions régulières (échanges d'informations, services, etc.)
		Être un bon citoyen	Soutien à des causes, des actions en adéquations avec les valeurs de la firme.
	Commandement	Agir rapidement	Action rapide permettant d'être plus réactif et d'obtenir un avantage pour décrocher de nouvelles affaires.
		Originalité	Décisions stratégiques originales par rapport aux pratiques du secteur de

			la firme.
		Courage	Persévérance de l'entreprise dans les temps difficiles.
		Renouvellement constant	Innovation constante.
		Composition équipe dirigeante diversifiée et cohésive	Les longs apprentissages et mandats des dirigeants permettent qu'ils se connaissent et savent travailler ensemble : ils sont une équipe efficace.
Eléments du BM	Valeur	Segments de clientèle	Les différents groupes d'individus ou d'organisations que cible l'entreprise
		Proposition de valeur	Combinaison de produits et de services qui crée de la valeur pour un segment de clientèle donné
	Organisation	Canaux	Moyens de communication et d'entrée en contact avec ses segments de clients pour leur apporter une proposition de valeur.
		Relations avec le client	Types de relations qu'une entreprise établit avec ses segments de clientèle donnés.
	Ressources et Compétences	Activités clés	Les choses les plus importantes qu'une entreprise doit faire pour que son modèle économique fonctionne.
		Partenaires clés	Réseau de fournisseurs et de partenaires grâce auquel le modèle économique fonctionne.
		Ressources clés	Actifs les plus importants requis pour qu'un modèle économique fonctionne.
	Équation de profit	Flux de revenus	Trésorerie que l'entreprise génère auprès de chaque segment de clientèle.
		Structure de coûts	Description des coûts inhérents au modèle économique.

3. Business model et 4C : des modèles différents et complémentaires

Nos résultats montrent que 54% des passages codés avec les éléments du BM retenus le sont également avec certaines caractéristiques de la grille des 4C de Miller et Le Breton-Miller. Ceci montre que les deux grilles de lecture de la stratégie des entreprises se recouvrent partiellement (38% des extraits sont codés par les deux grilles) mais qu'elles sont aussi partiellement différentes (62% des extraits ne sont codés qu'une seule fois, soit par une grille, soit par l'autre).

Tableau 5 : Tableau de synthèse du recouvrement

Nombre d'items codés par les deux grilles de lecture	262
Nombre d'items codés uniquement avec la grille des 4C	222
Nombre d'items codés uniquement avec la grille du BM	198
Total codé par une grille OU l'autre ("ou" exclusif)	420
Pourcentage de recouvrement	38%
Pourcentage de différence	62%

Ceci indique donc que les deux grilles portent leur attention sur des objets qui leur sont partiellement communs, car il est possible de les intégrer dans les deux perspectives. Le tableau 6 détaille les zones de recouvrement et les zones de différenciation entre les deux grilles de lecture. Il met en évidence que derrière la statistique globale de 38% de recouvrement, se cachent certaines disparités selon les composantes du BM et des 4C. La réalisation du test du Khi-deux révèle l'indépendance des deux variables. Il nous est donc utile d'analyser de façon qualitative les écarts significatifs entre la distribution théorique et la distribution réelle.

Tableau 6 : Tableau descriptif des extraits codés (n) à l'aide des éléments du BM et du modèle des 4C

Éléments des 4C Éléments du BM	Éléments des 4C				Inclus dans 4C	Non inclus dans 4C	% recoupe ment	% différence
	Commandement	Connexion	Continuité	Communauté				
Canaux	3	9	5	1	18	26	41%	59%
Proposition de valeur	20	13	5	1	39	49	44%	56%
Relation avec le client	5	39	4	1	49	23	68%	32%
Segments de clientèle	4	7	1	0	12	11	52%	48%
Activités clés	13	8	13	1	35	25	58%	42%
Partenaires clés	7	19	3	0	29	9	76%	24%
Ressources clés	14	9	11	11	45	39	54%	46%
Flux de revenus	8	9	3	1	21	28	43%	57%
Structure de coûts	3	5	3	3	14	12	54%	46%
Inclus dans BM	77	118	48	19	262	222	54%	46%
Non inclus dans BM	48	41	62	47	198			
% recoupement	62%	74%	44%	29%	57%			
% différence	38%	26%	56%	71%	43%			

Nous allons dans les prochaines sections explorer les éléments saillants issus de l'analyse du tableau 6 afin de mettre en évidence la complémentarité des deux grilles, et montrer que le modèle des 4C apporte des éléments d'évolution du BM. Une explication extensive des points de recouvrement et de complémentarité s'avèrerait peu pertinente ; nous nous focalisons ainsi sur les éléments majeurs en nous appuyant sur des verbatim illustratifs afin d'argumenter nos propos.

3.1. 4C et BM, des éléments communs sous une logique différente

Nous avons mis en évidence que les deux grilles de lecture de la stratégie BM et 4C se recouvrent sur plus d'un tiers des extraits des entretiens. Le tableau 7 indique ainsi la différence entre la distribution réelle et la distribution théorique (à partir des croisements entre la somme des lignes et celle des colonnes), mettant en évidence quels éléments des 4C sont prépondérants dans leur chevauchement avec les éléments du BM. Ce tableau permet d'affiner les résultats du tableau 6 en donnant un poids similaire à chaque élément des deux grilles de lecture.

Tableau 7 : Comparaison* (d) de la distribution réelle et de la distribution théorique des éléments du BM et du modèle 4C

Éléments des 4C Éléments du BM	Comman- dement	Connexi on	Continui té	Commu- nauté	Σ
Canaux	-2	1	-2	-0	0
Proposition de valeur	9	-5	-2	-2	0
Relation avec le client	-9	17	-5	-3	0
Segments de clientèle	0	2	-1	-1	0
Activités clés	3	-8	7	-2	0
Partenaires clés	-2	6	-2	-2	0
Ressources clés	1	-11	3	8	0
Flux de revenus	2	0	-1	-1	0
Structure de coûts	-1	-1	0	2	0
Σ	0	0	0	0	0

* aux arrondis près

Les tableaux 6 et 7 indiquent les points de chevauchement significatifs des deux grilles et/ou une distribution réelle supérieure à la distribution théorique, mettant ainsi en évidence une proximité accrue des éléments des 4C avec certains éléments du BM.

- Le commandement avec la proposition de valeur (n=20, d=9), les ressources clés (n=14, d=1), et les activités clés (n=13, d=3) ;
- La connexion avec les relations avec le client (n=39, d=17), les partenaires clés (n=19, d=6), et la proposition de valeur (n=13, d=-5) ;
- La continuité avec les activités clés (n=13, d=7) et les ressources clés (n=11, d=3) ;
- La communauté et les ressources et compétences clés (n=11, d=8).

Nous proposons ici de relater certains de ces éléments afin de montrer qu'au-delà d'un simple recouvrement, les acteurs peuvent décliner dans leurs propos une logique BM, où ils déclinent leur stratégie en éléments techniques et opérationnels, ou selon une logique 4C, orientée vers les raisons humaines du succès ou des difficultés de leur organisation.

Le commandement. Le commandement recoupe largement la proposition de valeur, les activités clés ainsi que les ressources et compétences. Toutefois, l'analyse de la différence de distribution nous indique que c'est principalement la proposition de valeur qui est surreprésentée dans le croisement des deux grilles de lecture. Le commandement, par la prise de décisions stratégiques est ainsi à l'origine de la proposition de valeur. L'extrait suivant illustre le recouvrement commandement / proposition de valeur pour M&T dans l'explicitation par le fondateur de l'émergence de l'entreprise :

« un de mes amis est venu me voir, il travaillait dans un garage et ce garage a décidé de faire les démarches d'immatriculation. En l'écoutant, je me suis dit qu'on pouvait faire ça par internet à plus grande échelle plutôt que d'être un garage et de recevoir les clients un à un, de monter un site internet et ainsi donner la possibilité aux gens de monter leur dossier et de passer commande sur internet. Tout simplement. »

Dans ce verbatim, on voit que l'acteur relate une histoire de l'émergence de l'entreprise fondée sur la dynamique du commandement et l'originalité du positionnement. Ces éléments peuvent aussi être considérés en termes de proposition de valeur de l'entreprise (BM). C'est également le cas du verbatim suivant, où l'aspect lié au commandement (l'histoire des fondateurs) sert à décliner les secteurs de la proposition de valeur.

« Alors bien sûr, il y a aussi, au-delà de la technologie, un secteur de prédilection qui est l'éducation, la jeunesse, l'orientation et le parascolaire. Tout simplement parce que les fondateurs de l'entreprise : François [X] et Caroline [Y] sont les anciens fondateurs et dirigeants de l'entreprise Studyrama. »

Dans l'extrait suivant, le commandement est plus étroitement associé à l'organisation des ressources clés utiles au déploiement de l'activité. Les membres de l'équipe dirigeante sont directement en charge des éléments porteurs de valeur et porteurs de capacité décisionnaire. La déclinaison opérationnelle de ces éléments est octroyée à des membres hors de la direction :

« Alors c'est François et Caroline [directeurs associés de Nomad Editions] qui imaginent les collections d'applications, les différentes gammes, qui en fait conceptualisent les projets et les produits. Ensuite, pour la création du contenu ce sont des journalistes spécialisés qui interviennent. »

Ainsi, les directeurs associés peuvent « imaginer » les produits, de façon originale, et ainsi orienter la proposition de valeur 'chemin faisant', selon leurs orientations. On remarque que le commandement et certains éléments du BM – proposition de valeur, activités clés, ressources et compétences – traitent des mêmes éléments du fonctionnement de l'entreprise en des termes différents. Le commandement est une caractéristique de la direction, définissant des comportements, des principes, des savoir-faire, etc. La proposition de valeur, les activités clés et les ressources clés en sont les déclinaisons opérationnelles sur lesquelles la direction se positionne. Le commandement se diffuse aux niveaux de ces trois composantes du BM : il influence l'évolution de la proposition de valeur et donc celle des activités et des ressources clés.

La connexion. La connexion est la composante des 4C la plus sujette au recoupement des deux grilles (74% de recoupement entre avec le BM). Dans les entreprises étudiées, la connexion est surtout reliée aux relations avec le client dans le BM. Le fondateur de Serverhouse nous explique que l'aspect relationnel est la principale caractéristique de son activité :

« On vend assez peu un produit packagé clé en main. On vend d'abord un engagement relationnel, exactement comme un expert comptable. Il n'y a pas un client à qui on a fourgué la même chose. À chaque fois on rencontre, on cause et on adapte, comme du conseil. C'est d'ailleurs quelque chose que les gens valorisent chez nous. »

On voit ici que la connexion comme l'établissement d'une relation durable et respectueuse envers les tiers se combine très étroitement avec le type de relation que l'entreprise tisse avec son client. En outre, la connexion est aussi étroitement reliée aux partenaires clés de l'entreprise. L'une des personnes de chez Nomad Éditions nous a commenté la gestion des relations avec les auteurs :

« Il y a des auteurs qui sont des free-lance, ou même des enseignants qui font ça après leur travail pour faire un complément de revenus. Là il y a un vrai partenariat, car dans tous les cas nos auteurs on les connaît par relations. François, il connaît certains de ces auteurs depuis au moins 20 ans : grossièrement, eux nous fournissent du contenu et 'nous les faisons manger'. Et ceux qui sont 100 % auteur, sont tout autant, voire plus dans la dimension de réseau que François, ça marche comme ça. »

Le partenariat auteurs/maison d'édition est ici d'importance significative pour les deux parties. On y retrouve la notion de relation gagnant-gagnant de la connexion. Cette relation est non seulement professionnelle mais personnelle puisqu'alors que Nomad Editions a été fondée en 2011, la connexion dure depuis plusieurs décennies. L'aspect interindividuel et durable de la relation apparaît alors nettement. Ainsi, la composante relationnelle du BM – principalement « partenaires clés » et « relations avec le client » – est abordée par le modèle 4C par la « connexion ». Si le BM aborde ces éléments sous la logique opérationnelle pour l'entreprise, le modèle 4C en propose une approche plus relationnelle, pérenne dans le temps.

La continuité. La continuité intègre la poursuite de la mission de l'organisation ainsi que la recherche et le renouvellement des compétences nécessaires. Dans ce cadre, la continuité recoupe principalement deux composantes du BM, à savoir le développement d'activités clés, qui sont au fondement de l'entreprise et qui évoluent au cours du temps et les ressources clés. L'un des dirigeants de l'entreprise M&T aborde ces aspects :

« L'automatisation de certaines tâches permet également de garantir la qualité du service, c'est une chose à laquelle nous tenons énormément. Si les commandes continuent à augmenter, les salariés auront de moins en moins de temps et c'est donc logiquement la qualité du service qui en pâtira. Il faut donc en permanence, être vigilant d'un point de vue managérial et toujours réfléchir à comment s'améliorer. »

La mission de l'organisation réside ici dans le maintien de la qualité de service, l'entreprise doit donc être vigilante quant au renouvellement de son activité clé que constitue son processus de production des documents administratifs. Ainsi, les 4C et le BM abordent tous deux les ressources et activités clés de l'entreprise. Toutefois, comme nous le montrerons par la suite, les 4C y apportent une composante temporelle et évolutive potentiellement absente dans le BM.

La communauté. La composante « communauté » du modèle 4C recouvre principalement des éléments provenant des activités clés et des ressources clés du BM. En particulier, la communauté dans les entreprises étudiées se retrouve dans l'unité affichée par les membres

de l'organisation – ressources dans le BM – et l'entraide dans le dépassement des difficultés dans la réalisation des processus internes – activités clés :

« en fonction des besoins et désirs des clients, on peut rencontrer des difficultés. Du coup, être plusieurs graphistes et bien ça aide parce qu'il y a des chances qu'un de nous ai déjà rencontré un problème de ce type et donc sache comment le régler. Et puis si vraiment ça coince, on discute avec d'autres, même ceux qui ne sont pas sur le projet. C'est l'avantage d'être dans une petite boîte aussi : on se connaît tous assez bien et donc on ose facilement échanger et se demander de l'aide. »

Cet aspect communautaire semble très présent du fait de la petite taille des entreprises étudiées

« C'est vrai que lorsqu'on travail en équipe au quotidien, il y a une complicité qui se crée, une solidarité et on connaît les points forts et points faibles de chacun et en fait avec. C'est donc beaucoup plus simple et agréable de bosser comme cela, cela est le gage de meilleurs feelings, tout simplement. »

Ainsi, le BM voit les collaborateurs des entreprises comme des ressources au service de la réalisation d'activités clés. Dans le modèle 4C, ces mêmes éléments constitutifs de la stratégie sont au service d'une activité plus générale et diffuse, à savoir l'établissement d'une relation de confiance entre les acteurs dans la réalisation des processus. Nous voyons ainsi que pour certains éléments du fonctionnement des entreprises, les deux approches – 4C et BM – se chevauchent, prenant en compte certains éléments communs. Toutefois, les deux modèles traitent de ces mêmes éléments sous une forme différente dans la mesure où les 4C apportent une vision plus incarnée de l'organisation, reformulant certains éléments du BM sous une optique mettant davantage en évidence l'activité humaine sous-jacente à chacun de ces éléments.

3.2. Les apports du modèle 4C à l'approche BM : une mise en avant des dimensions temporelles et humaines

La grille des 4C n'est pas seulement redondante avec l'approche par le BM, elle y apporte des éléments nouveaux. Si sur chaque composante nous voyons que les 4C, au delà d'une approche différente peuvent apporter des compléments dans le déploiement de la stratégie, c'est particulièrement le cas des composantes 'communauté' et 'continuité' qui sont moins intégrées dans le BM que les autres. Nous proposons dès lors de nous focaliser sur ces deux composantes afin d'explicitier leurs apports à l'approche du BM.

La continuité et l'évolution du BM. La continuité apporte une dimension temporelle qui n'est pas appréhendée par le BM. En effet, ce dernier semble plutôt s'attacher à la description,

la compréhension et/ou la mise en œuvre d'un modèle économique à un instant t . Nous avons ainsi mentionné que l'approche par le BM ne permet que de comprendre des BM séquentiels, sans entrer dans la ligne directrice de l'évolution du BM. Dans le verbatim suivant, l'un des associés de l'entreprise Nomad Editions est revenu sur le modèle des petites annonces qu'il connaît bien. Il compare ainsi deux BM différents en soulignant la difficulté de trouver les moyens de passer de l'un à l'autre :

« prenons le cas des petites annonces : tu as Paru Vendu qui faisait 150.000.000 [Francs] sur des petites annonces papier donc déjà passer à l'internet payant ils ont eu du mal, car ils gagnent plus en papier : pourquoi se priver de $x\%$ du CA ? Ils n'ont donc pas voulu y passer. Alors passer au gratuit sur internet c'était pour eux complètement inenvisageable et pourtant ils ont fait faillite et Le Bon Coin a gagné. Paru Vendu ne pouvait pas proposer un modèle gratuit sur internet, car ils avaient 3000 personnes à payer à la fin du mois, car ils ont dit pendant 30 ans à leurs clients 'une petite annonce : c'est 30 euros', qu'ils ont formé des gens dont 1000 personnes en centre d'appels à vendre des annonces à 30 euros. Que vont-ils dire à ces personnes-là du jour au lendemain ? Paru Vendu c'était 3000 personnes, le Bon Coin c'est 30. Que faire des 2970 personnes ? Tu ne peux pas les licencier. C'est la non-capacité à s'adapter aux évolutions du marché, mais il y a pleins d'exemples comme ça, quand tu étudies un peu les modèles comme ça en business, tu as des modèles qui disparaissent à des vitesses fabuleuses. »

Le dimension temporelle du BM ne peut ainsi se comprendre que par des ruptures, des modifications des composantes du BM entre un temps t et un temps $t+1$. Dans cette perspective, le changement est déduit d'une comparaison du contenu des composantes du BM à deux moments différents. Dans le modèle 4C, la dimension évolutive de la stratégie fait partie intégrante des composantes du modèle au travers de la composante 'continuité', caractérisée par la poursuite de l'objectif de survie de l'entreprise dans un environnement changeant. Le Directeur Général associé de M&T Services évoquait ainsi la nécessaire mutation de son activité en fonction des évolutions de l'environnement :

« [C'est une activité] Qui est à court terme malgré qu'on voudrait qu'elle perdure. Tout simplement du fait qu'avec Internet, le gouvernement finira par modifier ces démarches et les rationaliser, les simplifier justement avec Internet. Le jour où l'administration s'investira là-dedans, à savoir qu'ils ont déjà commencé, notre activité cessera inévitablement. Le challenge du coup, c'est de réussir à réinvestir tous les bénéfices qu'on aura pu générer avec cette activité là dans une autre activité. Ainsi de rebondir de façon intelligente. »

Dans cet extrait, il n'est pas possible d'identifier de composantes du BM qui seraient amenées à évoluer. La cessation d'activité implique une refonte de l'entreprise en un BM totalement différent du premier, sans qu'une évolution entre aujourd'hui et demain soit envisageable pour les composantes du BM. Pourtant, nous pouvons voir que la mutation d'activité revêt ici une importance cruciale pour la survie de l'entreprise sur le long terme, son marché pouvant disparaître à court terme.

De plus, la continuité apporte une dimension temporelle aux ressources et compétences clés de l'entreprise. En effet, la continuité mise sur le développement de compétences fondamentales, permettant non seulement leur redéploiement dans d'autres domaines d'activités stratégiques, existants ou nouveaux, mais aussi permettant l'évolution incrémentales des compétences afin de maintenir la performance de l'entreprise en période d'instabilité. Ainsi, dans l'extrait suivant, l'aspect « continuité » est évoqué en décrivant la nécessaire dynamique en termes de ressources et compétences clés :

« *il n'y a pas forcément d'école pour apprendre à coder [en langage informatique] et comme les technologies évoluent tout le temps il faut se renseigner, [...] il faut se renseigner, pratiquer etc. et surtout, surtout, être en veille permanente [...] en fait, c'est obligatoire sinon on est vite largué donc ce n'est même pas une question de choix c'est que on n'a pas le choix. [...] on est toujours connecté au sens propre et au sens figuré. Toujours à l'affût des nouveautés et de ce qui sort.* »

L'aspect dynamique, au sens évolution de l'entreprise dans le temps, est ainsi une des composantes inhérentes au modèle 4C. Cette caractéristique du modèle 4C permet ainsi de comprendre les évolutions du BM, en lui donnant une orientation, une logique d'évolution qui est absente de l'approche actuelle du BM.

La communauté et l'aspect humain de la stratégie. Il ressort de notre analyse que la communauté est le principal élément nouveau pour le BM (71% de différence). Elle aborde des aspects humains et culturels de l'organisation, qui ne sont pas intégrés dans le BM : valeurs de l'organisation, esprit d'équipe, générosité de la firme envers son personnel ayant pour but l'encouragement de l'initiative, c'est-à-dire une relation entreprise-personnel bienveillante et réciproque. Ces éléments sont pourtant présents dans l'entreprise Mental Works comme en témoignent les extraits suivants :

- ⇒ Directeur général : « *Oui bah l'esprit Mental Works en gros c'est le côté passion.* »
- ⇒ Manager de business unit : « *En fait on est une équipe jeune, après c'est vrai qu'il y a une passion commune autour du Web et des nouvelles technologies donc ce ça fédère les gens, ça c'est sûr. Ça nous fait déjà des points communs des sujets d'échange, etc. donc c'est vrai que c'est compris dans les relations.* »
- ⇒ Développeur web : « *On est tous passionné par notre travail après on est loin de l'image d'adolescents que peuvent donner les médias des boîtes de développement Web : on est pas tous avec des T-shirts Super Mario en train de jouer à la console, c'est très sobre, mais cela se passe très bien.* »

Les éléments ici présentés insistent sur l'aspect humain de l'organisation. La « passion » que mentionnent tous les membres de l'entreprise fonde ce qui fait son succès, ce qui fait que l'entreprise fédère ses membres autour d'une culture commune.

Chez M&T, les entretiens ont davantage fait ressortir la nécessité pour les dirigeants et managers d'associer le bien être professionnel et le bien être personnel :

« Autre aspect évident de mon rôle [de Directeur général] : le contact avec les salariés. Régulièrement je vais les voir, je discute avec eux pour justement mettre en place une certaine confiance entre les salariés et nous ; une proximité aussi, qu'ils sachent qu'on est là et qu'au-delà du travail qu'ils ont effectué, et pour lequel ils sont rémunérés, le contact humain existe et que nous sommes là aussi pour les aider même parfois d'un point de vue personnel : s'ils font face à des difficultés ou des choses comme ça... Donc j'interviens aussi dans ces cas-là. »

Ainsi, la communauté, le fait établir des relations de confiance et une atmosphère où les individus se soutiennent les uns les autres fait partie du rôle du dirigeant. Pour un autre manager, la composante relationnelle 'communauté' est au cœur même du changement qu'il a mis en place, cherchant à promouvoir certaines valeurs collectives et à apporter un esprit d'équipe :

« Quand je suis arrivé, mon impression a été effectivement que les gens étaient là que pour faire leur travail, que c'était un job alimentaire. C'est ça que je voudrais changer, éviter qu'il fasse que ça comme job alimentaire c'est-à-dire qu'ils viennent, qu'ils fassent leur travail, puis qu'ils se cassent. Moi j'ai envie vraiment instaurer une ambiance, quelque chose de vraiment sympa, un environnement et un cadre favorable à l'épanouissement personnel de l'employé, c'est super important. Maintenant, je mets aussi un point d'honneur au fait qu'il faille dissocier le perso et le pro, sauf que le pro peut évidemment beaucoup influencer le perso. C'est ça qu'il faut savoir gérer. Donc effectivement si le salarié est épanoui dans sa vie professionnelle alors il le sera encore plus dans sa vie personnelle. Vice versa, cela peut aussi l'affecter dans sa vie privée. Donc voilà, c'est vraiment de l'humain pur et dur [...] une sorte de culture d'entreprise finalement. »

Ainsi, le modèle 4C intègre dans ses composantes la 'communauté', l'esprit de l'organisation, un aspect assez largement ignoré du BM. En ce sens, le modèle 4C rappelle que la mise en œuvre de la stratégie implique l'activité d'individus qu'il s'agit non seulement de faire travailler pour mettre en œuvre des processus opérationnels, mais qui influent sur la vie de l'entreprise par leur aspect humain.

4. Discussion et conclusions

4.1. Le modèle 4C : l'aspect humain et la dynamique interne du BM

Le BM offre une description de choix intermédiaires entre la stratégie et les pratiques qui influencent la façon dont une organisation crée et capte de la valeur économique. Les représentations de BM sont des outils d'analyse permettant d'appréhender le contenu et la dynamique interne du BM. A l'aide d'approches multidimensionnelles du BM, à l'instar du modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) ou du canevas (Osterwalder & Pigneur, 2011), il est possible de comprendre les logiques de création de valeur à l'œuvre par une interprétation des

relations entre les composantes du BM, de leur cohérence (Demil & Lecocq, 2010), voire des logiques vertueuses qui en découlent (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). Ainsi, le BM offre un cadre d'analyse technique de la performance de l'entreprise.

Cependant, la lecture de cette cohérence se réduit à la déduction de relations logiques entre les composantes du BM. Nos résultats montrent que d'autres phénomènes peuvent venir préciser ou nuancer l'analyse des facteurs de réussite du BM. En effet, le modèle 4C (Miller & Le Breton-Miller, 2010) apporte de nouveaux éléments à l'analyse de la performance via le BM, en intégrant notamment l'aspect humain. Trop souvent négligé dans les modèles d'analyse de la performance, l'individu fait encore trop souvent partie des « dimensions oubliées de l'organisation » (Chanlat, 1990). En cela, les 4C redonnent à la stratégie la dimension humaine, oubliée des modèles stratégiques actuels.

En effet, les 4C tels que formulés par Miller et Le Breton-Miller abordent la stratégie sous un angle intégrant davantage les aspects humains, qui fondent le succès des entreprises familiales sur le long terme. Dès lors, derrière les processus, les choix stratégiques où les tactiques, les 4C proposent de voir l'activité humaine, non seulement par une approche pratique de la stratégie (Johnson et al., 2003; Whittington, 2006), mais par l'identification des logiques humaines sous-jacentes à l'ensemble des composantes, fonctions ou processus de l'entreprise et de son BM. L'approche par les 4C peut donc venir nourrir l'analyse des logiques de création de valeur au sein du BM en y intégrant la dimension humaine comme vecteur de performance.

Ainsi, il ne suffit pas que les composantes du BM soient cohérentes, voire vertueuses dans la représentation que les dirigeants ou un consultant pourraient en avoir. Si le BM apporte une lecture de la pertinence des choix stratégiques au niveau des différentes composantes, celui-ci n'intègre pas fondamentalement la dimension humaine. Ceci nous semble d'autant plus problématique que cette dimension peut venir « enrayer » le mécanisme *a priori* vertueux de création de valeur. En effet, sans la dimension humaine qui fait que l'ensemble des composantes du BM puisse fonctionner, où les individus œuvrent collectivement vers un objectif minimum de survie de l'entreprise, la logique fondée sur le BM ne serait pas de grand secours. Les 4C permettent d'entrevoir les logiques humaines à mettre en œuvre pour assurer la poursuite de cet objectif.

Nous proposons qu'une approche moins désincarnée du BM puisse voir le jour. Si l'objet de notre propos n'est pas de proposer de nouvelle représentation fondamentalement nouvelle du BM, nous proposons en revanche des pistes d'amélioration des représentations de BM allant dans le sens d'une intégration croissante de l'humain dans la conceptualisation et l'analyse du

BM. Une première piste serait de redéfinir l'ensemble des composantes du BM de manière à ce que chacune intègre l'aspect humain. Cette piste nous paraît toutefois assez difficile à mettre en œuvre, car cette opération devrait être réalisée pour l'ensemble des différentes représentations de BM présentes dans la littérature. Par ailleurs, un tel enrichissement serait de nature à remettre en cause les vertus techniques du BM, utiles à l'analyse de la performance. Une seconde piste serait de définir une nouvelle composante qui viendrait se greffer aux modèles existants. Cette composante pourrait intégrer certains éléments relatifs à la notion de « communauté », comme par exemple les valeurs de l'organisation, le sentiment d'appartenance, l'esprit de corps, les relations informelles, la bienveillance, etc. Ainsi, cette nouvelle dimension apporte un élément d'analyse supplémentaire à l'appréciation de la cohérence et de la pertinence des différentes composantes du BM.

4.2. Les 4C : apport à l'inscription du BM dans son environnement économique et social

Si les 4C permettent de considérer les logiques humaines à l'œuvre au sein de l'entreprise, elles permettent également de considérer la manière dont l'entreprise – et donc le BM qu'elle déploie – peut s'insérer dans son environnement économique et social. En effet, selon les 4C, le succès d'une entreprise ne provient pas seulement de l'aspect interne mais aussi de la capacité à s'insérer dans un réseau d'acteurs.

Sur ce point, plusieurs recherches utilisant le concept de BM ont proposé des enrichissements. Certaines approches du BM portent une réflexion sur les externalités positives liées aux activités des organisations ou bien sur la capacité des organisations à prendre en compte les attentes de parties prenantes externes. (Dahan et al., 2009; Seelos & Mair, 2007). Ces recherches portent sur les modalités d'intégration des ressources et des compétences des organisations non gouvernementales (ONG) dans le BM de l'entreprise. Cette intégration permet d'associer les ONG à la formulation d'une proposition de valeur comportant des éléments de réponse à leurs attentes sociétales. Dans ce cadre, des auteurs proposent un élargissement de la conception de la finalité du BM, en intégrant la dimension sociétale de la performance au sein de l'équation de profit (Yunus et al., 2010). Ces recherches étudient ainsi la manière dont il est possible d'intégrer les attentes de parties prenantes externes.

Dans cette perspective, l'approche par les 4C semble compléter l'approche par le BM. Dans l'approche par le BM, les partenariats clés, les segments de clientèle ou encore les relations avec le client sont considérés comme des relations utilitaristes au profit de l'entreprise. Le terme 'externalités positives' intègre l'idée que les conséquences sont considérées comme

extérieures à l'entreprise. Le modèle des 4C apporte une vision plus intégrée de l'entreprise dans son environnement. Le 'connexion' traduit non seulement que l'entreprise bénéficie des relations fortes avec ses parties prenantes externes, mais joue aussi un rôle de partenaires, pouvant être tout autant intéressé par une coopération de type communautaire et non seulement complémentaire - orientée sur le recherche de son intérêt propre (Dameron, 2005). Si l'on considère les employés comme des individus ayant une existence en dehors de leur statut de collaborateur, nous voyons que les 4C apportent aussi une vision de la relation entreprise/individu recherchant non seulement une bonne exploitation des ressources et compétences des individus, mais aussi leur épanouissement professionnel et personnel. Cela implique dès lors une recherche de la fidélisation des collaborateurs qui pourront assurer le succès de l'organisation sur le long terme. L'aspect temporel du BM constitue notre troisième point de discussion.

4.3. L'évolution du BM : vers une utilisation des 4C pour orienter le changement

S'il est considéré comme un phénomène clé de l'étude de la performance d'un BM, le changement de BM est à ce jour relativement peu étudié. Nous relevons dans la littérature deux modèles de changement (Linder & Cantrell, 2001; Moyon, 2011) fondés sur des approches multidimensionnelles de BM. Ces approches permettent de qualifier le type d'évolution en fonction de la nature et de la quantité des composantes impactées par le changement. La dynamique d'évolution peut ainsi être déduite de la mobilisation de ces modèles de changement entre deux moments distincts, selon une approche séquentielle. Pour autant, ces modèles relevant d'approches plutôt techniques, ne permettent pas de mettre en lumière les facteurs de changement des composantes du BM et les mécanismes sous-jacents à l'œuvre dans ce processus. En d'autres termes, le concept de BM en tant que tel n'intègre pas de logiques de changement intrinsèques.

Notre étude montre à la fois l'importance de la dynamique de changement pour expliquer la performance d'une entreprise, et la relative incapacité du BM à rendre compte de cette dynamique. Le modèle 4C, grâce à sa composante « continuité », vient compléter l'analyse de la performance du BM, en intégrant plus avant la dimension temporelle. La « continuité » suppose la capacité d'une entreprise à « s'engager pour longtemps dans une mission substantive » (Miller & Le Breton-Miller, 2010, p. 44). Nos répondants soulignent la nécessité de s'inscrire dans une logique d'amélioration continue, ce qui impacte nécessairement la proposition de valeur, ainsi que les ressources clés utiles à la formulation de cette dernière. La performance d'une entreprise dépend ainsi de sa capacité à capitaliser sur

les expériences passées, d'encourager de longs apprentissages, et de fonder le changement à partir de certaines ressources et activités clés pour le déploiement de sa mission. L'identification de ces ressources et de ces activités clés permet d'appréhender la trajectoire de l'entreprise et d'affiner l'analyse des facteurs de changement du BM.

Par ailleurs, le modèle 4C permet d'affiner l'analyse du changement des différentes composantes du BM. Nos résultats mettent en évidence des zones de recouvrement entre les composantes respectives des deux modèles étudiés. L'activation d'une composante du 4C peut ainsi générer des changements au niveau d'une ou plusieurs composantes du BM, et ainsi orienter le changement global du BM. Par exemple, si nous choisissons de mobiliser le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006), la mise en œuvre de la « connexion » aura une influence sur les composantes « RC » (Ressources et Compétences) et « O » (Organisation). Cette configuration correspond à la logique de changement « création de valeur dans un autre système d'activité » (Moyon, 2011). La diversification des activités de l'entreprise peut ici trouver son origine dans l'activation du réseau de partenaires de l'entreprise. L'étude des pratiques relatives à l'activation de ce réseau permettrait d'explicitier à un niveau d'analyse très concret, la manière dont une entreprise a réussi à diversifier ses activités, pour maintenir ou augmenter sa performance. Ainsi, le modèle 4C apporte un complément d'analyse à la manière dont évolue ou peut évoluer un BM. La dimension « continuité » nous renseigne sur la trajectoire prise par l'entreprise sur le long terme. La dimension « commandement » permet d'apprécier la capacité de changement de l'entreprise et la latitude décisionnaire des managers et des dirigeants. La composante « connexion » permet d'expliquer certaines évolutions liées au réseau ou plus largement aux relations avec les parties prenantes externes de l'entreprise. La composante « communauté » permet quant à elle d'apprécier l'adhésion et l'implication des collaborateurs à la mission de l'entreprise à travers le temps.

4.4. Limites de l'étude et pistes de développement

Notre étude consiste à analyser comment l'approche par les 4C proposée par Miller et Le Breton-Miller (2010) permet de compléter l'approche de la stratégie par le BM. Cette perspective nous a semblé intéressante dans la mesure où notre analyse de la littérature sur le BM met en évidence un manque de compréhension des logiques à l'œuvre dans l'évolution du BM. La complémentarité n'a ainsi été réalisée que dans un sens – comment les 4C complètent le BM – pour répondre à une question de recherche précise. Toutefois, la complémentarité identifiée dans cette recherche ouvre la voie d'une étude portant sur la manière dont le BM peut compléter le modèle des 4C. En effet, nous avons pu mettre en

évidence que le BM pouvaient proposer une vision plus technique de certaines caractéristiques des 4C. Dès lors, une recherche visant à étudier comment les 4C sont mis en œuvre au travers de composantes du BM nous semblerait tout à fait pertinente.

Aussi, si nous avons pris les précautions d'échantillonnage nécessaires pour que chacune des composantes des 4C soit représentée dans le profil stratégique des entreprises sélectionnées, notre étude se limite à un échantillon composé de PME du secteur de l'internet. Ce secteur est très dynamique : les règles, les bonnes pratiques et la législation y sont en constante évolution. Les professionnels que nous avons rencontrés ont mentionné cette caractéristique du secteur à plusieurs reprises, ce qui génère ainsi un biais potentiel d'interprétation des résultats. En effet, la dynamique du modèle 4C a pu être accentué par la caractéristique évolutive des entreprises étudiées. L'élargissement de l'étude à des entreprises de différents secteurs, ainsi qu'à des formes d'entreprises différentes (entreprise familiales, grandes entreprises, firmes multinationales, etc.) permettrait de rendre nos analyses plus robustes, de les compléter par de nouvelles découvertes sur la complémentarité de deux approches, ou d'affiner les conditions de leur complémentarité.

Une autre limite de notre recherche porte sur le positionnement retenu en terme de représentation de BM. Nous avons décidé de mobiliser le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006) enrichi du canevas d'Osterwalder et Pigneur (2011) comme cadre d'analyse. Le choix d'une approche intégrative, et donc représentative de la littérature, permet d'envisager un nombre exhaustif de recoupements possibles avec le modèle 4C, ce qui apporte une grande légitimité et crédibilité à notre projet, fondé sur la recherche d'une complémentarité entre les deux modèles. Toutefois nos résultats de recherche n'ont de validité que pour cette représentation du BM. D'autres approches pourraient permettre d'identifier de nouvelles perspectives d'enrichissement mutuel des deux approches.

Enfin, à part lors de l'échantillonnage empirique, nous n'avons pas utilisé les profils stratégiques des entreprises étudiées tels que définis par Miller et Le Breton-Miller (2010), i.e. le créateur de marques, l'artisan, l'optimisateur, l'innovateur et le développeur d'affaires. Le modèle 4C revêt un aspect normatif dès lors que l'on regarde l'interaction entre les composantes des 4C et la profil stratégique de l'entreprise. Notre étude, qui vise uniquement à concevoir comment les 4C apportent un éclairage à l'approche de la stratégie par le BM, n'intègre pas cette perspective normative selon le profil stratégique de l'entreprise étudiée. Un prolongement de cette étude pourrait ainsi demeurer en la recherche de la compréhension de la complémentarité BM/4C en fonction du profil stratégique des entreprises.

Références bibliographiques

- Alt, R., and Zimmermann, H.-D. (2001), Preface: Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Markets* 11:1: 3–9.
- Bloch, A., and Cisneros Martinez, L. F. (2010), Danny Miller: de la stratégie aux entreprises familiales. Entretien de D. Miller et I. Le Breton-Miller. *Revue Française De Gestion* 36:200: 181–188.
- Brink, J., and Holmén, M. (2009), Capabilities and Radical Changes of the Business Models of New Bioscience Firms. *Creativity and Innovation Management* 18:2: 109–120.
- Casadesus-Masanell, R., and Ricart, J. E. (2010), From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning* 2-3:195-215.
- Chanlat, J.-F. (1990), Introduction. Vers une anthropologie de l'organisation. In Chanlat, J.-F. (Ed.), *L'Individu Dans L'organisation, Les Dimensions Oubliées*. Québec et Ottawa: Presses de l'Université de Laval, Editions de l'ESKA.
- Chen, M.-J., and Miller, D. (2011), The relational perspective as a business mindset: Managerial implications for East and West. *The Academy of Management Perspectives* 25:3: 6–18.
- Chirico, F., and Salvato, C. (2008), Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review* 21:2: 169–181.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., and Sharma, P. (2005), Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29:5: 555–576.
- Cucculelli, M., and Micucci, G. (2008), Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance* 14:1: 17–31.
- Dahan, N. M., Doh, J. P., Oetzel, J., and Yaziji, M. (2009), Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business Models for Developing Markets. *Long Range Planning* 43:2-3: 326–342.
- Dameron, S. (2005), La dualité du travail coopératif. *Revue Française De Gestion* 158: 105–120.
- Demil, B., and Lecocq, X. (2010), Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning* 43:2-3: 227–246.
- Denis, J.-P., and Martinet, A. C. (2012), Le management, un carré plus que sémantique. *Revue Française De Gestion* 38:228-229: 13–38.
- Hoopes, D. G., and Miller, D. (2006), Ownership Preferences, Competitive Heterogeneity, and Family-Controlled Businesses. *Family Business Review* 19:2: 89–101.
- Johnson, G., Melin, L., and Whittington, R. (2003), Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies* 40:1: 0022–2380.
- Le Breton-Miller, I., and Miller, D. (2006), Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice* 30:6: 731–746.
- Lecocq, X., Demil, B., and 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., and Warnier, V. (2006), Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review* 123: 96–109.
- Linder, J. C., and Cantrell, S. (2001), Cast in Concrete or Carved in Water: Five Business Model Myths that Hold Companies Back. Accenture–Institute for Strategic Change.
- Lumpkin, G. T., Martin, W., and Vaughn, M. (2008), Family Orientation: Individual-Level Influences on Family Firm Outcomes. *Family Business Review* 21:2: 127–138.
- Magretta, J. (2002), Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* 80:5: 86–92.
- Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2005), Managing for the Long Run. Lessons in

- Competitive Advantage from Great Family Business. Boston:MA: Harvard Business School Publication Corp.
- Miller, D., and Le Breton-Miller, I. (2010), Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales. Presses de l'Université de Laval.
- Moingeon, B., and Lehmann-Ortega, L. (2010), Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model : L'étude d'un cas Désarmant. *M@N@Gement* 13:4: 266–297.
- Morris, M., Schindehutte, M., and Allen, J. (2005), The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research* 58:6: 726–735.
- Moyon, E. (2011), Le changement du business model de l'entreprise : une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008). Université Lille 1.
- Osterwalder, A., and Pigneur, Y. (2011), *Business Model: Nouvelle Génération*. Pearson.
- Pateli, A. G., and Giaglis, G. M. (2004), A research framework for analysing eBusiness models. *European Journal of Information Systems* 13:4: 302–314.
- Perret, V., and Séville, M. (2003), Fondements épistémologiques de la recherche. In Thiétart, R. A. (Ed.), *Méthodes De Recherche en Management*. Paris: Dunod.
- Romelaer, P. (2005), L'entretien de recherche. In Roussel, P. and Wacheux, F. (Eds.), *Management Et Ressources Humaines. Méthodes De Recherche en Sciences Sociales*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Seelos, C., and Mair, J. (2007), Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *The Academy of Management Perspectives* 21:4: 49–63.
- Steier, L. P., Chrisman, J. J., and Chua, J. H. (2004), Entrepreneurial management and governance in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice* 28:4: 295–303.
- Venkatraman, N., and Henderson, J. C. (1998), Real strategies for virtual organizing. *MIT Sloan Management Review* 40: 33–48.
- Whittington, R. (2006), Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies* 27:5: 613–634.
- Wirtz, B. W., Schilke, O., and Ullrich, S. (2010), Strategic Development of Business Models. *Long Range Planning* 43:2-3: 272–290.
- Yunus, M., Moingeon, B., and Lehmann-Ortega, L. (2010), Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning* 43:2-3: 308–325.
- Zellweger, T. (2007), Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review* 20:1: 1–15.