

## **Construction et évolution du modèle d'affaires : un processus sous influences**

**Buton, Adeline**

**LAREQUOI (UVSQ)**

**admb@hotmail.fr**

### **Résumé :**

---

Le business model (BM, ou modèle d'affaires) est une notion désormais populaire, mais qui comporte de nombreuses zones d'ombre. Sa dimension systémique et son objectif de génération et captation de valeur semblent faire consensus. En revanche, sa construction et son évolution restent largement débattues. La nature que l'on attribue au BM explique en partie les ambiguïtés qui planent sur la question. En choisissant de voir le business model comme un artefact plutôt que comme un simple outil cognitif et communicationnel, nous nous intéressons à ce thème en l'abordant sous un angle relativement original. Nous travaillons sur la problématique suivante : quels facteurs internes et/ou externes peuvent influencer la trajectoire d'un modèle d'affaires ?

Une revue de littérature nous permet de percevoir les caractéristiques et les intérêts attribués à la notion du business model, mais aussi d'aboutir à notre propre cadre conceptuel. Celui-ci s'attache à identifier les sept composantes constitutives de ce système, séparées selon deux blocs : les composantes « fonctionnelles » et les composantes « génératrices de valeur ». En nous appuyant sur les articles académiques étudiés, mais aussi en nous positionnant, nous nous focalisons sur la place réservée à la stratégie : nous lui attribuons une définition porterieuse et nous en faisons une composante du BM. Enfin, nous utilisons la littérature afin d'identifier des causes potentielles d'évolution du BM. Les travaux de Martins *et al.* (2015) notamment nous amènent à envisager des causes exogènes (l'environnement), mais aussi endogènes aux modifications de modèle d'affaires. Parmi les facteurs internes, nous répertorions la stratégie et l'histoire de l'entreprise (mobilisant de fait la notion de sentier de dépendance).

Pour répondre à notre problématique, nous nous appuyons sur une étude empirique basée sur une série d'études de cas. Tous les cas sélectionnés gravitent dans un même environnement, le secteur du livre numérique en France. Toutefois, nous avons souhaité mettre en place une réplique théorique. Nous avons ainsi fait varier deux paramètres : la date d'entrée des entreprises sur le marché de l'ebook, et leur positionnement initial. Notre analyse se base sur quatre stratégies visant à donner du sens (Langley, 1999) : la narration, la cartographie (qui aboutit à des chaînes causales représentant des séquences d'incidents), la quantification et une technique analytique itérative. La quantification s'est faite à l'aide de bitmaps, articulées autour de la composante stratégique identifiée au sein des chaînes causales. Nous observons que les autres composantes du BM impactent la stratégie dans près de 60% des chaînes causales identifiées, et que la stratégie mobilisée donne lieu à un changement de BM quasi

systematiquement. Le sentier de dépendance impacte moins souvent la stratégie que l'ensemble des autres composantes du BM, mais il est plus déterminant lorsqu'il touche la stratégie. L'environnement impacte lui aussi moins souvent la stratégie que l'ensemble des autres composantes du BM, mais nous n'avons pas pu analyser l'intensité de son influence.

**Mots-clés :** business model, stratégie, changement, évolution, trajectoire

---

## **Construction et évolution du modèle d'affaires : un processus sous influences**

### **INTRODUCTION**

La notion de business model (que l'on appellera indifféremment modèle d'affaires, ou BM) a été popularisée dans les années 90. Elle a accompagné l'émergence des start-up du champ des NTIC en explicitant les logiques sous-jacentes à leur projet, à commencer par leur viabilité économique. Initialement, le recours au modèle d'affaires permettait aux entrepreneurs d'expliquer leurs idées innovantes de business à des investisseurs potentiels. Le business model semble ainsi avoir un rôle instrumental, cognitif et communicationnel, au service de la stratégie (Jouison, 2005 ; Verstraete & Saporta, 2006...). Mais d'autres chercheurs reconnaissent l'existence positive du modèle d'affaires. Ainsi, Baden-Fuller & Mangematin (2013) s'intéressent au BM en tant qu'instrument cognitif, mais admettent son existence en tant qu'artefact. Les travaux de Demil & Lecocq (2015, p.2) s'attachent quant à eux à l'aspect conceptuel de cette notion : « *we develop the idea that the business model is not only a cognitive model but requires artifacts to become an organizational reality* ». Nous nous inscrivons dans cette approche. Si le processus de construction du BM en tant qu'instrument a été l'objet de nombreuses études, notamment via l'école entrepreneuriale française et son modèle GRP (initié par Verstraete, 2012, 2015), le processus de construction et d'évolution du BM en tant qu'artefact est encore relativement opaque. Nous nous proposons donc de contribuer à la discussion portant sur les trajectoires de modèles d'affaires. Nous nous intéressons particulièrement aux influences, qu'elles soient internes ou externes, à l'origine de la construction du business model et de son évolution : quels facteurs environnementaux impactent la trajectoire du BM ? Quels facteurs endogènes sont à l'origine de modifications de BM ? Pour répondre à ces questions, nous avons opté pour une étude qualitative adossée à une série de huit études de cas. Les entreprises sélectionnées partagent un même environnement : le secteur du livre numérique en France. Notre étude se focalise donc sur un contexte de changement technologique, la transition numérique. Un tel contexte nous permet d'appréhender certaines réalités, mais il nous permet aussi de nous confronter à des entreprises qui n'ont d'autres choix que de faire évoluer leur trajectoire.

Après avoir exposé notre cadre conceptuel entourant la notion de modèle d'affaires, nous nous arrêtons un instant sur la notion de stratégie, qui nous semble inhérente à la notion de trajectoire. Nous nous focalisons ensuite sur les causes d'évolution du BM identifiées dans la

littérature. Suite à cette première partie théorique, nous expliquerons notre méthodologie, puis nous exploiterons nos résultats pour enrichir notre réflexion.

## **1. CADRE CONCEPTUEL**

### **1.1. LE MODELE D’AFFAIRES ET SES COMPOSANTES**

Le concept de business model n’a pas de définition stabilisée. Si certains auteurs adoptent une approche orientée ressources (Timmers, 1998 ; Tapscott, 2001 ; Chesbrough & Rosenbloom, 2002, Demil & Lecocq, 2010), d’autres se focalisent sur les transactions (Amit & Zott, 2008, Doz & Kosonen, 2010 ; Casadesus-Masanell & Heilbron, 2015). Quoiqu’il en soit, la plupart des articles académiques étudiés considèrent que la création et/ou la captation de valeur sont au cœur du concept (Amit & Zott, 2001 ; Benghozi, 2001 ; Chesbrough & Rosenbloom, 2002 ; Demil *et al.*, 2004 ; Desmarteau & Saives, 2008 ; Teece, 2010 ; Roux, 2011). En outre, la majorité des chercheurs reconnaît au modèle d’affaires des vertus systémiques (Afuah & Tucci, 2001 ; Magretta, 2002 ; Shafer *et al.*, 2005 ; Desmarteau & Saives, 2008 ; Zott & Amit, 2010 ; Teece, 2010 ; Demil & Lecocq, 2015).

Porter (2001) ne voit pas d’intérêt à la notion de business model. Il la voit comme un phénomène de mode, arrivée avec l’ère Internet et n’apportant sur le fond rien de nouveau aux sciences de gestion. Cependant, ce terme est repris et étudié par de nombreux auteurs académiques, pour lesquels ce nouveau thème de recherche est porteur de sens. Conformément aux raisons de sa popularisation, l’un des intérêts principaux attribués au business model tient à ses qualités explicatives. Expliciter la manière dont l’entreprise fonctionne pour générer du profit est essentiel pour lever des capitaux et mobiliser l’ensemble des parties prenantes (Seddon & Lewis, 2003 ; Verstraete & Saporta, 2006 ; Jouison, 2005 ; Demil & Lecocq, 2008). Cela permet également de donner une vision claire des interactions existant au sein de l’organisation aux collaborateurs de l’entreprise ; ils ont ainsi en main les informations nécessaires au maintien de la cohérence du système (Courtney *et al.*, 1997 ; Demil *et al.*, 2004 ; Grandval & Ronteau, 2011).

Mais considérer le modèle d’affaires comme un concept lui confère des vertus plus stratégiques. Le business model ne contribue plus seulement à la cohérence de l’entreprise grâce à la communication qui en est faite, il y contribue en soulignant l’aspect systémique qui doit être pris en compte dans l’élaboration et l’évolution de la stratégie (Zott & Amit, 2010 ; Demil & Lecocq, 2010). Morris *et al.* (2005, p.733) s’expliquent : « *the business model encourages the entrepreneur to (a) conceptualize the venture as an interrelated set of*

*strategic choices; (b) seek complementary relationships among elements through unique combinations; (c) develop activity sets around a logical framework; and (d) ensure consistency between elements of strategy, architecture, economics, growth, and exit intentions... ».* Cette recherche de cohérence et de synergie contribue logiquement à la recherche d'un avantage concurrentiel (Magretta, 2002). Teece (2010, p.173) affirme même qu'un business model peut constituer un avantage concurrentiel durable s'il est « *sufficiently differentiated* » et « *hard to replicate for incumbents and new entrants* ». Enfin, le modèle d'affaires favoriserait l'innovation grâce à la prise en compte systémique des différentes projections envisagées (Demil *et al.*, 2004 ; Olofsson & Farr, 2006 ; Najmaei, 2011). Pour Christensen & Johnson (2009, p.4), « *a corporation can evolve, through business model innovation* ».

Si l'aspect systémique du modèle d'affaires fait consensus, les composantes en interaction à l'intérieur du business model font encore débat. Casadesus-Masanell & Ricart (2010) tiennent à garder ouverte la liste des composantes du BM, d'autres chercheurs choisissent sciemment de définir les composantes du BM de manière très floue (Amit & Zott, 2001, 2010, 2015 ; Demil *et al.*, 2004, 2010 ; Desmarteau & Saives, 2008 ; Shi & Manning, 2009, Baden-Fuller & Mangematin, 2013). D'autres encore catégorisent clairement les composantes du modèle d'affaires (Chesbrough & Rosenbloom, 2002 ; Osterwalder & Pigneur, 2002 ; Hedman & Kalling, 2003 ; Bonnet & Yip, 2009 ; Christensen & Johnson, 2009 ; Benghozi *et al.*, 2011). Étant donné la multitude de modèles catégoriels existants, en choisir un plutôt qu'un autre est délicat. Nous avons donc préféré construire notre propre cadre conceptuel en analysant les tendances lourdes issues de l'étude de 18 articles académiques, recensant clairement les composantes du BM (*cf.* Figure 1).

**Figure 1 : Les composantes du modèle d'affaires**

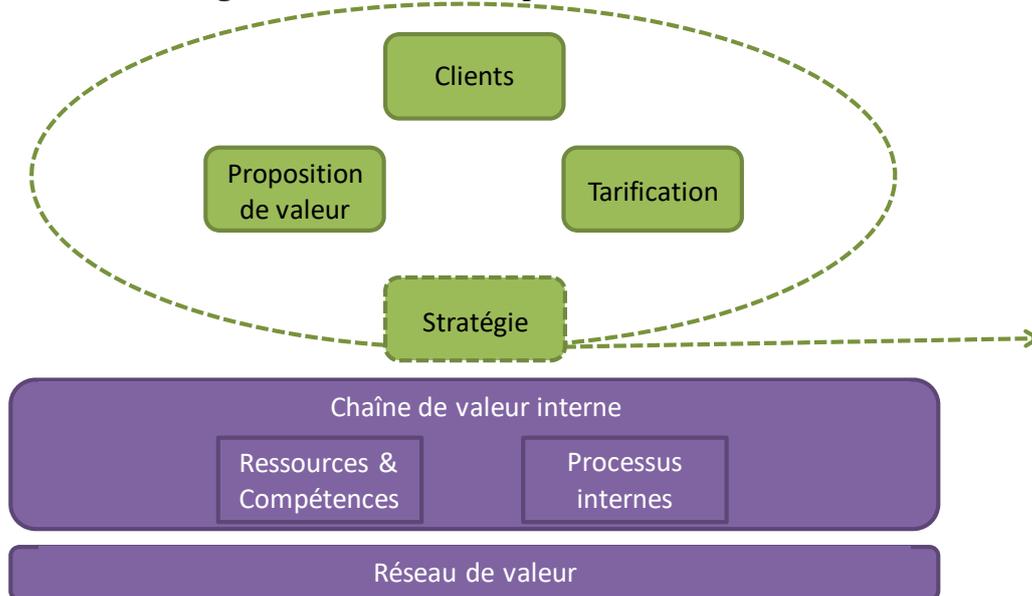
	Revue de Littérature*	Définition
<b>Composantes "génératrices de valeur"</b>		
<b>Stratégie</b>	Stratégie concurrentielle (2), Concurrents et Processus Longitudinal (4), Différenciation et Portée (7), Choix politiques (10) (15), Stratégie (11)	Volonté d'atteindre et de pérenniser le positionnement concurrentiel souhaité
<b>Proposition de valeur</b>	Contenus (1), Proposition de valeur (2) (3) (5) (7) (8) (11) (12), Offre (4), Modèle d'échange (9), Engagement Client (13)	Produits et/ou services qui créent de la valeur pour les client (Produit/service, mode d'accès...)
<b>Clients</b>	Segment de marché (2), Cible et Relations entre l'entreprise et ses clients (3), Clients (4) (11) (12) (13), Logique client (6), Segments de clientèle (7)	Acteurs auprès desquels l'entreprise valorise ses ressources pour générer des revenus (Nombre de clients effectifs/potentiels, BtoC / BtoB, communauté, demande...)
<b>Tarification</b>		Niveau des prix et modalités de paiement (Forfait, commissionnement, gratuité...)
<b>Composantes "fonctionnelles"</b>		
<b>Ressources &amp; Compétences</b>	Contenus (1), Structure de la chaîne de valeur (2), Compétences cœur (3), Ressources (4) (8), Ressources & Compétences (5), Logique d'expertise (6), Transformation des inputs en outputs, technologies (7), Modèle de ressources (9), Choix portant sur les actifs (10) (15)	Actifs tangibles ou intangibles, savoir-faire (Capacité d'investissement, équipements, sites web, notoriété... Compétences entrepreneuriales, commerciales, techniques...)
<b>Processus internes</b>	Gouvernance (1), Structure de la chaîne de valeur (2) (13), Configuration de la valeur (3), Organisation (4) (5) (7) (11), Processus (8), Modèle organisationnel (9), Choix portant sur la gouvernance (10) (15)	Ensemble des processus permettant de tirer parti des ressources et compétences en les organisant (Gouvernance, culture d'entreprise, entrée/sortie de personnel, répartition des responsabilités, mutualisation...)
<b>Réseau de valeur</b>	Structure et Gouvernance (1), Réseau de valeur (2) (3), Canaux de distribution (3) (7) Fournisseurs (4), Organisation (5), Logique réseau (6), Liens (13)	Mobilise des ressources et compétences, et des processus, qui sont externes à l'entreprise (Auteurs, éditeurs, e-diffuseur, e-distributeur, points de vente, partenaires financiers / techniques...)
<b>Equation de profit</b>	Structure de revenu (2), Structure de coût et Structure de revenu (3), Logique des revenus (6), Formule du profit (8), Modèle financier (9), Structure de revenu (11), Monétisation (13)	

\* Rapprochement entre notre cadre conceptuel et les composantes du BM définis par 18 articles académiques

(1) Amit & Zott, 2001, 2010, 2015 (2) Chesbrough & Rosenbloom, 2002 (3) Osterwalder *et al.*, 2002 (4) Hedman & Kalling, 2003 (5) Demil *et al.*, 2004, 2010 (6) Desmarteau & Saives, 2008 (7) Bonnet & Yip, 2009 (8) Christensen & Johnson, 2009 (9) Shi & Manning, 2009 (10) Casadesus-Masanell & Ricart, 2010 (11) Benghozi *et al.*, 2011 (12) Zott *et al.*, 2011 (13) Baden-Fuller & Mangematin, 2013 (15) Brea-Solis *et al.*, 2015

Nous considérons que le business model se compose de 7 parties, réparties selon deux piliers (*cf.* Figure 2). D'une part, on trouve les composantes « fonctionnelles » sur lesquelles repose l'activité opérationnelle de l'entreprise. Elles comprennent les processus internes (structure organisationnelle, gouvernance, culture d'entreprise...), les ressources & compétences et le réseau de valeur (l'ensemble des acteurs impliqués dans la réalisation de l'offre). Ce sont des composantes synonymes de coût pour l'entreprise. D'autre part, les composantes « génératrices de valeur » pour le client dégagent le chiffre d'affaires de l'entreprise. Elles rassemblent la proposition de valeur, la tarification, la clientèle et la stratégie.

**Figure 2 : Schéma conceptuel du modèle d'affaires**



La composante "tarification" est la seule qui ne trouve pas écho dans notre revue de littérature sélective (*cf.* Figure 1). *A contrario*, 7 des articles étudiés comptent parmi les composantes du BM l'équation de profit (ou des concepts proches). Nous nous sommes inspirée du modèle RCOV de Demil *et al.* (2004, 2010) pour mettre en évidence cette équation de profit. Plutôt que d'en faire une composante, nous en avons fait une résultante de composantes plus concrètes. C'est pour cette raison que nous avons choisi de classer la tarification parmi les composantes du BM : elle contribue à expliquer le chiffre d'affaires.

Construire notre modèle nous a aussi permis d'ajuster notre cadre conceptuel à notre volonté d'inclure clairement la stratégie et ses déclinaisons concrètes (la proposition de valeur, la tarification et la clientèle). Bien que Porter rejette le concept de business model, l'assimilant à la stratégie, nous avons choisi d'adopter une vision porterienne de la stratégie. Le positionnement stratégique, ou concurrentiel, nous semble être le courant de pensée le plus diffusé auprès des praticiens. Cette popularité tient autant à son ancienneté qu'à l'utilisation en apparence simple d'outils "prêts à l'emploi". Les manuels de vulgarisation et l'enseignement de la stratégie lui laissent une large place. L'émergence de la notion de business model doit beaucoup aux praticiens. En choisissant une vision porterienne de la stratégie, nous cherchons donc principalement à être en cohérence avec le point de vue des dirigeants. S'ils ont eu besoin de recourir à cette notion, c'est que leur notion de la stratégie ne suffisait pas à répondre à leurs attentes. En outre, le BM est très largement vu comme un concept tourné vers l'interne, il nous semble donc pertinent de choisir une définition de la stratégie clairement tournée vers l'externe. La stratégie devient ainsi le point d'entrée privilégié des interactions

entre le système ouvert qu'est le business model et les autres systèmes. Pour autant, nous ne nous limitons pas à l'adéquation stratégique induite par cette école : nous reconnaissons aux entreprises une capacité de mouvement, éventuellement permise par leurs ressources. Notre adhésion à l'école du positionnement ne nous ferme donc pas à des approches plus récentes et tournées vers l'interne.

Faire de la stratégie une composante du BM n'est pas un choix anodin, c'est en soi une manière de se positionner dans le débat concernant la relation entre stratégie et modèle d'affaires. Certains travaux comptabilisent parmi les composantes du business model des éléments en rapport avec l'extérieur, qui entrent dans la définition que nous donnons à la stratégie (Osterwalder *et al.*, 2002 ; Hedman & Kalling, 2003 ; Desmarteau & Saives, 2008 ; Bonnet & Yip, 2009). D'autres recensent explicitement la stratégie parmi les composantes du BM (Chesbrough & Rosenbloom, 2002 ; Morris *et al.*, 2005 ; Samavi *et al.*, 2009, Benghozi *et al.*, 2011). Aux vues de nos ambitions, ce choix conceptuel ne rend toutefois pas obsolète l'ensemble de notre analyse dans l'hypothèse où l'on exclut la stratégie du business model. En effet, que le BM soit impacté par une autre composante de son système, ou qu'il soit impacté par la stratégie en tant que "corps étranger", ne modifie pas les résultats obtenus.

## **1.2. LES CAUSES D'ÉVOLUTION DU BUSINESS MODEL**

Un changement de business model n'est pas sans conséquence (Demil & Lecocq, 2015), c'est un processus qui comporte des risques de destruction de compétences (Santos *et al.*, 2009). Pour beaucoup de chercheurs, une évolution de BM doit donc être réfléchie et résulter de circonstances stratégiques spécifiques. Johnson *et al.* (2008) identifient cinq raisons qui doivent inciter une entreprise à modifier son modèle d'affaires :

- Lorsqu'une innovation disruptive permet de diminuer les prix ou de simplifier l'achat et l'utilisation d'un produit ou service : l'entreprise peut ainsi s'adresser à un segment de marché qui n'était jusqu'alors pas intégré au marché.
- Lorsqu'une entreprise a l'opportunité de capitaliser sur une nouvelle technologie en l'emballant dans un nouveau BM, ou lorsqu'elle a l'opportunité de tirer parti d'une technologie éprouvée sur un nouveau marché.
- Lorsque l'entreprise détecte l'opportunité de répondre à une mission qui n'intéressait pas ses concurrents jusqu'alors.
- Lorsque l'entreprise doit répondre à une disruption sur son marché.

- Lorsqu'elle doit répondre à un changement des règles du jeu définissant la concurrence sur son marché.

Chesbrough & Rosenbloom (2002) décrivent une sixième circonstance qui engendre un changement de modèle d'affaires : un BM est parfois mis au point pour vendre une nouvelle technologie qui ne peut trouver sa place dans le BM existant.

Martins *et al.* (2015) pointent du doigt deux perspectives portant sur l'innovation de BM. La perspective de positionnement rationnel (« *rational positioning view* ») considère que le modèle d'affaires évolue au gré des conditions environnementales, qu'il s'adapte à l'émergence de nouvelles conditions. La perspective évolutionnaire (« *evolutionary view* ») insiste davantage sur le rôle prépondérant des routines ; un nouveau business model serait le résultat d'une expérience suivie par un processus d'essais-erreurs. On recherche des modifications incrémentales, mais là encore pour répondre à des menaces ou des opportunités environnementales. Les auteurs prennent aussi le contre-pied de ce qu'ils considèrent être une tendance lourde. Ils insistent sur le fait qu'une innovation de business model peut être déconnectée de tout changement environnemental : « [...] *business model innovation by explaining how business model innovation can occur in the absence of exogenous change* » (p.100). Ils encouragent d'ailleurs les entreprises à générer de nouveaux BM d'elles-mêmes, sans subir de pressions extérieures. Pour être proactifs dans l'élaboration d'innovation de modèle d'affaires, les auteurs proposent deux processus cognitifs : l'un est basé sur le raisonnement par analogie et l'autre sur la combinaison conceptuelle (la comparaison entre deux schémas en se focalisant sur les différences). Ces chercheurs utilisent donc les vertus stratégiques du business model qui serait un levier de l'innovation (Demil *et al.*, 2004 ; Olofsson & Far, 2006 ; Teece, 2006 ; Najmaei, 2011) et de l'obtention d'un avantage concurrentiel (Magretta, 2002 ; Zott & Amit 2008, Teece, 2010). Pour Zott *et al.* (2011, p.16), « *the business model can be a vehicle for innovation as well as a subject of innovation* ».

Que l'entreprise soit proactive, à l'origine d'une innovation via son modèle d'affaires, ou qu'elle ne cherche qu'à s'adapter à des opportunités ou des contraintes, elle est confrontée à deux types de facteurs d'influence : les éléments endogènes et les éléments exogènes. Par facteurs exogènes, nous désignons bien sûr tous les facteurs environnementaux. La capacité d'une organisation à faire évoluer la trajectoire de son business model dépend en partie de l'incertitude environnementale à laquelle elle est confrontée. L'étude des cycles d'innovation et du processus de diffusion d'une innovation est donc capitale pour la gestion des entreprises

innovantes, mais aussi pour les entreprises qui leur sont concurrentes : les entreprises peuvent ainsi réduire l'incertitude du marché, et décider si elles souhaitent le façonner ou plutôt s'y adapter. Notons que Porter (1996, p.78) impute à l'incertitude la responsabilité des stratégies d'imitation, qu'elles soient assumées ou non. La plupart des entreprises ne peuvent prendre le risque « d'avoir tort » et de se faire dépasser. Sur un marché émergent, elles vont donc généralement investir dans toutes les nouvelles technologies et proposer tous les nouveaux services. Pourtant, « *the companies that are enduringly successful will be those that begin as early as possible to define and embody in their activities a unique competitive position* ». Par ailleurs, le chercheur (1986) recommande aux praticiens d'intégrer l'incertitude à la planification stratégique grâce à la méthode des scénarios. En fonction du niveau d'incertitude et des possibilités offertes, Porter invite les entreprises à choisir entre parier sur le scénario le plus probable, parier sur le « meilleur scénario », se protéger en se préparant aux scénarios les plus probables, attendre que des certitudes se dégagent avant de s'engager dans une voie plutôt qu'une autre, ou encore influencer l'environnement pour que le scénario qui lui est le plus favorable émerge de l'incertitude. D'autres auteurs insistent sur l'importance de prendre en compte l'incertitude environnementale pour décider de la posture stratégique à adopter (Tushman & Anderson, 1986 ; Courtney *et al.*, 1997, D'Aveni, 1999).

Lorsque les entreprises d'un secteur sont à l'origine d'une innovation ou qu'elles la subissent, alors l'environnement est souvent particulièrement incertain. Akrich *et al.* (1988) reprennent Freeman (1974) qui considère l'innovation comme un « *coupling process* » où le challenge consiste à assembler les possibilités techniques aux opportunités du marché alors que la technologie tout comme le marché évoluent constamment. Les auteurs considèrent ainsi que le succès de la diffusion d'une innovation dépend de « *l'adaptation mutuelle d'un produit bien défini et d'un public bien identifié* ». Si les innovateurs choisissent le « modèle de la diffusion », alors ils considèrent que la technique est un élément inébranlable de leur modèle d'affaires ; ce sera donc aux utilisateurs finaux et aux intermédiaires de s'adapter. Si au contraire les innovateurs choisissent le « modèle de l'intéressement », alors ils acceptent de moduler tous les éléments de leur offre et de leur organisation afin de les rendre attractives aux yeux d'un maximum d'acteurs, transformés ainsi en alliés. Au sujet de ce modèle, les auteurs déclarent « *adopter une innovation c'est l'adapter* » (p.15). C'est la raison pour laquelle une innovation ne serait pas le résultat d'un processus linéaire, mais plutôt d'un « modèle tourbillonnaire » formé par de multiples négociations sociotechniques. Ils affirment ainsi que « *l'intransigeance technique ne paye que si l'on a les moyens de maîtriser le*

*contexte socio-économique* » (p.19). Les travaux de Katz & Shapiro (1985) tendent à confirmer ce point, le contexte sociotechnique passant pour eux principalement par la notoriété et le réseau. La composante du BM que l'on nomme « réseau de valeur » est donc ici déterminante : elle est un facteur à la frontière entre l'interne et l'externe de l'organisation qui peut à la fois permettre d'influencer l'environnement et influencer la trajectoire du modèle d'affaires de l'organisation elle-même.

Des facteurs de nature plus endogène peuvent avoir des effets similaires. Le passé d'une entreprise, incarné par la notion de sentier de dépendance, contribue largement aux trajectoires de BM. Il explique en grande partie la situation concurrentielle d'une entreprise à un temps T, qui elle-même influence la trajectoire qu'elle envisage de suivre. Son aptitude et son souhait d'être innovante peuvent en effet résulter de sa position sur le marché. Malgré les facilités à investir en R&D, des chercheurs (Tirole, 1985 ; Brandenburger & Nalebuff, 1996 ; D'Aveni, 2002) considèrent que les challengers ont plus intérêt à innover que les leaders, et qu'ils ont moins de freins. Anderson & Tushman (1986) considèrent quant à eux que les discontinuités technologiques destructrices de compétences seraient impulsées par de nouveaux entrants alors que celles qui améliorent les compétences existantes sur le marché seraient impulsées par les entreprises en place. Leur étude de 1990 a toutefois remis en cause cette hypothèse.

Mais revenons sur la notion de sentier de dépendance (« *path dependence* »), qui explique l'influence des événements antérieurs sur l'orientation de l'entreprise. Les travaux de Penrose lient sentier de dépendance et ressources. Lockett (2005) synthétise cet apport : « *firms are heterogeneous bundles of resources that are historically determined, that is, subject to a process of path dependent evolution* » (p.85). Parmi les composantes que nous attribuons au business model, les ressources & compétences seraient particulièrement impactées par le sentier de dépendance, et donc source d'influence des trajectoires de BM. L'approche RBV (Hamel & Prahalad, 1990 ; Barney, 1995) pourra ainsi être mobilisée. Dans leur article de 2003, Lamberg & Parvinen enrichissent le concept de dépendance de sentier en y associant l'impact de l'environnement et celui d'acteurs tiers.

*« We see that strategic decisions, like rivers, are constrained not only by the historical decisions made (as in the path dependence metaphor) but also by issues related to timing and co-evolutionary interplay with the environment. On the other hand, we see that strategic decision-making takes place in systemic, network-like settings, which resemble the molecular structure and behavior of water »* (p.549).

Les auteurs insistent aussi sur l'aspect temporel de la prise de décision stratégique : le praticien ne planifierait pas toutes ces décisions, certaines seraient prises « au fil de l'eau », en fonction des divers facteurs de contingence auxquels l'entreprise est sensible.

## **2. MÉTHODOLOGIE**

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi de mener une série d'études de cas. Eisenhardt (1989) prescrit le recours aux études de cas pour trois types de recherche : pour décrire une situation, pour tester une théorie ou pour générer une théorie. Nous nous plaçons dans ce dernier cas. En effet, notre revue de littérature met à jour des zones d'ombre. Le débat théorique concernant la trajectoire du business model en est à ses débuts. Surtout, il n'y a à notre connaissance pas d'étude empirique dédiée à cette question.

La sélection des cas est un élément important du design de recherche car elle en dit long sur la logique de réplification utilisée, et donc sur les résultats attendus. Yin (1994) met à jour deux types de réplifications : la réplification littérale et la réplification théorique. La réplification littérale suppose que l'on attend des résultats similaires. Au contraire, la réplification théorique suppose que l'on attend des résultats différents d'un cas à l'autre. Il nous semblait important que notre étude soit aussi peu que possible perturbée par l'environnement. Le but n'est évidemment pas de mettre sous cloche nos cas en les coupant de l'extérieur ; d'une part c'est impossible, et d'autre part les conditions seraient artificielles. L'idée est de faciliter la comparaison entre nos cas en choisissant des entreprises qui gravitent toutes dans un environnement similaire. Cela nous permet aussi d'étudier en profondeur un contexte environnemental particulier : le marché du livre numérique français. Toutefois, il nous semble intéressant de modifier certaines variables d'un cas à un autre. Nous voulons notamment savoir si la date d'entrée sur le marché de l'ebook et la position occupée initialement dans ce secteur ont une influence sur la relation entre le business model et la stratégie. Nous testons ainsi plusieurs causes susceptibles d'expliquer des résultats hétérogènes. Notre série d'étude de cas comprend un cas approfondi, Numilog, et sept cas de réplification théorique (*cf.* Figure 3), contribuant à étayer la validité externe.

Nous avons veillé à trianguler nos données en nous appuyant sur des sources secondaires (articles de presse, sites spécialisés, communication institutionnelle...) et des sources primaires. Nous avons ainsi mené 29 entretiens semi-directifs visant à reconstituer l'histoire numérique de chacun des cas. Concrètement, nous avons demandé à nos répondants de nous « raconter » l'histoire de leur entreprise, en stimulant leur mémoire grâce aux informations

collectées via les données secondaires. Celles-ci nous ont également aidée à réduire le biais de collecte. Treize de ces entretiens concernent Numilog, notre cas approfondi. En outre, nous avons fait partie des effectifs de cette entreprise pendant plus de trois ans, ce qui nous a permis de collecter des données supplémentaires via l'observation participante.

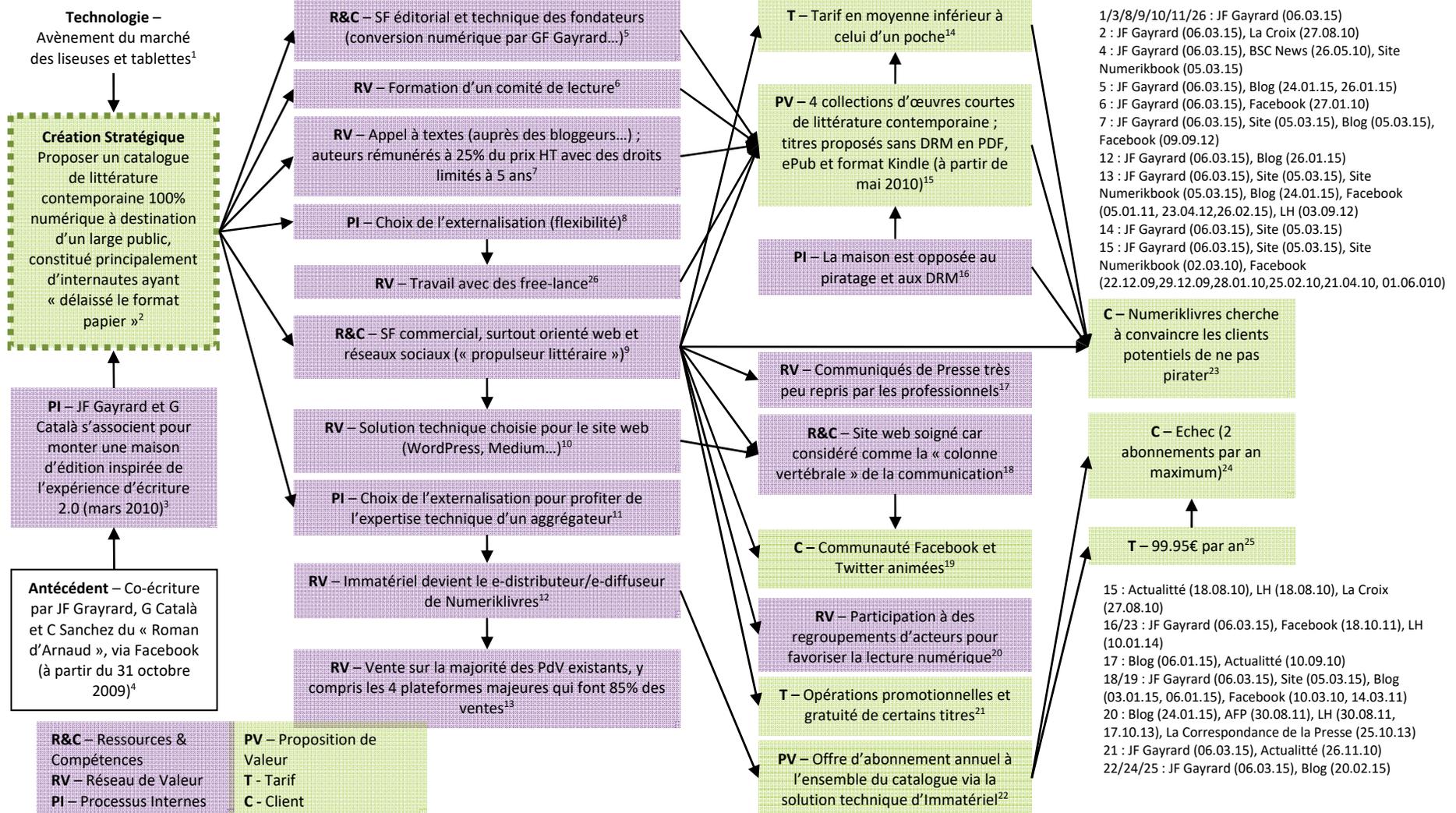
**Figure 3 : Cas sélectionnés**

Cas	Entreprise	Date d'entrée sur le marché de l'ebook	Positionnement initial
1	<b>Numilog</b>	1999	Librairie numérique
2	<b>L'Harmattan</b>	2000	Editeur scientifique
3	<b>Bookeen</b>	1998	Fabricant de devices
4	<b>VirginMéga</b>	2010	Vente en ligne de contenus numériques
5	<b>izneo</b>	2010	Librairie numérique centrée sur la BD
6	<b>Bragelonne</b>	2010	Editeur de science-fiction
7	<b>Numeriklivres</b>	2010	Editeur de littérature contemporaine
8	<b>Decitre</b>	2010	Chaîne de librairies traditionnelles

L'analyse des données recueillies s'est opérée via un codage. L'objectif était de reconstituer une étude longitudinale. Nous avons associé une stratégie de cartographie (Langley, 1999) à une stratégie de narration. Nous avons donc souscrit à une démarche de modélisation causale (Thietart *et al.*, 2007) où nous avons fait correspondre aux incidents (c'est-à-dire aux unités de données brutes) des catégories conceptuelles ; dans notre cas, il s'agit des composantes du business model, des facteurs environnementaux et des événements antérieurs (l'histoire de l'entreprise). Nous avons regroupé au sein de chaînes causales les incidents clairement liés les uns aux autres (*cf.* Figure 4). Chaque cas présente ainsi plusieurs chaînes causales, qui sont autant d'étapes dans le développement de leurs différents mouvements stratégiques (chaque mouvement stratégique représentant un axe de croissance) (*cf.* Figure 5).

Osterwalder *et al.* (2005) considèrent qu'il existe trois niveaux d'analyse au business model : conceptuel, typologique et idiosyncratique. Nos reconstitutions longitudinales visent dans un premier temps à analyser les trajectoires de modèle d'affaires de huit entreprises en particulier, nous optons donc pour un niveau d'analyse idiosyncratique. Mais en associant chaque donnée brute à une catégorie conceptuelle, nous ramenons notre étude à un niveau d'analyse supérieur : notre but est bien d'enrichir le débat entourant le concept de business model. Il nous fallait donc agréger nos résultats afin de les exploiter, de dégager des tendances.

**Figure 4 : Exemple de chaîne causale / Numeriklivres > Mouvement 1 : Activité éditoriale > Etape 1 : Démarrage (mars 2010)**



**Figure 5 : Trajectoire des BM de nos 8 cas**

Cas	Mouvement stratégique (axe de croissance)	Etape (chaîne causale)
<b>Numilog</b>	1 : Activité Librairie	1 : Démarrage (dès 1999) 2 : Croissance rapide du catalogue (dès 2007) 3 : Prise en compte de la mobilité (dès 2008) 4 : Commercialisation des BD (dès 2013)
	2 : Activité de e-diffusion / e-distribution	1 : Démarrage (dès 2001) 2 : Concurrence et partenariat entre distributeurs (dès 2008) 3 : Numilog recouvre son indépendance (dès 2012)
	3 : Activité de prestation aux bibliothèques	1 : Lancement (dès 2002) 2 : Adaptation progressive de l'offre (dès 2005) 3 : Ouverture du catalogue et de la solution (dès 2014)
	4 : Activité de prestation à l'édition et à l'autoédition	1 : Prestation de maquettes pour les pro. (2002-2007) 2 : Production d'ebooks (dès 2003) 3 : Prestation de services à l'autoédition, Je Publie (dès 2003)
	5 : Internationalisation	1 : Premières tentatives anglo-saxonnes (dès 2004) 2 : Espagne (dès 2011) 3 : USA (dès 2014)
	6 : Activité d'édition, eThèque	1 : Acquisition d'eThèque (dès 2005) 2 : Volonté de relancer l'activité (dès 2012)
	7 : Activité de prestation de services pour les libraires	1 : Démarrage via des sites sur-mesure (dès 2007) 2 : eBookStore Factory (dès 2009) 3 : Evolution des canaux et des solutions (dès 2013)
		8 : Activité de Conseil (dès 2007)
<b>L'Harmattan</b>	1 : Numérisation des livres	1 : Démarrage de la conversion en PDF (dès 2000) 2 : Conversion massive en PDF (début des années 2000) 3 : Conversion en ePub (dès 2011)
	2 : Distribution-Diffusion	1 : Extraits Google (début des années 2000) 2 : Dist-Diff sans DRM auprès de Numilog (début 2000's) 3 : Dist-Diff avec DRM auprès de Numilog (dès 2001) 4 : Dist-Diff auprès d'autres acteurs (dès 2008)
		3 : Vente en direct auprès des particuliers
		4 : Vente directe aux bibliothèques via L'Harmathèque (2009)
		5 : Edition uniquement numérique (2013)
<b>Bookeen</b>	1 : Les prémisses	1 : L'expérience Cytale (de 1998 à 2002) 2 : Reprise (dès 2003)
	2 : L'activité constructeur	1 : Le Gen 2 (avril 2004) 2 : Le Gen3 (octobre 2007) 3 : L'Opus (août 2009) 4 : L'Orizon (octobre 2010) 5 : L'Odyssey (novembre 2011) 6 : L'Ocean (novembre 2014)
		3 : L'activité Libraire (dès septembre 2009)
	4 : L'activité BtoB	1 : Autour des Cybook (dès septembre 2010) 2 : Une solution complète (dès juin 2013)
<b>VirginMéga</b>	Mouvement Unique : Vente d'ebooks	1 : Site de vente d'ebooks (mars 2010) 2 : Vente d'ebooks via liseuses brandées (novembre 2011) 3 : Amélioration de la relation client (2012-2013) 4 : Rachat par Digital Virgo (juillet 2013)
<b>izneo</b>		1 : Création (mars 2010)
	2a : Vente BtoC Définition de l'offre	1 : Offre initiale (dès mars 2010) 2 : Lancement de l'abonnement illimité (dès décembre 2011) 3 : Modification de l'abonnement illimité (février 2015)
	2b : Vente BtoC Solutions techniques	1 : Solutions initiales (dès mars 2010) 2 : Evolutions des solutions (dès 2015)
	2c : Vente BtoC A la rencontre des clients	1 : Premières initiatives (dès mars 2010) 2 : Intensification (dès 2012)
	3 : Diffusion-Distribution	1 : Gestion des formats (dès mars 2010) 2 : Constitution du catalogue (dès mars 2010) 3 : Distribution via des canaux externes (dès 2011) 4 : Initiatives commerciales/marketing (dès mars 2010)
	4 : Ventes aux bibliothèques	1 : Lancement de BD Pass (dès juin 2011)

		2 : Projets de prêts « hors les murs » (2015)
	5 : Internationalisation	1 : Exploitation internationale des droits (dès mars 2010) 2 : Exploitation internationale des tech. Dév. (dès 2015)
<b>Brageionne</b>	1 : Activité Diffusion/Distribution numérique	1 : Prémisses exploratoires (début des années 2000) 2 : Début de la commercialisation numérique (dès nov. 2010) 3 : Renforcement de la diffusion (dès 2011)
	2 : Activité Edition	1 : Exceptions 100% numériques (dès avril 2012) 2 : Les « enrichis » (dès décembre 2012) 3 : La valorisation du fonds et des nouvelles (dès juin 2012) 4 : Les collections primo-numériques (dès décembre 2013)
	3 : Activité Diff/Dist en papier	1 : Le POD pour les coll. primo-numériques (dès mars 2014) 2 : L'impression pour l'éd. primo-numérique (dès fin 2014)
<b>Numeriklivres</b>	1 : Activité éditoriale	1 : Démarrage (dès 2010) 2 : Mutations progressives (dès fin 2010)
	2 : Activité librairie	1 : Vente directe (dès 2010) 2 : Arrêt de la vente directe (dès janvier 2015)
	3 : Activité de prestation de services	1 : Démarrage officieux (dès 2010) 2 : Officialisation de l'activité (début 2015)
<b>Decitre</b>	Mouvement Unique : Vente d'ebooks	1 : Début de la commercialisation d'ebooks (dès av. 2012) 2 : Amélioration des supports de lecture (fin 2012)

Nous avons utilisé une stratégie de quantification (Langley, 1999), à base de bitmaps. Ces bitmaps prennent pour pivot les composantes stratégiques identifiées dans chaque chaîne de causalité. Au total, nous avons recensé 96 composantes stratégiques ; 25 d'entre elles concernent Numilog. Cette proportion s'explique sans doute en partie par le degré de détails supérieur appliqué à ce cas, il faut donc examiner les résultats avec précaution. Toutefois, les particularités de ce cas contribuent aussi à l'expliquer : Numilog est l'une des entreprises qui ont le plus d'expérience sur le marché du livre numérique (depuis 1999), celle qui compte le plus de mouvements stratégiques (8 axes de croissance distincts) et de chaînes causales (22). Enfin, nous avons suivi une technique analytique itérative. Le but est bien de dégager des tendances observées de véritables propositions théoriques.

### 3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Pour mieux comprendre les conditions qui président à l'évolution de la stratégie et du BM, nous avons étudié la propension<sup>1</sup> de chacun de ces construits à être impacté l'un par l'autre, mais aussi leur sensibilité<sup>2</sup> à l'environnement et à l'histoire de l'entreprise.

#### 3.1. INFLUENCES INTERNES SUR LA TRAJECTOIRE DU BM

Notre méthodologie ne nous permet pas de distinguer les composantes du BM qui influencent la trajectoire du BM quand celles-ci ne transitent pas par une composante stratégique. D'une

<sup>1</sup> La propension de la stratégie à être impactée est le rapport entre le nombre de composantes stratégiques touchées par le BM et le nombre de composantes stratégiques identifiées, au total. La propension du BM à être impactée est le rapport entre le nombre de composantes stratégiques impactant le BM, et le nombre de composantes stratégiques identifiées, au total.

<sup>2</sup> La sensibilité de l'entreprise est le nombre de facteurs (facteurs environnementaux / événements antérieurs) impactant le construit (la stratégie / le BM) rapporté au nombre de composantes stratégiques de chaque cas (la composante stratégique étant notre unité de mesure).

part, le niveau de détails nécessaire à une telle étude est bien trop fin pour être mené avec des modalités de recueil de données telles que les nôtres. D'autre part, nous avons pris le parti d'articuler nos bitmaps autour des composantes stratégiques de nos chaînes causales pour analyser nos données. Par conséquent, nous n'avons pas une vision exhaustive des facteurs internes qui influencent la trajectoire du modèle d'affaires. Nous avons tenté d'identifier deux types de variables internes qui impactent la trajectoire du BM : l'histoire de l'entreprise et la stratégie planifiée. Selon notre cadre conceptuel, la stratégie planifiée est une composante du BM, elle désigne le positionnement concurrentiel souhaité par l'entreprise. Nous avons également veillé à identifier les autres composantes du BM qui influencent les composantes stratégiques en amont. Les changements majeurs de trajectoires de BM, dus au BM lui-même, sont donc pour la plupart pris en compte.

Mais commençons par discuter de l'impact des événements antérieurs sur les transformations du modèle d'affaires. Nous avons catégorisé ces événements antérieurs en fonction de leur degré d'importance, selon qu'ils soient indispensables ou seulement favorables/défavorables à l'évolution de la stratégie ou du BM tels qu'ils se sont produits. Un événement passé indispensable est plus déterminant (donc plus en adéquation avec la notion de dépendance de sentier) qu'un événement passé simplement favorable ou défavorable. Les événements antérieurs dans l'histoire de l'entreprise influencent la stratégie planifiée (sensibilité de 40%), mais plus encore le modèle d'affaires (sensibilité de 67%). Cependant, il s'agit ici d'un constat basé uniquement sur le volume. En fait, les impacts sur le modèle d'affaires sont plus nombreux, mais ils sont proportionnellement moins déterminants : seuls 40% des événements antérieurs qui impactent le BM ont été déterminants pour sa mise en œuvre (contre 65% pour la stratégie).

Prenons l'exemple de Bragelonne, qui a choisi d'amplifier sa stratégie en proposant un service de POD (*Print On Demand*) destiné à ses collections numériques en mars 2014. Cette ambition stratégique n'aurait pas été envisagée si des collections numériques n'existaient pas en amont (dès 2012). La POD n'a été possible pour l'une des collections numériques (Emma, rattachée au label Milady) que début 2015. Ce retard s'explique par un autre événement passé : pour sa distribution/diffusion papier, la maison avait choisi de travailler avec un partenaire différent par label ; or, le diffuseur/distributeur du label Milady (Media Diffusion) est indépendant du partenaire de Bragelonne qui a pris en main la POD (Lighting Source, qui travaille en étroite collaboration avec Hachette Distribution). Dans cette situation, l'événement passé influençant la stratégie de l'entreprise (l'existence de collections

numériques permettant la création d'une activité de POD) a donc été déterminant, alors que celui influençant le BM (le choix du diffuseur-distributeur papier retardant la mise en place de la proposition de valeur) n'a été que défavorable. Si l'histoire de l'entreprise est en moyenne moins déterminante pour le BM en général que pour sa composante stratégique en particulier, son importance n'en demeure pas moins significative pour expliquer les trajectoires du modèle d'affaires.

Notons également que plus un cas compte de chaînes causales (constitutifs des mouvements stratégiques et des étapes de l'histoire de l'entreprise), plus le business model subit l'influence de l'histoire de l'entreprise. Cet état de fait concerne principalement les entreprises pionnières et les entreprises au centre de la chaîne du livre numérique. Ce résultat tend à conforter le principe de sentier de dépendance : plus une histoire est riche, plus elle est susceptible d'offrir des opportunités et des contraintes pour le développement.

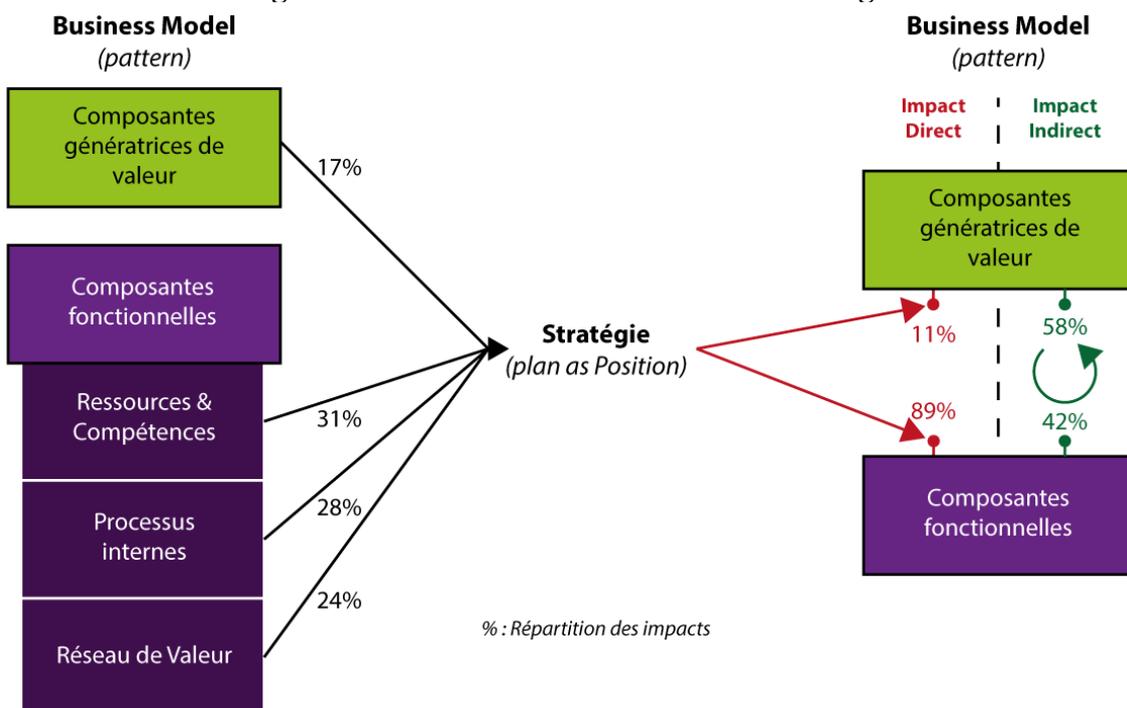
Les événements passés affectent l'entreprise via les composantes du BM, mais ces composantes peuvent aussi rentrer en action sans qu'un événement passé en particulier n'en soit à l'origine. Lorsque la composante stratégique est impactée, nous sommes dans un cas de figure particulier. D'après notre cadre conceptuel, la stratégie traduit le positionnement concurrentiel vers lequel les dirigeants souhaitent orienter leur entreprise. Cette composante est donc celle qui est principalement à l'origine de la trajectoire du BM choisie. D'ailleurs, la stratégie impacte quasi systématiquement le BM. Mais les autres composantes du BM impactent aussi la stratégie, et ce dans 58% des situations<sup>3</sup>.

Les composantes « génératrices de valeur » impactent très peu la stratégie (*cf.* Figure 6). Parmi elles, ce sont les clients qui ont le plus d'influence. Les composantes « fonctionnelles » impactent quant à elles fortement la stratégie, à commencer par les ressources & compétences. Seules les entreprises les plus grosses (notamment en termes de masse salariale) défient cette tendance. Une explication nous semble prometteuse : il semblerait que les R&C influencent les stratégies des entreprises qui n'ont pas les « moyens » de faire autrement. Rappelons que même les entreprises de notre étude les plus « grosses » sont des PME. Elles peuvent déployer davantage de ressources que les plus « petites » des entreprises étudiées, mais tout comme elles, elles n'ont pas le pouvoir d'influencer substantiellement leur environnement (du moins, elles ne l'ont pas fait jusqu'à présent).

---

<sup>3</sup> D'après le calcul de la propension de la stratégie à être impactée par le BM

**Figure 6 : Focus sur les relations BM / Stratégie**



L'approche RBV part du principe que les entreprises doivent développer et déployer les R&C en leur possession pour orienter leurs objectifs stratégiques et modifier leur environnement si nécessaire. Les théoriciens de la RBV s'intéressent principalement aux très grandes entreprises : elles doivent avoir la force de frappe nécessaire pour modeler leur environnement. Les cas sélectionnés pour notre étude ne suivent donc pas cette logique. Toutefois, les R&C influencent tout de même assez fortement les stratégies des entreprises les plus petites, celles qui n'ont pas ou peu la possibilité d'acquérir de nouvelles ressources. La logique effectuatrice développée par Sarasvathy (2001) semble donc particulièrement pertinente ici, même si elle a été développée initialement dans un cadre entrepreneurial de création d'entreprise. Le processus effectual suppose un certain tâtonnement dans la conception et la mise en place de la stratégie. Il induit aussi que les entreprises partent des ressources déjà en leur possession pour réfléchir aux stratégies possibles avec celles-ci, puis sélectionner l'une d'elles. Les TPE et PME les plus dépourvues de moyens n'ont d'autres choix que d'adapter leur stratégie non seulement à leur environnement (qu'elles ne peuvent modifier) mais aussi à leur portefeuille de R&C, qu'elles ne peuvent pas faire évoluer facilement et gratuitement. Par exemple, Numeriklivres ne compte qu'un seul et unique salarié, qui est également le dirigeant-fondateur : son manque de disponibilité a largement conditionné l'abandon de l'activité eBookstore, mais son expertise de l'édition numérique a été déterminante dans le lancement d'une activité de conseils. Une troisième logique

apparaît : celle des PME d'une taille relativement importante mais qui n'ont pas le pouvoir de peser sur leur environnement de manière significative. Nous supposons que leur stratégie est moins sensible aux R&C parce qu'elles ont une certaine latitude pour recruter et investir. En modifiant leur portefeuille de R&C, elles s'ouvrent davantage de possibilités quant au choix de leur stratégie. C'est aussi sans doute par facilité qu'elles ne suivent pas (ou moins) une logique effectuale : transformer la manière dont on utilise des R&C demande créativité et flexibilité. Le concept de « *core rigidities* » mis en exergue par Leonard-Barton (1992) peut être ici mobilisé : en grandissant, les compétences centrales peuvent devenir inertes ; les entrepreneurs ne les considèrent plus comme des sources d'innovation mais comme les ingrédients d'une recette classique qu'il est hors de question de revisiter autrement.

Les processus internes impactent également la stratégie. Quand l'actionnariat de l'entreprise est changeant ou complexe, la gouvernance est particulièrement influente (c'est notamment le cas pour VirginMéga, rachetée par Digital Virgo en 2013). Les éditeurs semblent quant à eux avoir une culture d'entreprise plus marquée que la moyenne puisqu'elle a dans leur cas une influence prononcée sur l'orientation stratégique ; ainsi, L'Harmattan a créé une activité d'e-diffusion/e-distribution car la maison a une volonté farouche d'indépendance.

Enfin, le réseau de valeur impacte aussi la stratégie, mais finalement assez peu sur les dimensions techniques. Ce résultat est contre-intuitif puisque notre terrain comporte un changement technologique majeur. Cependant, le modèle de l'intéressement sous-jacent à l'approche tourbillonnaire (Akrich *et al.*, 1988) ne contredit pas nos résultats puisque les négociations entre l'entreprise focale et ses parties prenantes sont de nature sociotechnique. Les arrangements commerciaux sont dans notre cas au cœur de ces négociations. Numilog a par exemple quelque peu modifié sa stratégie en ouvrant son catalogue et sa solution destinés aux bibliothèques, et ce en grande partie pour satisfaire les demandes de ses clients libraires, mais aussi et surtout celles de ses partenaires éditeurs (à commencer par Hachette).

Quant à l'influence de la stratégie sur le business model, une tendance claire se dégage : près de 90% des interactions en provenance d'une intention stratégique se dirigent directement vers les composantes « fonctionnelles » du business model. Les ressources & compétences, puis le réseau de valeur, sont particulièrement impactés. Ensuite, de nombreuses interactions ont lieu entre les différentes composantes du business model. La stratégie impacte indirectement davantage de composantes « génératrices de valeur » (58%) que de composantes « fonctionnelles ». Parmi l'ensemble des composantes impactées indirectement, la proposition de valeur est la plus touchée (33%). Ces résultats confirment donc bien l'aspect

systemique du business model. Ils tendent aussi à prouver que les composantes fonctionnelles sont les leviers les plus manœuvrables directement par la stratégie.

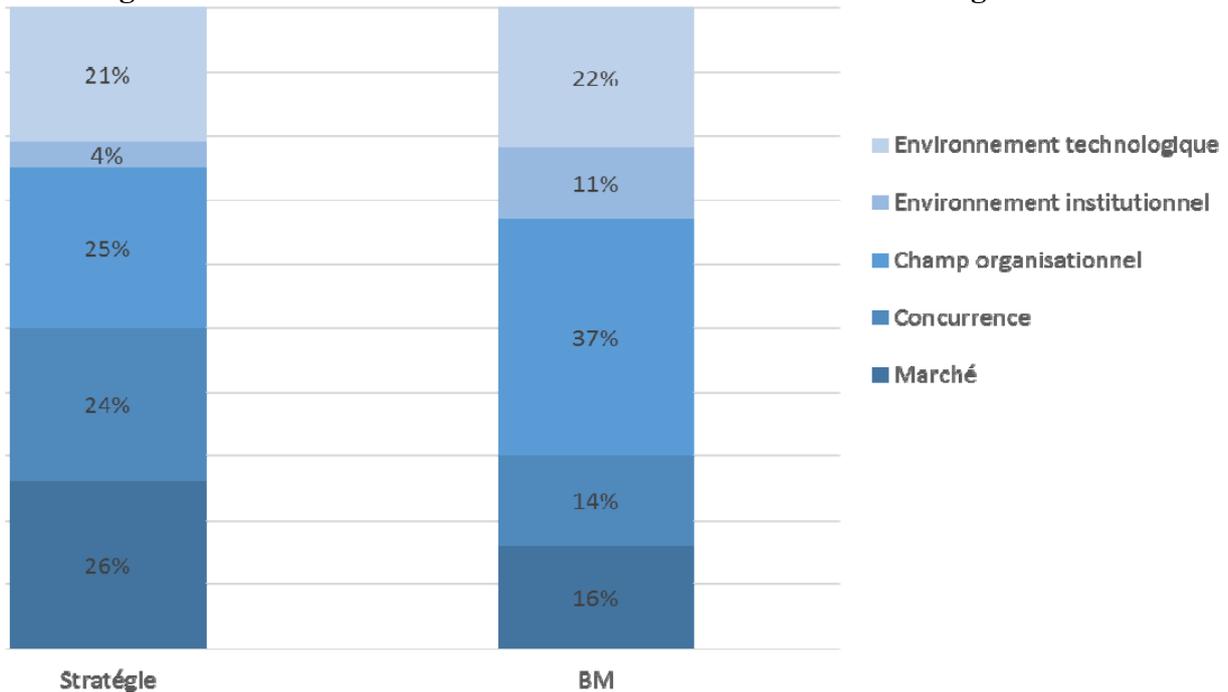
### **3.2. INFLUENCE DE L'ENVIRONNEMENT SUR LA TRAJECTOIRE DU BM**

Nous avons également étudié les facteurs exogènes qui influent sur la trajectoire du BM. Nous observons que la sensibilité de la stratégie à l'environnement est de 101%. Mais nous constatons que les facteurs environnementaux impactent plus encore l'ensemble des autres composantes du modèle d'affaires directement (sensibilité de 128%). De par notre vision porterienne de la stratégie, nous supposons que la composante stratégique est la porte d'entrée privilégiée des interactions entre l'entreprise et les facteurs exogènes. D'ailleurs, parmi les caractéristiques qui différencient les concepts de stratégie et de BM, des chercheurs (Chesbrough & Rosenbloom, 2002 ; Amit & Zott, 2008 ; Demil & Lecocq, 2008 ; Bock & George, 2009) considèrent que le premier est tourné vers l'extérieur alors que le second est tourné vers l'intérieur de l'organisation. C'est le cas, puisqu'aucune des six autres composantes du modèle d'affaires ne présente une sensibilité à l'environnement supérieure à 101%. Toutefois, ces six composantes réunies présentent une sensibilité qui est loin d'être négligeable. Nous pouvons donc en conclure que le modèle d'affaires est bien un système perméable à son environnement, particulièrement ouvert au niveau de sa composante stratégique.

Nous avons réparti les facteurs environnementaux selon cinq catégories : le marché, la concurrence, le champ organisationnel, l'environnement institutionnel et l'environnement technologique. Nous avons ainsi pu mesurer la répartition des impacts de ces différents facteurs sur la stratégie d'une part, et sur les autres composantes du business model d'autre part (*cf.* Figure 7).

En moyenne, nous constatons que l'environnement technologique est digéré autant par la stratégie que par les autres composantes du business model. Le marché et la concurrence influencent davantage la stratégie ; cette observation est conforme à notre vision porterienne de ce concept. Le champ organisationnel et l'environnement institutionnel impactent plus les autres composantes du BM directement. L'approche tourbillonnaire d'Akrich *et al.* (1988) prévoit que les parties prenantes puissent être intégrées à la définition de la proposition de valeur. Il semblerait qu'elles le soient particulièrement au niveau du business model.

**Figure 7 : Influence des facteurs environnementaux sur la stratégie et le BM**



Ces considérations sont toutefois très générales. On note des différences de comportement d'un cas à l'autre. Nous observons ainsi que les stratégies des pionniers sont plus sensibles à l'environnement (notons toutefois que les libraires physiques, Decitre et Virgin, présentent aussi une forte sensibilité : ils se sont lancés tardivement dans le livre numérique, mais sous la forte impulsion de leur environnement). Les pionniers ne réagiraient pas tous aux mêmes facteurs. La stratégie de Bookeen, un pionnier qui propose une innovation de produit bâtie avant tout sur une maîtrise technologique, est uniquement sensible au marché et à la concurrence. Si on peut parler de *technology push* à la base, Bookeen a su retenir les leçons de l'échec de Cytale (start-up des cendres desquelles le constructeur est né) : l'entreprise est vigilante à être en prise avec le marché, afin de se donner de réelles chances. L'Harmattan et Numilog proposent de nouveaux services. Ces nouvelles propositions de valeur sont permises par l'arrivée de technologies, mais sont basées sur des innovations commerciales, en avance par rapport à la demande du marché et de leurs partenaires. Ces deux entreprises innovent en grande partie pour contribuer à édicter les règles du jeu sur le marché du livre numérique français. Mais leurs stratégies subissent aussi l'influence de multiples facteurs, à commencer par la technologie et l'évolution des partenaires. Le marché et la concurrence ne sont que faiblement concernés (pas du tout dans le cas de L'Harmattan). On peut donc en conclure que ces pionniers ne sont que très marginalement dans une stratégie *market pull*. Notons également que les BM liés aux innovations technologiques semblent plus sensibles à

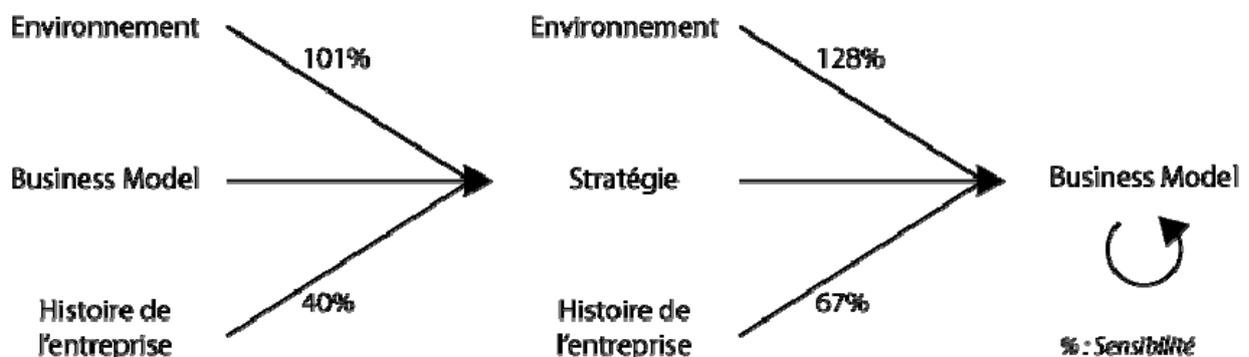
l'environnement que leur stratégie. Inversement, les stratégies des innovations commerciales sont plus sensibles à leur environnement que leur business model.

Nos résultats précisent donc les hypothèses sous-tendant le « modèle de l'intéressement » d'Akrich *et al.* (1988) : l'adaptation à l'environnement, et aux partenaires, peut se faire au niveau de la stratégie ou du business model. Nous supposons que l'adaptation est d'autant plus profonde quand elle concerne la stratégie. Les relations avec le réseau de valeur sont un enjeu primordial pour les pionniers qui proposent une innovation de nature commerciale. De ce fait, ils les intègrent à la construction de leur stratégie plutôt que de les digérer au fil de l'eau via leur BM. Pour les entreprises qui arrivent plus tardivement sur le marché, alors que les règles du jeu sont déjà plus ou moins connues, il semblerait que les trajectoires de BM soient plus souvent directement impactées par l'environnement, sans que la stratégie ne soit mobilisée pour intégrer ces facteurs exogènes.

## CONCLUSION

Pour étudier les facteurs endogènes et exogènes à l'origine des trajectoires de BM, nous avons bien sûr considéré le concept de modèle d'affaires, mais aussi la place réservée à la stratégie et les causes de transformation du BM évoquées dans la littérature. Nous avons ensuite pu mener une étude qualitative basée sur une série de huit études de cas. Nos travaux nous amènent à conclure que l'histoire de l'entreprise, mais aussi les différentes composantes du business model eux-mêmes et l'environnement peuvent impacter la stratégie. La stratégie influence alors à son tour le business model. Toutefois, la trajectoire du BM n'est pas uniquement impactée par la stratégie. Elle subit également l'influence de l'histoire de l'entreprise, mais aussi et surtout de l'environnement (*cf.* Figure 8).

**Figure 8 : Sensibilités du BM et de la stratégie aux différents facteurs**



Nos résultats doivent toutefois être manipulés avec précaution. En effet, notre méthodologie comporte des limites. Premièrement, à l'exception de notre étude de l'influence du sentier de dépendance, nous n'avons pas cherché à évaluer l'intensité des impacts ; nous nous sommes contentée d'évaluer leur potentialité et leur volumétrie. Deuxièmement, le niveau de détails de notre collecte de données ne nous a pas permis d'analyser les composantes du BM, autres que la stratégie, qui influencent de manière autonome la trajectoire du BM (indépendamment de l'environnement, de la stratégie et de l'histoire de l'entreprise). Troisièmement, notre étude est qualitative, mais l'analyse de nos résultats s'est appuyée sur une technique quantitative. Les résultats exprimés de manière quantifiée ne doivent donc pas dissimuler les biais caractéristiques des études qualitatives. Parmi ces biais, soulignons particulièrement ceux relatifs à la collecte de données : les entretiens sont nécessairement subjectifs et peuvent mettre en avant certains aspects plutôt que d'autres. Quatrièmement, la comparaison entre les différents cas doit être prudente car l'un d'eux (Numilog) est plus approfondi que les autres. En outre, la validité externe est limitée car notre périmètre est fixé aux entreprises françaises du marché du livre numérique, toutes des TPE ou PME. Le potentiel de généralisation est donc discutable. Cinquièmement, notre étude ne fait pas de lien entre les influences de la trajectoire du BM et la performance. Nous nous cantonnons donc à décrire l'artefact business model. Si nous voulons donner une portée prescriptive à nos travaux, il est indispensable de se lancer dans une nouvelle série d'études de cas, qui cette fois s'attacherait aux performances des entreprises étudiées, et pas uniquement à la trajectoire de leur BM. Mener une telle étude en sélectionnant des entreprises qui gravitent dans un environnement plus stable nous semble aussi pertinent : cela nous permettrait d'estimer l'importance que revêt le contexte de changement technologique. Il est probable que nous aboutirions à des résultats différents ; nous supposons que les facteurs externes influenceraient moins la trajectoire du BM.

Malgré ces limites, notre étude empirique contribue à l'identification des facteurs influençant le business model. Elle participe donc à l'explication des trajectoires des modèles d'affaires des entreprises. Elle enrichit aussi des champs théoriques comme l'*effectuation* ou le modèle tourbillonnaire.

## Références

- Afuah A., Tucci C. (2001), *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw Hill Higher Education.
- Akrich M., Callon M., Latour B. (1988), « A quoi tient le succès des innovations? 2 : Le choix des porte-parole », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, 11, 14-29.
- Amit R., Zott C. (2001), « Value creation in E-business », *Strategic Management Journal*, 22 : 6-7, 493-520.
- Amit R., Zott C. (2015), « Crafting Business Architecture: the Antecedents of Business Model Design », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 : 4, 331-350.
- Anderson P., Tushman M.L. (1990), « Technological Discontinuities and Dominant Designs: A Cyclical Model of Technological Change », *Administrative Science Quarterly*, 35 : 4, 604-633.
- Baden-Fuller C., Mangematin V. (2013), « Business models: A challenging agenda », *Strategic Organization*, 11 : 4, 418-427.
- Barney J.B. (1995), « Looking inside for competitive advantage », *The Academy of Management Executive*, 9 : 4, 49-61.
- Benghozi P.-J., Lasalle G., Lugger V., De Martino G., Minon M., Sauty de Chalon M.-L., Sorbier L. (2011), « Contenus numériques et modèles d'affaires innovants », Études et statistiques-Ministère de la Culture et de la Communication.
- Bock A., George G. (2009), « The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 : 1, 1-50.
- Bonnet D., Yip G.S. (2009), « Strategy Convergence », *Business Strategy Review*, 2 : 20, 50-55.
- Brandenburger A., Nalebuff B. (1996), *La coopération. Une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial.
- Brea-Solís H., Casadesus-Masanell R., Grifell-Tatjé E. (2015), « Business Model Evaluation: Quantifying Walmart's Sources of Advantage », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 : 1, 12-33.
- Casadesus-Masanell R., Ricart J.E. (2010), « From Strategy to Business Models and onto Tactics », 43 : 2, 195-215.
- Chaffee E.E. (1985), « Three Models of Strategy », *The Academy of Management Review*, 10 : 1, 89-98.
- Chesbrough H., Rosenbloom R.S. (2002), « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies », *Industrial and Corporate Change*, 11 : 3, 529-555.
- Christensen C.M., Johnson M.W. (2009), « What Are Business Models, and How Are They Built? », *Harvard Business School Module Note*, 610-019.
- Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. (1997), « Strategy Under Uncertainty », *Harvard Business Review*, 75 : 6, 67-79.
- D'Aveni R. (1999), « Strategic supremacy through disruption and dominance », *Sloan Management Review*, 40 : 3, 127-135.
- D'Aveni R. (2002), « The Empire strikes back. Counterrevolutionary strategies for industry leaders », *Harvard business review*, 80 : 11, 66-74.

- Demil B., Lecocq X. (2008), « (Re)penser le développement des organisations », *Revue française de gestion*, 181, 113-122.
- Demil B., Lecocq X. (2010), « Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency », *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 227-246.
- Demil B., Lecocq X. (2015), « Crafting an Innovative Business Model in an Established Company: The Role of Artifacts », *Business Models and Modelling*, 33, 31-58.
- Demil B., Lecocq X., Ricart J.E., Zott C. (2015), « Introduction to the SEJ Special Issue on Business Models - Business Models within the Domain of Strategic Entrepreneurship: Introduction », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 : 1, 1-11.
- Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2004), « Le Business Model : l'Oublié de la Stratégie ? », *XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, 1-25.
- Desmarteau R.H., Saives A.-L. (2008), « Opérationnaliser une Définition Systémique et Dynamique du Concept de Modèle d'Affaires : Cas des Entreprises de Biotechnologie au Québec », *XVII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, 1-25.
- Eisenhardt K.M. (1989), « Building Theories from Case Study Research », *The Academy of Management Review*, 14 : 4, 532-550.
- Grandval S., Ronteau S. (2011), *Business model: configuration et renouvellement*, Paris, France, Hachette.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1989), « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, 67 : 3, 63-76.
- Hedman J., Kalling T. (2003), « The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations », *European Journal of Information Systems*, 12 : 1, 49-59.
- Johnson M.W., Christensen C.M., Kagermann H. (2008), « Reinventing Your Business Model », *Harvard Business Review*, 86 : 12, 1-11.
- Jouison E. (2005), « Délimitation Théorique du Business Model », *XIV<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS*, 1-26.
- Katz M.L., Shapiro C. (1985), « Network Externalities, Competition, and Compatibility », *The American Economic Review*, 75 : 3, 424-440.
- Lamberg J.-A., Parvinen P. (2003), « The River Metaphor for Strategic Management », *European Management Journal*, 21 : 5, 549-557.
- Langley A. (1999), « Strategies for Theorizing from Process Data », *The Academy of Management Review*, 24 : 4, 691-710.
- Leonard-Barton D. (1992), « Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Lockett A. (2005), « Edith Penrose's legacy to the resource-based view », *Managerial and Decision Economics*, 26 : 2, 83-98.
- Magretta J. (2002), « Why business models matter », *Harvard Business Review*, 80 : 5, 86-92.
- Martins L.L., Rindova V.P., Greenbaum B.E. (2015), « Unlocking the Hidden Value of Concepts: A Cognitive Approach to Business Model Innovation », *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 : 1, 99-117.
- Mintzberg H. (1987), « The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy », *California Management Review*, 30 : 1, 11-24.
- Morris M., Schindehutte M., Allen J. (2005), « The entrepreneur's business model: toward a unified perspective », *Journal of Business Research*, 58 : 6, 726-735.

- Najmaei A. (2011), « Dynamic Business Model Innovation : an Analytical Archetype », *3rd International Conference on Information and Financial Engineering (IPEDR)*, 1-7.
- Olofsson L., Farr R. (2006), « Business Model Tools and Definition, a Literature Review », Vivace Consortium.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2002), « Business Models and their elements », *Position paper for the International Workshop on Business Models, Lausanne*, 1-7.
- Osterwalder A., Pigneur Y., Tucci C.L. (2005), “Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept.”, *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 1-25.
- Porter M.E. (1996), « What Is Strategy? », *Harvard Business Review*, 74 : 6, 61-78.
- Porter M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Dunod.
- Roux B. (2011), « De l'Utilité du Business Model en tant que Variable Explicative de la Performance des Firmes », *XXème Conférence de l'AIMS*, 1-25.
- Samavi R., Yu E., Topaloglu T. (2009), « Strategic reasoning about business models: a conceptual modeling approach », *Information Systems and e-Business Management*, 7 : 2, 171-198.
- Santos J., Spector B., Heyden V. der, Ludo (2009), « Toward a Theory of Business Model Innovation within Incumbent Firms », SSRN Scholarly Paper, ID 1362515, Rochester, NY, Social Science Research Network.
- Sarasvathy S.D. (2001), “Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency”, *The Academy of Management Review*, 26 : 2, 243-263.
- Seddon P., Lewis G.. (2003), « Strategy and Business Models : What's the Difference ? », *7th Pacific Asia Conference on Information Systems*.
- Shafer S.M., Smith H.J., Linder J.C. (2005), « The power of business models », *Business Horizons*, 48 : 3, 199-207.
- Shi Y., Manning T. (2009), « Understanding Business Models and Business Model Risks », *The Journal of Private Equity*, 12 : 2, 49-59.
- Tapscott D. (2001), « Rethinking Strategy in a Networked World (or Why Michael Porter is Wrong about the Internet) », *strategy+business*, 34-41.
- Teece D.J. (2006), « Reflections on “Profiting from Innovation” », *Research Policy*, 35 : 8, 1131-1146.
- Teece D.J. (2010), « Business Models, Business Strategy and Innovation », *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 172-194.
- Thiétart R.-A. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Paris, Dunod.
- Timmers P., 1998, « Business Models for Electronic Markets », *Electronic Markets*, 8 : 2, 3-8.
- Tirole J. (1985), *Concurrence imparfaite*, Paris, France, Économica.
- Tushman M.L., Anderson P. (1986), « Technological Discontinuities and Organizational Environments », *Administrative Science Quarterly*, 31 : 3, 439-465.
- Verstraete T., Saporta B. (2006), « Le modèle d'affaires ou le business model : point de jonction entre un porteur de projet et ses parties prenantes », dans *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*, Les Editions de l'ADREG (De la recherche à la pédagogie), 370-379.

Verstraete T. (2015), « GRP Lab : d'une théorie du business model à la réalisation d'une plateforme numérique de sensibilisation, formation et accompagnement à l'entrepreneuriat », *Revue internationale PME*, 28 : 3-4, 17-26.

Verstraete Thierry, 2012, « Le business model: une théorie pour des pratiques », *Entreprendre & Innover*, 1, 7-26.

Yin R.K. (1994), *Case study research: design and methods*, 2nd edition, Los Angeles, SAGE.

Zott C., Amit R., Massa L. (2011), « The Business Model: Recent Developments and Future Research », *Journal of Management*, 37 : 4, 1019-1042.

Zott C., Amit R. (2008), « The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance », *Strategic Management Journal*, 29 : 1, 1-26.

Zott C., Amit R. (2010), « Business Model Design: An Activity System Perspective », *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 216-226.

.