

L'INFLUENCE DES ACCREDITATIONS SUR LA TRANSFORMATION DU BUSINESS MODEL DES ECOLES DE MANAGEMENT : LE CAS DE LA BURGUNDY SCHOOL OF BUSINESS

Djamel Fellag

Doctorant CEREFIGE

Université de Lorraine

djamel.fellag@univ-lorraine.fr

Résumé : La plupart des travaux s'intéressant à l'évolution des Business Models (BM) privilégie les facteurs internes comme les choix stratégiques du dirigeant en matière de clients, d'activités ou de ressources. Les facteurs externes ou environnementaux comme déterminants dans l'évolution des BM restent, eux, largement moins explorés. La conception de l'environnement communément admise dans les approches BM considère que ce dernier est produit par la réflexion et les actions des dirigeants plus qu'il ne s'impose à eux. En partant d'une revue de la littérature axée sur l'approche par composantes du BM comme cadre d'analyse et plus particulièrement le modèle RCOV (Warnier, Lecocq et Demil, 2006) et les capacités dynamiques (Teece, 2007, 2017), cette contribution propose de traiter l'influence d'une variable environnementale institutionnelle, à savoir les accréditations internationales (EQUIS, AACSB) sur une école de management française, Burgundy School of Business. En intégrant une variable environnement au travers les capacités dynamiques, nous proposons d'enrichir ce modèle RCOV par de nouvelles propositions d'analyse non seulement dans les composantes du BM mais également dans les interactions possibles entre les différentes composantes. Pour tester nos hypothèses et alimenter notre cadre théorique qui cherche à intégrer la variable environnement-accréditation dans le modèle RCOV, nous proposons de réaliser une étude de cas à visée exploratoire sur BSB (Burgundy School of Business) qui a vu son BM transformer suite à la montée en puissance des accréditations. Toutes les composantes du BM de l'école ont été impactées par les accréditations internationales. Nous réhabilitons ainsi le rôle moteur de l'environnement en mettant en évidence le développement d'une capacité dynamique d'accréditation dans l'évolution voire la transformation du BM des entreprises et cherchons à caractériser le BM de l'entreprise sur la base des modifications des composantes.

Mots Clefs : Business model (RCOV) – Capacités Dynamiques - Environnement - Accréditations - Ecoles de management.

L'approche Business Model (ou BM par la suite) comme concept intégrateur permettant d'établir un pont entre stratégie et modèle d'affaires intéresse de plus en plus la communauté scientifique comme en témoigne le numéro spécial paru dans la revue Long Range Planning (2016). Parmi les principaux champs d'investigation se posent les problématiques liées au changement et à l'évolution des BM. La question des trajectoires au sens de construction et évolution des BM est ainsi posée. En effet, la lecture dynamique du BM à partir des phénomènes de changement, de transformation (Aversa et al., 2015 ; Furnari, 2015) ou de reconfiguration (Aspara et al., 2013 ; Zott et Amit, 2010) permet de mieux comprendre et d'analyser les déterminants, processus et conséquences de la transformation du BM.

Toutefois, les recherches relatives au BM considèrent généralement que l'entrepreneur-dirigeant construit ou modifie un BM en venant modifier les règles du jeu d'un secteur, en proposant une offre innovante, une nouvelle organisation, une meilleure exploitation des ressources et compétences ou par la détection de source de revenu original. Ces choix rendus notamment possibles grâce au développement des TIC dans des nouveaux secteurs ou métiers plus traditionnels (Demil, Lecocq et Warnier, 2013) se fondent sur des considérations et facteurs internes (décisions stratégiques des dirigeants en matière de portefeuille de ressources et compétences, de créativité stratégique, etc.).

Cependant, les facteurs externes ou environnementaux comme déterminants dans l'évolution et ou transformation des BM restent largement moins explorés dans la littérature sur les BM. Or, la prise en compte de l'environnement dans les BM et notamment dans leur évolution se pose aujourd'hui avec acuité. La globalisation, la réglementation, l'innovation ou encore les attentes des différentes parties prenantes ne sont que des exemples parmi tant d'autres renforçant le poids des facteurs environnementaux sur le BM des entreprises et les amenant à réfléchir rapidement à la manière d'adapter leur BM à ces changements environnementaux (Teece, 2017 ; Dewitte, 2015 ; Moyon, 2011). Pour Teece (2010), le design d'un BM permet de s'adapter et de façonner l'environnement.

Dans le cadre de cet article, nous nous proposons de contribuer à la discussion portant sur les évolutions des BM(s) en nous intéressant plus précisément à un facteur environnemental institutionnel : l'accréditation internationale à l'origine de l'évolution, voire de la transformation d'un BM d'une école de management. Dans cette perspective, nous convoquons

et croisons deux grilles d'analyse. Nous appréhendons l'environnement à partir du concept de capacités dynamiques initié par Teece et *al.* en 1997. Les CD renvoient à des capacités organisationnelles et managériales (*i.e* capacité à apprendre, à innover, à changer), mais aussi des capacités associées à des processus intentionnels permettant à l'entreprise de faire face à des changements de l'environnement (Helfat *et al.*, 2007 ; Eisenhart et Martin, 2000). Celles-ci peuvent être mobilisées par les entreprises pour faire évoluer leur BM (Achtenhagen *et al.*, 2013). Nous mobilisons également le modèle RCOV développé par Demil, Lecocq et Warnier, afin de mesurer l'influence de ce facteur sur l'évolution du BM et ses différentes composantes. Le concept de BM a déjà été largement utilisé pour qualifier les phases de changement dans les entreprises et organisations (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010). Ensuite, afin de tester les propositions issues de la littérature, nous étudions, à travers une étude exploratoire, le cas d'une école de management française, BSB (Burgundy School of Business), soumise à un environnement hautement concurrentiel (Huet et al., 2014 ; Bennett et Kottasz, 2011 ; Lejeune et Vas, 2011 ; Dameron et Durand, 2009 ; Nioche, 2007), notamment du fait de la montée en puissance des accréditations internationales (AACSB, EQUIS, AMBA), comme facteur externe à prendre en considération. L'analyse des données permet de souligner que les accréditations ont généré des CD nouvelles et modifié les différentes composantes du BM de l'école. Le portefeuille Ressources et Compétences s'est étoffé vers une qualité académique accrue. L'organisation de l'école a pris un virage plus conséquent sur l'international. La proposition de valeur de l'école s'est tournée vers un ancrage territorial autour du Wine & Spirit. Nous envisageons également une interaction entre cette proposition de valeur et les autres composantes du BM. Ces évolutions ou modifications nous permettent de qualifier le BM de BSB de « glocal ». Ces résultats nous conduisent à enrichir le modèle RCOV en intégrant une variable environnementale dans la modélisation.

1. REVUE DE LA LITTERATURE : ARTICULATION BM, ENVIRONNEMENT ET CAPACITES DYNAMIQUES

Dans cette première section, nous justifierons le recours au modèle RCOV comme cadre d'analyse des BM, pour ensuite souligner la manière dont est pris en compte l'environnement dans la littérature sur l'évolution des BM à partir d'une lecture par les CD et ainsi, développer nos axes de recherche.

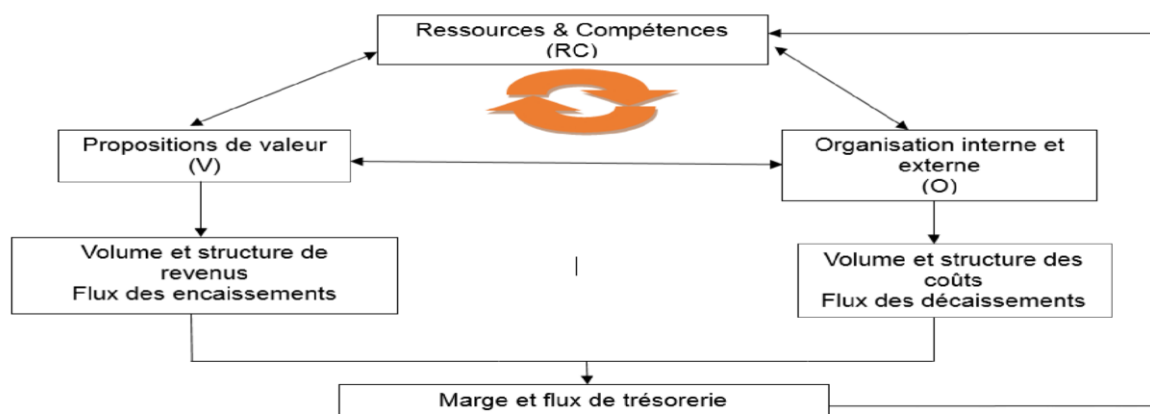
1.1. INTERET DU BM ET JUSTIFICATION DU MODELE RCOV

La notion de BM fait l'objet d'une littérature conséquente aussi bien dans la sphère académique que managériale (Ghaziani et Ventresca, 2005 ; Osterwalder et al., 2005). Bien que le terme soit apparu pour la première fois dans un article scientifique en 1957 (Bellman, Clark et al., 1957), l'émergence du concept est bien plus récente, puisque son emploi se généralise qu'à partir de la fin des années 1990 avec l'essor de la digitalisation de l'économie lié au phénomène Internet et au renforcement des attentes sociétales qui pèsent sur les organisations (e.g., Brugmann et Prahalad, 2007 ; Lecocq et al., 2010 ; Osterwalder et al., 2005). Depuis, de nombreux auteurs se sont succédés pour proposer une définition à ce concept (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Osterwalder, 2005 ; Chesbrough, 2003 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Amit et Zott, 2001). Pour de nombreux chercheurs, le BM décrit la façon dont l'entreprise crée et capture de la valeur afin d'assurer sa pérennité. Autrement dit, et c'est la définition que nous retenons ici, le BM est une représentation simplifiée de la stratégie, une modélisation de l'ensemble des mécanismes permettant de créer de la valeur et de la transformer en profit. Il permet de décrire, de manière simplifiée, l'articulation des éléments clés de la stratégie à un niveau de granularité plus fin, favorisant la compréhension des logiques de création de valeur (Achtenhagen *et al.*, 2013 ; Plé *et al.*, 2010). L'approche BM se focalise essentiellement sur la décomposition de l'organisation en éléments qui interagissent afin de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes (Vertraete et Jouisson-Laffite, 2011) et de capter une part de la valeur générée. Le BM peut être également utilisé pour raconter une histoire (Magretta, 2002). Dans la littérature sur les BM, nous identifions deux types d'approche, les approches unidimensionnelles et les approches multidimensionnelles. L'approche unidimensionnelle centrée sur l'organisation et ses transactions s'appuie sur les travaux de Zott *et al.* (2010, 2001). Les approches multidimensionnelles, quant à elles, conçoivent le BM comme une configuration de plusieurs composantes. De nombreux chercheurs se sont efforcés de représenter le concept de BM sous l'angle de ses composantes (e.g., Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010 ; Lecocq et al., 2006 ; Chesbrough et Rosenbloom, 2002 ; Amit et Zott, 2001). Maucuer (2013), dans son travail de thèse, identifie une vingtaine de configurations différentes de BM dans la littérature consacrée à ce concept entre 1998 et 2011. D'après l'auteur, quatre composantes semblent se dégager : le système de ressources et de compétences, l'organisation, la proposition de valeur et l'équation de profit. Nous constatons que cette configuration (quatre blocs) est néanmoins proche de deux modèles proposés dans la littérature : le modèle RCOV (Lecocq et al., 2006 ; Demil et Lecocq, 2010) et le modèle de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010). Le modèle RCOV constitue de notre point de vue

l'approche intégrative la plus complète, mobilisant la quasi-totalité des perspectives abordées dans la littérature. Parmi les modèles développés, nous retenons donc l'approche RCOV de Lecocq et al. (2006). Comme soulignée, cette représentation est parcimonieuse avec la prise en compte d'un nombre limité de trois composantes intégrées au modèle et se focalise sur la dynamique des liens entre les composantes du BM (Demil et al., 2013). Ces éléments en font d'ailleurs la force du modèle. De plus, de nombreux articles académiques mobilisent le modèle RCOV (e.g., Ben Romdhane, 2016 ; Peillon, 2016 ; Beulque et Aggeri, 2015 ; Bourkha, Dewite et Ranjatoelina, 2015). Nous mobilisons ainsi pour des raisons de légitimité et de justification théorique cette approche.

En nous fondant sur nos recherches actuelles sur le sujet, aucune autre composante importante ne s'est imposée dans la communauté scientifique même si la liste reste ouverte (Casadesus Masanell et Ricart, 2011). Le modèle RCOV (cf. figure 1) prend appui sur l'approche Penrosienne de la croissance de l'entreprise (1959). Trois grandes composantes en interaction découlent de l'ancrage théorique du modèle. Les ressources et compétences (RC) comprennent les facteurs humains, physiques, technologiques, réputationnels ou financiers ainsi que les savoir-faire dont dispose une organisation. Les choix relatifs à la chaîne de valeur (fonctions assurées en interne) ou au réseau de partenaires (sous-traitants, distributeurs, complémentaires, etc.) sont partie intégrante de la composante Organisation (O). D'autres formes de configuration de valeur sont possibles, telles que la chaîne de valeur évidemment mais aussi le réseau, l'architecture, l'atelier ou la constellation de valeur. Enfin, la composante proposition de valeur (V) s'intéresse à la proposition d'offre offerte au client. La dimension heuristique, voire transformationnelle de ce modèle tient au fait qu'il amène à réfléchir à chaque composante d'un BM et aux interactions entre composantes que tout changement volontaire ou émergent peut produire.

Figure 1 : Modélisation RCOV (Demil, et al., 2006)



Le BM s'impose donc naturellement comme un outil d'analyse stratégique au service du dirigeant lui permettant de saisir les évolutions fondamentales qu'il repère dans sa trajectoire de croissance (au niveau de la proposition de valeur, de ses ressources et compétences, des processus et configurations organisationnels, de l'équation de revenu). Le BM peut in fine, aider au repérage des niveaux auxquels des changements ont été opérés notamment sur les différentes composantes et leurs interactions, les points de rupture et d'inflexion. Ces analyses peuvent contribuer par ailleurs à expliquer certains déterminants de la croissance de l'entreprise. Au final, la notion de BM peut permettre d'appréhender les choix qu'opère le dirigeant sur de multiples composantes ou dimensions à un instant donné (Baden-Fuller et Morgan, 2010). Dans le cadre de cette recherche, une analyse sur les trois composantes du modèle RCOV est retenue.

La question de la modélisation ou de la représentation telle mobilisée dans la littérature sur les BM(s) nous paraît pertinente pour appréhender l'influence de l'environnement sur les évolutions du BM. Avant de présenter cette problématique, il nous semble important de repositionner le BM dans le champ de la stratégie en soulignant le statut et la définition retenue de l'environnement et des CD.

1.2. LA PLACE DE L'ENVIRONNEMENT DANS LA LITTÉRATURE SUR LES BM(S) ET STATUT DES CAPACITÉS DYNAMIQUES

L'environnement peut être appréhendé de deux manières, largement complémentaires. La première, plutôt orientée théorie des organisations, consiste à le caractériser sur la base d'un ensemble d'attributs considérés comme fondamentaux pour des questions d'optimisation de gestion et de choix d'agencement propre à chaque organisation. Dans une seconde approche qui sous-tend les démarches de diagnostic et d'aide à la décision stratégique, l'environnement est constitué par l'ensemble des variables, localisées hors de ces frontières et influant ses comportements et décisions. De cet environnement émane des contraintes et incitations. Cette conception est communément admise et entretient une vision déterministe de la dynamique de l'organisation où celle-ci est contrainte de s'adapter aux circonstances, sous peine de disparaître ou alors, peut chercher à l'influencer mais sans jamais le dominer. Nous retrouvons un débat classique en management stratégique (Astley et Van de Ven, 1983) ou la dialectique entre les théoriciens du déterminisme et du volontarisme en stratégie. Les thèses volontaristes dominent largement les travaux actuels sur les BM(s). Les environnements auxquels doivent faire face les entreprises sont nombreux et multiples (Gueguen, 2001). Nous limiterons dans la suite de notre recherche à l'environnement institutionnel.

Dans notre analyse, l'environnement s'inscrit dans cette complémentarité de définition. Il contraint et incite fortement les organisations en place, agit et influe à la fois sur leur choix stratégique mais surtout sur la configuration de leur organisation et de leur BM. Nous distinguons à ce stade, deux catégories de travaux relatifs à l'environnement sur les BM(s) : dans la construction (1) et dans l'évolution (2) , soit la trajectoire d'un BM. Dans le tableau 1, nous illustrons nos propos à partir de quelques approches théoriques appréhendant l'environnement dans la phase de construction du BM.

Tableau 1- Synthèse de quelques approches par composantes et place de l'environnement

Auteurs	Composantes/dimensions	Focus	Place de l'environnement
Le modèle RCOV (Demil et Lecocq, 2010)	-Ressource et Compétences -Organisation interne et externe -Proposition de Valeur	Dynamique entre les composantes	Vision entrepreneuriale où les entreprises sont en mesure d'influencer ou créer leur environnement Endogénéisation
Les composantes du BM (Moingeon et Lehmann-Ortega, 2010)	- Proposition valeur - Architecture valeur - Equation de profit	Management du cercle vertueux de création de valeur	Pas de prise en compte explicite. Les choix opérés sont exclusivement du ressort des dirigeants à travers : - dimension cognitive - expérimentation stratégique
Le modèle GRP (Jouison et Verstraete, 2010)	- Génération de valeur - Rémunération de la valeur - Partage de la valeur	Convention partenariale de la valeur	Environnement appréhendé sous l'angle des conventions entre les parties prenantes

Les principales approches s'intéressant à la construction d'un BM n'intègrent pas l'environnement comme une variable centrale et exogène, soit l'environnement est endogénéisé et les entreprises sont en mesure de l'influencer, soit ce dernier est pris en compte de manière implicite au détour d'autres concepts. Nous pouvons observer ce postulat dans des entreprises avec des BM(s) déjà établis notamment avec les travaux sur l'intrapreneuriat (Fayolle, 2011).

La problématique de la trajectoire du BM pose aussi la question de son évolution. La question de l'évolution d'ailleurs est souvent traitée sous l'angle de l'innovation ou du changement. Pour de nombreux chercheurs, une évolution de BM doit être réfléchie et résulter de circonstances stratégiques particulières. Johnson et al. (2008) identifient cinq raisons qui doivent pousser les entreprises à faire évoluer leur BM : l'introduction d'une innovation disruptive, l'opportunité

de capitaliser sur une nouvelle technologie, l'opportunité de répondre à une mission qui n'intéressait pas ses concurrents jusqu'alors, la réponse à une disruption sur le marché, la réponse à un changement des règles du jeu définissant la concurrence sur le marché. Chesbrough et Rosenbloom (2002) ajoutent un sixième facteur qui génère un changement de BM en montrant que parfois un BM est mis au point pour vendre une nouvelle technologie qui ne peut trouver sa place dans le BM existant.

Dans son article portant sur la construction et l'évolution du BM, Buton (2017) s'intéresse aux travaux de Martins et al. (2015) qui mobilisent deux perspectives portant sur l'innovation ou changement de BM. La perspective de positionnement rationnel (*rational positioning view*) postule que le BM évolue au fil des conditions environnementales, qu'il s'adapte à l'émergence de nouvelles conditions. La perspective évolutionnaire (*evolutionary view*), quant à elle, insiste davantage sur le rôle prépondérant des routines ; un nouveau BM serait le résultat d'une expérience suivie par un processus d'essais-erreurs. Les processus de modification incrémentale visent toujours à répondre aux menaces et/ou opportunités environnementales. Les auteurs insistent sur le fait qu'une innovation de BM peut également être déconnectée de tout changement environnemental (Martins et al., 2015). Ils invitent d'ailleurs les entreprises à produire elles-mêmes de nouveaux BM sans subir d'influences externes. Les chercheurs utilisent les vertus stratégiques du BM comme source d'innovation (Najmaei, 2011 ; Olofsson et Far, 2006 ; Teece, 2006 ; Demil et al., 2004) et d'acquisition d'un avantage concurrentiel (Teece, 2010 ; Zott et Amit 2008 ; Magretta, 2002). Pour Zott et al. (2011, p. 16), « the business model can be a vehicle for innovation as well as a subject of innovation ». Quelle que soit la position de l'entreprise vis-à-vis de l'innovation (proactive, réactive, adaptative), cette dernière est toujours confrontée à deux types de facteurs d'influence : les éléments endogènes et les éléments exogènes, c'est-à-dire environnementaux auxquels nous nous intéressons.

Enfin plus récemment, certains travaux théoriques étudient de manière plus ou moins implicite le lien entre BM et environnement en mobilisant des concepts et théories déjà établis. L'approche à travers les capacités dynamiques, par exemple, envisage l'évolution et la transformation des ressources et compétences dans un environnement changeant (Teece et al., 1997) ou la théorie des parties prenantes (Freeman, 1983) qui s'intéresse aux relations entre parties prenantes d'un BM.

De manière plus générale, les CD renvoient à des processus intentionnels (Helfat *et al.*, 2007), à des capacités organisationnelles spécifiques – capacités à identifier des opportunités, à

investir dans de nouvelles ressources, à recréer ou reconfigurer des ressources et capacités clés (Teece, 2007) dans un environnement perçu ou conçu comme changeant. L'évolution du BM peut se faire en vertu d'un comportement proactif de la part du dirigeant certes, mais aussi de façon contrainte en réaction à des pressions de l'environnement. Celui-ci peut, en effet, chercher à rester en phase avec un environnement qu'il voit évoluer voire créer lui-même de nouveaux environnements. La littérature tend à souligner que le changement de BM se fait plus souvent par expérimentation (McGrath, 2010) ou par essai/erreur (Sosna *et al.*, 2010) que par totale anticipation. Néanmoins, le rôle de certaines capacités dynamiques est souvent souligné dans les changements de BM. Des processus (ou capacités) stratégiques, organisationnels et managériaux donneraient ainsi du sens, orienteraient des reconfigurations d'actifs et de ressources (Helfat *et al.*, 2007), permettraient la saisie/conception d'opportunités de marchés créatrices de valeur (Achtenhengen *et al.*, 2013) et *in fine* le développement de l'entreprise.

Comme nous venons de le montrer, à partir des thématiques comme le changement ou l'innovation, les travaux récents réhabilitent le poids ou l'influence des variables environnementales dans la trajectoire des BM(s) mais toujours comme un facteur de second rang ou pas suffisamment mobilisé ou exploré permettant d'alimenter le cadre théorique convoqué par les auteurs (évolution, changement, dynamique). Les facteurs environnementaux sont analysés au même plan que les facteurs internes, or l'environnement peut constituer une variable centrale dans l'évolution du BM des entreprises. L'approche par les CD autorise une lecture plus pertinente et plus fine puisqu'elle permet de combiner la perspective externe et interne du BM en réhabilitant le rôle de l'environnement. Dans notre recherche, nous proposons d'introduire la variable environnement dans l'évolution du BM en mobilisant le modèle RCOV et d'accorder une place plus importante à l'environnement. D'ailleurs comme le précisent Demil et Lecocq (2012, p.15), certains choix dans l'élaboration d'un BM « peuvent être bornés par des éléments institutionnels » tel que l'encadrement juridique dans lequel entreprise évolue qui sous-tendent une logique effectuatrice (Sarasvathy, 2001).

1.3. POUR UNE MEILLEURE PRISE EN COMPTE DE L'ENVIRONNEMENT DANS L'EVOLUTION DES BM : ESSAI DE PROPOSITION D'UN MODELE THEORIQUE.

Pour développer notre proposition de modèle théorique, nous repérerons et qualifions un facteur d'environnement saillant et caractéristique d'un secteur particulier que sont les écoles de management françaises. Nous mesurons ensuite l'influence de ce facteur sur les différentes composantes du modèle RCOV dans notre cadre théorique.

1.3.1 L'environnement au travers des accréditations internationales.

Les écoles de management (EM) évoluent dans des environnements ultra-concurrentiels au niveau national (Menger, 2009) mais surtout international qui nécessitent de définir en permanence leur BM conformément à leur orientation stratégique. Les EM sont d'ailleurs confrontées à une multitude d'environnement (concurrentiel, légal, institutionnel, sociétal, technologique, ...) C'est dans ce contexte d'accélération du processus d'internationalisation qu'il convient d'appréhender un élément majeur, à savoir l'émergence des accréditations internationales dans le champ des écoles de management au début des années 2000. Au niveau plus conceptuel (North, 1990), l'environnement institutionnel renvoie aux règles du jeu, règles politiques, règles sociales et légales qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs, mais aussi et surtout par la production de dispositifs destinés à la mise en œuvre de ces règles et par leur mise en œuvre effective. De ce point de vue, l'accréditation peut être perçue comme une règle de nature politique et ou sociale qui s'impose de manière légitime dans un champ d'activité professionnelle spécifique. L'accréditation constitue bien un facteur d'environnement qui influe et agit sur les décisions et comportements des entreprises.

Une accréditation peut se définir comme un label décerné pour une durée déterminée par une organisation indépendante, non gouvernementale. Elle valide la conformité d'une institution d'enseignement supérieur dans son ensemble, ou d'un programme de formation en particulier, au regard de normes de qualité qu'elle a préalablement définies. Au cours des années 2000, trois agences d'accréditation – l'EFMD (European Foundation for Management Development), l'AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) et l'AMBA (Association of Masters of Business Administration) se sont imposées comme des acteurs de tout premier plan en proposant le label EQUIS (European Quality Improvement System) de l'EFMD, et l'accréditation AACSB, proposée par l'agence du même nom.

Ces stratégies d'accréditation sont incontournables pour affronter la compétition internationale (Thomas et al., 2014) voir nationale et se révèlent très coûteuses (Heriot et al., 2009). Pour obtenir une accréditation et faire face aux critiques de mimétisme dont les écoles de management font l'objet (Haveman, 1993; Galaskiewicz et Wasserman, 1989), les écoles ne doivent pas justifier qu'elles remplissent uniquement des critères universaux. Les standards des trois principales agences reposent sur la notion d'ajustement de la mission stratégique à l'environnement de l'établissement (Durand et McGuire, 2005 ; Castile et Davis-Blake, 2002). Le plan stratégique de l'établissement à court et moyen terme est requis et le document

d'évaluation est totalement rédigé sur la base de ce standard. Les écoles doivent démontrer que leur prise de décision est cohérente et contingente. L'élaboration d'une stratégie organisationnelle cohérente au niveau local est dès lors incontournable. Le processus est spécifique à chaque école puisqu'adossé à une mission stratégique particulière. Cette caractéristique permet aux directeurs d'école d'utiliser parfois les accréditations de façon opportuniste. Ces derniers les convoquent comme des outils de gestion, voire de différenciation (Segrestin, 1997, 2007). La question des accréditations revêt cependant une importance considérable dans l'environnement des écoles de management. La prise en compte de cette variable environnementale peut dès lors s'avérer déterminante.

1.3.2 Essai de proposition d'un modèle théorique à partir de RCOV-CD.

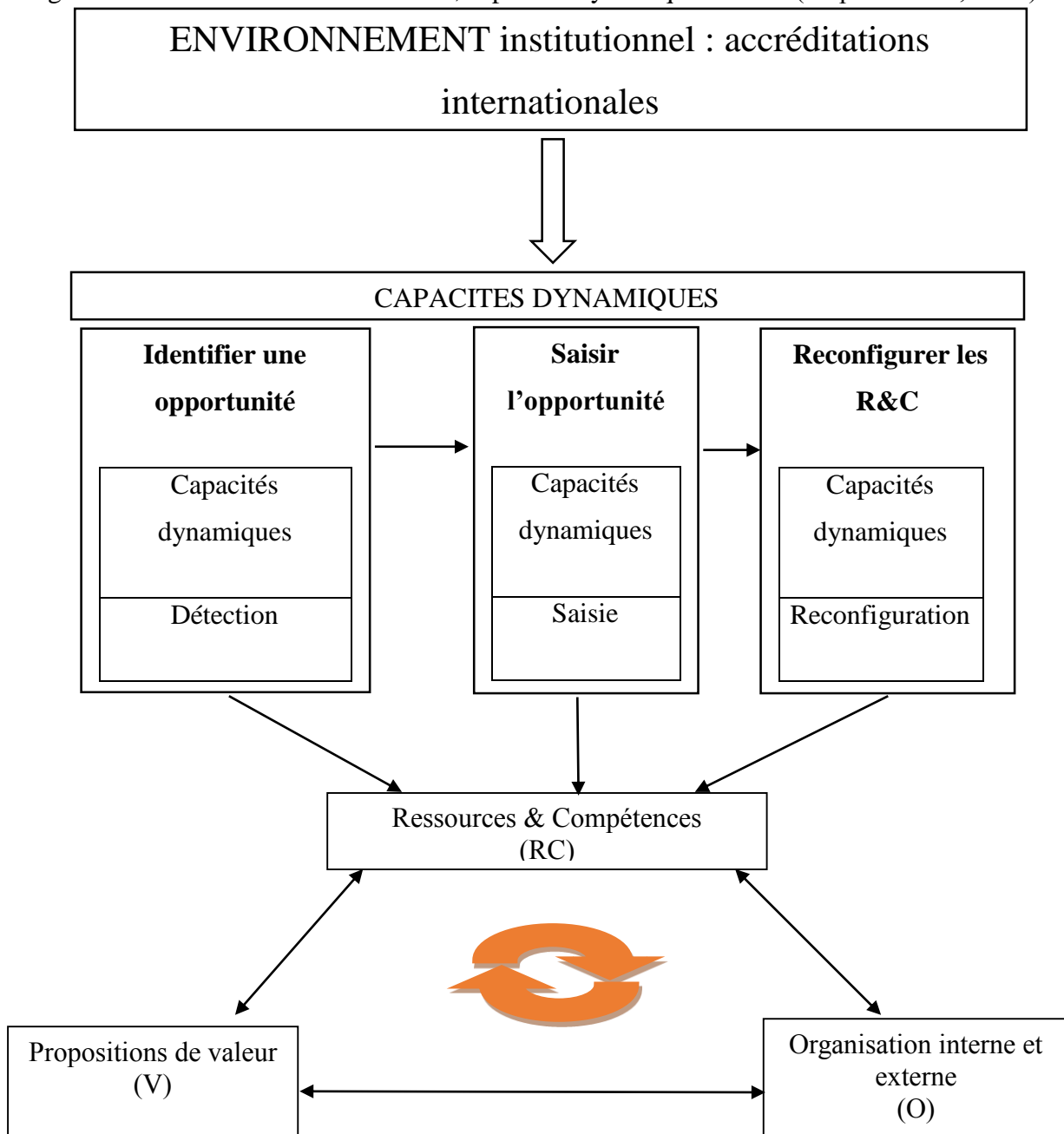
Pour notre recherche, nous retenons et justifions le modèle RCOV (Warnier ; Lecocq et Demil, 2006) pour construire une proposition de modèle théorique visant à intégrer une variable environnementale dans le BM des entreprises. Nous cherchons à appréhender l'environnement à partir du concept de capacités dynamiques (CD). Nous proposons ainsi d'enrichir ce modèle en intégrant de nouvelles propositions d'analyse dans les composantes du BM d'une entreprise, que ce soit la composante Ressources et Compétences mais aussi sur les composantes Organisation et proposition de Valeur. Nous souhaitons également étudier cette influence sur les interactions possibles entre les différentes composantes du modèle RCOV (figure 1)

L'articulation entre environnement et ressources et compétences (BM) peut être appréhendée par le prisme des capacités dynamiques (CD par la suite). Le concept de CD a été développé à partir de 1997 avec l'article de Teece, Pisano et Shuen. Il est défini comme l'aptitude d'une entreprise à modifier ses ressources et compétences (Teece, 2010 ; Zollo et Winter, 2002 ; Eisenhardt et Martin, 2000). L'une des principales composantes du BM est le système de ressources et de compétences de l'entreprise, l'approche par les CD se focalise sur l'évolution et la transformation de ces composantes dans un environnement dynamique, complexe et concurrentiel. Les CD reflètent la propension de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources et compétences internes et externes, pour atteindre des formes nouvelles et innovantes dans des environnements turbulents et dynamiques (Teece et al., 1997). Les CD permettent de reconfigurer les ressources et compétences de base pour s'adapter au changement d'environnement (Altintas, 2015).

Le processus de déploiement des CD (cf. figure 2) se déroule à partir de l'analyse de l'environnement en trois étapes selon Teece (2007). L'auteur distingue, dans un premier temps, les capacités de détection (sensing), des opportunités et des menaces puis les capacités de « saisie » (seizing) de ces opportunités et enfin les capacités de reconfiguration (reconfiguring) permettant de maintenir la compétitivité de l'entreprise grâce à l'amélioration, la combinaison, la protection et lorsque nécessaire, la reconfiguration des ressources tangibles et intangibles de l'entreprise. Pour identifier et donner du sens aux opportunités, le rôle des dirigeants est de collecter des informations. Ces opportunités peuvent être à l'origine de développement de nouveaux produits, marchés ou nouvelles méthodes d'organisation (Short *et al.*, 2009). Ces opportunités sont de nature technologique mais également commerciale (Teece, 2007). Les accréditations d'école peuvent dès lors être assimilées à des opportunités commerciales au sens de l'auteur. Pour compléter la définition de Teece et al., 1997, les écoles sont soumises à un environnement hautement concurrentiel (Huet *et al.*, 2014 ; Bennett et Kottasz, 2011 ; Lejeune et Vas, 2011 ; Dameron et Durand, 2009 ; Nioche, 2007), notamment du fait de la montée en puissance des accréditations internationales (AACSB, EQUIS, AMBA), elles évoluent donc dans des environnement turbulents et dynamiques. La gestion des opportunités conformément aux attentes du marché a un impact positif sur la performance de l'entreprise. La capacité à saisir l'opportunité consiste à optimiser toutes les activités concomitantes à la création de valeur aux clients (Teece, 2007). La configuration des ressources et compétences consiste à structurer, acquérir (développement externe), accumuler (développement interne) ou supprimer des ressources. Teece (2007) indique que cette étape fait également intervenir le management des connaissances et des compétences qui en résulte. La création de compétences peut se faire à partir de l'amélioration ou de l'enrichissement des compétences existantes ou la constitution de nouvelles compétences (Sirmon, Hitt et Ireland, 2007). Les compétences ainsi créées forment avec d'autres déjà intégrées de nouvelles compétences et permettant d'exploiter de nouvelles opportunités. L'un des rôles clefs joué par les capacités dynamiques est de faire évoluer la base de ressources et compétences de l'entreprise. La base de ressources peut aussi évoluer suite aux propositions faites par Weppe, Warnier et Lecocq (2013) sur l'intérêt porté aux ressources non considérées comme stratégiques, les auteurs proposant ainsi une nouvelle typologie de ressource (ressource stratégique, ordinaire et négative). Dans des industries caractérisées par un rythme d'innovation très important par exemple comme l'informatique, l'électronique, les biotechnologies, les entreprises doivent plus que jamais déployer leurs CD et transformer leur BM par la proposition de nouveaux produits et services, le développement d'alliances et partenariats stratégiques et la flexibilité de la réflexion stratégique (Eisenhardt et Martin, 2000).

Un changement ou modification des composantes du BM est dès lors nécessaire et indispensable. Les CD notamment de reconfiguration transforment dans un premier temps la composante R&C du BM des entreprises produisant, par la même, une dynamique sur les autres composantes. Dans un deuxième temps, les interactions entre les composantes participent au développement d'offre de nouveaux produits et services. Ces offres pouvant elles-mêmes devenir de nouvelles ressources susceptibles de créer de nouvelles propositions de valeur. La dimension heuristique, voire transformationnelle de ce modèle tient au fait qu'il amène à réfléchir à chaque composante d'un BM et aux interactions entre composantes que tout changement volontaire ou émergent peut produire.

Figure 2 – Articulation environnement, capacités dynamiques et BM (d'après Teece, 2007)



L'objectif de notre étude est de montrer comment ces CD participent à l'évolution ou la transformation du BM suite à une modification environnementale. Nous proposons un cadre intégrateur permettant de croiser l'approche contenu et l'approche processus du BM. La complémentarité de ces deux approches permet d'intégrer et mesurer pleinement l'impact de l'environnement sur le BM des entreprises.

Pour ce faire, nous allons à l'aune d'une étude de cas, étudier l'influence des accréditations sur les trois composantes principales du modèle RCOV (Lecocq et *al.*, 2006), à savoir : les ressources et compétences, l'organisation et la proposition de valeur et leurs interactions.

2.PRESENTATION DE L'ETUDE DE CAS ET METHODOLOGIE

2.1 CONTEXTE

Parmi les différentes écoles de management françaises, nous centrons notre étude sur un cas particulier, la Burgundy Business School (BSB, ex-ESC Dijon) créée en 1899. Cette école est membre de la Conférence des Grandes Écoles et propose des formations de haut niveau en management accessibles de Bac à Bac+5 avec un large choix de formation continue à destination des professionnels (Executive Education). BSB met également en avant son expertise dans le management du vin avec la School of Wine & Spirits Business. L'école compte, en 2017, 2 600 élèves au sein de ses programmes d'enseignement. La mission telle que définie par l'école est de donner aux actuels et futurs managers un enseignement de qualité, appuyé sur ses activités de recherche et de contribuer au rayonnement de son territoire. Cette dernière s'inscrit dans une démarche entrepreneuriale mais aussi de responsabilité sociale.

Après quelques difficultés dans le milieu des années 2000, l'école s'est lancée dans les processus d'accréditation avec l'arrivée d'un nouveau directeur en 2006. Elle a depuis obtenu l'accréditation EPAS en 2008, AACSB en 2014 et enfin, EQUIS en 2016. BSB fait partie dorénavant des 14 écoles de management françaises doublement accréditées AACSB /EQUIS. Elle devient également la 125ème business school dans le monde doublement accréditée AACSB/EQUIS.

2.2. UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

2.2.1. Collecte des données

Nous avons opté pour une étude à visée exploratoire en effectuant une étude de cas (Eisenhardt, 1989) afin notamment de saisir la complexité du phénomène étudié (Yin, 2014). Nous

procédons à une analyse longitudinale et multidimensionnelle, tel qu'il est préconisé par Maucuer (2013) et Moyon (2011) sur l'étude de l'évolution du BM. Le choix d'une analyse multidimensionnelle permet d'appréhender le BM dans sa globalité et « décrire de manière systématique le contenu des différentes composantes du business model à différents instants d'une période donnée » (Maucuer, 2013, p.91). L'intérêt de cette approche est de déterminer et repérer les changements du BM. Cette approche doit être intégrée dans une analyse longitudinale s'intéressant également à la dynamique d'interaction entre les différentes composantes du BM.

Pour procéder à cette analyse longitudinale, nous croisons approche « contenu » et approche « processus ». La première question s'intéressant à la question du « pourquoi le BM change ? » (Grenier, Josserand, 2007) alors que la seconde vise à répondre à la question « comment le BM change ? » (Langley, 1999). L'étude de cas « Duale » proposée par Maucuer (2013) autorise cette double lecture (processus et contenu). Nous avons dans notre cas identifié deux phases principales. Une phase rétrospective (de 2007 à 2011) et une seconde phase (2012 à 2017). La phase rétrospective correspond à la prise de fonction d'un nouveau directeur de l'école et au contexte d'évolution alors que la seconde phase en temps réel se focalise sur le contenu du changement des composantes impactées. Cette démarche est en phase avec notre question de recherche sur l'influence des accréditations sur le BM des écoles permettant de mesurer le contexte d'évolution du BM ainsi que l'évolution du BM.

C'est dans ce cadre que nous avons conduit notre collecte de données et construit notre guide d'entretien. Les données utilisées dans le cadre de ce travail proviennent à la fois de sources primaires et secondaires comme le mentionnent le tableau 3. Nous avons utilisé et analysé les données secondaires les rapports d'activité pour la phase « rétrospective ». Nous avons toutefois pu recueillir certaines données intéressantes provenant des entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de la phase réelle, ces données sont utilisées dans la phase rétrospective dès lors qu'elles nous informent et nous éclairent sur le contexte d'évolution. Les données primaires issues de ces entretiens sont mobilisées dans la seconde phase en temps réel de notre étude de cas.

Tableau 3 : Collecte de données

Nature des données	Source	Volume
Secondaire (institutionnel)	Rapport d'activité	De 2009 à 2016
Secondaire (institutionnel)	Communiqué de presse	50

Secondaire (article de presse)	Actualités	18
Primaire	Entretiens semi-directifs	6 interviewés 375 minutes
Primaire	Entretien informels	8

Les entretiens ont duré entre 45 minutes et 1h30 mn. Nous avons interrogé, le directeur, le directeur adjoint, la directrice des relations internationales, le directeur de la recherche, la directrice marketing et une enseignante-chercheuse en charge d'un programme. Nous avons construit notre guide d'entretien à partir des éléments constitutifs du BM issus de la revue de la littérature. L'ensemble des entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

Les données de source secondaire ont été recueillies sur le site web de l'école (communiqués de presse, site institutionnel), sur des sites dédiés à l'enseignement supérieur et à l'éducation nationale ainsi que dans la presse magazine spécialisée (educpros.fr, l'étudiant, l'essentiel du Sup et les actualités du sup) et locale dijonnaise (3 articles). Par ailleurs, nous nous sommes rendus à plusieurs reprises dans cette école, ce qui nous a permis d'échanger avec plusieurs acteurs (personnel académique, non académique, les apprenants-élèves) de manière informelle et de mieux comprendre le contexte. Nous avons également interviewé dans ce cadre des experts sur la question des accréditations sur les écoles de management. Nous sommes en attente des données concernant les rapports d'accréditation des organismes accréditeurs EQUIS et AACSB sur les périodes étudiées. Ces informations nous permettront de renforcer notre dispositif de triangulation des données d'étude et accentueront la perspective externe des données.

2.2.2. Analyse des données

Le volet rétrospectif s'intéresse au contexte d'évolution du BM de l'école depuis 2007 à 2011 marqué par un contexte de mondialisation de l'école alors que le volet en temps réel de 2012 à 2017 se traduit par des évolutions plus importantes dans les composantes du BM de l'école.

Pour l'analyse des données rétrospectives s'intéressant au contexte d'évolution, nous avons eu recours à la stratégie narrative (Langley, 1999), ce qui nous a amené à retracer les étapes clés de l'école ayant impliqué un changement du BM. Nous avons identifié deux phases d'évolution :

A partir de 2006 avec l'arrivée d'un nouveau directeur, l'école souhaite se lancer dans les processus d'accréditations internationales. Le phénomène d'internationalisation de l'école s'accélère. Les processus d'accréditation étant très long, en 2007, une réflexion s'opère sur le choix de l'accréditation entre EQUIS ou Epas, malheureusement, la taille de l'école ne permet pas de se lancer dans EQUIS qui représente un processus long et fastidieux. L'école opte pour Epas et obtient cette accréditation en 2008 pour 3 ans. Avec Epas, l'école s'octroie un rayonnement européen. En 2011, l'école obtient EPAS pour 5 ans. Cette étape devient décisive et se transforme en levier de développement par la suite.

Seconde phase, en parallèle, l'école se lance dans le processus AACSB afin de viser une attractivité internationale dans le monde anglo-saxon de l'enseignement supérieur. Le processus est plus long et s'avère décisif pour l'école. L'école accélère le processus entre fin 2011 et 2013 et obtient AACSB en 2014. Elle décide, en 2014, de capitaliser sur ses succès pour obtenir EQUIS en 2016.

Ces deux phases marquent un tournant stratégique de l'école dans son mouvement d'internationalisation. De même, les écoles situées au même rang dans les classements se lancent elles aussi dans cette quête aux accréditations (La Rochelle, Strasbourg, EM Normandie pour ne citer qu'elles). La concurrence entre école de même rang ou concurrence positionnelle au sens de Menger (2009) devient d'autant plus forte. Le BM de l'école commence progressivement à évoluer suite aux exigences des agences d'accréditations sur les composantes Ressources et Compétences, Organisation et proposition de Valeur.

Concernant l'analyse du volet en temps réel, étant donné le nombre restreint d'entretiens, nous avons triangulé avec les rapports d'activité de l'école, le traitement des données s'est effectué à partir du verbatim et de l'analyse de contenu des rapports autour des trois thématiques de notre guide d'entretien. Dans le cadre du verbatim, les propos sont reproduits tels qu'ils ont été tenus sans être corrigés ou transformés.

Nous avons, sur la base du livre blanc des accréditations internationales réalisé par un groupe de travail de la conférence des grandes écoles en janvier 2013, identifier les principales caractéristiques et similitudes communes que nous observons dans les principaux systèmes d'accréditation notamment EQUIS et AACSB. Sachant que l'école accélère ses processus d'accréditation à partir de 2011, le livre blanc publié en janvier 2013 constitue un intérêt majeur en matière de chronologie dans la mesure où ces processus s'inscrivent dans des temps longs et

que le groupe de travail a pu bénéficier de toutes les informations utiles et nécessaires dans la réalisation de leur rapport. Ce travail de mise en convergence de ces deux accréditations a permis de mettre en perspective les différentes dimensions ainsi que de dresser les contours du concept d'accréditation. Nous observons de nombreuses transversalités entre les critères et ou standards. Nous retenons ainsi les dimensions suivantes pour notre recherche : stratégie et organisation (mission, objectifs stratégiques, gouvernance, organisation et internationalisation) ; faculté et recherche (qualité du corps professoral, contributions intellectuelles) ; international (étudiants étrangers, alliances et accords, professeurs étrangers) ; offre de formation (programme/diplôme, assurance qualité, formation continue, relation entreprise).

Nous avons structuré notre analyse des données autour de trois composantes du modèle RCOV : (1) les ressources et compétences, (2) l'organisation, (3) la proposition de valeur et leur interaction (4). Ces quatre éléments ont été croisés avec le concept d'accréditation mesurant l'impact de l'environnement sur l'évolution BM de l'entreprise étudiée. Les résultats présentés et discutés dans notre prochaine partie s'intéressent au contenu mais aussi au processus de changement dans l'évolution du BM.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

L'influence d'une variable environnementale mesurée par les accréditations internationales modifient les composantes du BM et leur interaction. Au préalable, dans nos résultats, nous soulignons les enjeux des accréditations internationales pour l'école pour démontrer qu'il s'agit d'une caractéristique majeure de leur environnement.

3.1 ENJEUX DES ACCREDITATIONS INTERNATIONALES POUR L'ECOLE

Les accréditations internationales (EQUIS, AACSB) constituent « *un élément structurant dans l'environnement des écoles, un véritable signal de qualité, d'académisation et source de développement international* », selon le directeur général adjoint en charge de la stratégie et des accréditations. Les deux derniers plans stratégiques de l'école (cf. tableau 2) se sont fixés comme objectif de faire reconnaître l'école comme un acteur incontournable au plan mondial dans le management du vin et spiritueux. Selon le directeur en charge de la stratégie et des accréditations, « *la stratégie de l'école n'est pas guidée par les accréditations institutionnelles, elles permettent de conforter les choix stratégiques* » et « *constituent des vecteurs de la stratégie d'internationalisation de l'école* ».

Tableau 2 - Plans stratégiques de l'école sur la période 2012-2022

Plan stratégique : Ambition et Singularité (Période 2012-2017)	Plan stratégique #BSB2022 : Lead For Change Période (2017-2022)
<ul style="list-style-type: none">- Un acteur reconnu au plan mondial dans le Wine & Spirit Business ;- Une école résolument internationale via son modèle unique d'alliance avec Oxford Brooke University ;- Une référence pour la forte valeur ajoutée de l'expérience offerte à ses élèves, dans une optique de montée en gamme.	<ul style="list-style-type: none">- Consolidation dans le leadership international en management du vin et spiritueux ;- Promotion du modèle de formation BSB ;- Excellence scientifique via la constitution de pôles d'expertise académiques.

Les accréditations internationales permettent de valider mais surtout de structurer et piloter les orientations du plan stratégique au niveau intermédiaire ou meso entre la stratégie et la gestion opérationnelle (Warnier et al., 2004). L'approche BM permet également au-delà des composantes donner de la cohérence stratégique dans la mesure où elle permet dans un premier temps d'aligner les différentes composantes avec la stratégie. L'axe stratégique majeur repose sur le leadership international en management du vin et spiritueux. Des propositions de valeur centrales, éléments de différenciation, délivrées par l'école doivent nécessairement être adossées à cette dimension stratégique. Le BM, comme cadre d'analyse, agit aussi comme un guide de réflexion stratégique (cohérence des composantes, préparation des décisions stratégiques, source de différenciation).

3.2 VERS UNE ACADÉMISATION ACCRUE DES RESSOURCES ET COMPÉTENCES DE L'ÉCOLE

Au niveau du BM, la composante Ressource est doublement impactée par les accréditations internationales. L'AACSB exige, par exemple, que 50 % du corps professoral soit « academically qualified », c'est-à-dire titulaire d'un doctorat et publiant régulièrement dans des revues à comité de lecture. Si aucun seuil n'est précisé pour obtenir l'accréditation EQUIS, les écoles candidates doivent néanmoins produire une description très détaillée des activités de recherche menées en leur sein.

Face à cette exigence de l'environnement, nous observons une évolution majeure du corps professoral de l'école. A la lecture des différents rapports d'activité, il apparaît clairement que

les accréditations internationales ont poussé l'école à structurer davantage le corps professoral, en recrutant essentiellement des professeurs ayant un doctorat ou PHD avec des profils internationaux. En effet, l'école compte en 2017, 36 % de professeurs internationaux dans ses effectifs contre moins 20 % avant 2010. A partir de 2012 (volet temps réel), la faculté¹ des professeurs s'est nettement améliorée ces dernières années avec les exigences des organismes d'accréditation même si elles ne mesurent pas exactement la faculté de la même façon. La majorité des professeurs permanents de l'école sont titulaires d'un doctorat ou d'un PHD. Dans un extrait du rapport d'activité en 2012 (p. 5), un point est consacré au renforcement du corps professoral : « Ce renforcement quantitatif s'accompagne d'une réflexion de fond sur les qualifications et la formation tout au long de la vie des professeurs, à la fois pour répondre aux exigences externes (accréditations) et de répondre de façon plus qualitative aux attentes des étudiants ».

La deuxième Ressource fortement impactée par les accréditations internationales et en lien avec la première concerne les contributions intellectuelles de l'école au travers ses différentes publications académiques. La production de connaissances peut s'apparenter à une ressource stratégique pour l'école puisqu'elle permet d'obtenir une légitimité académique. En croisant les rapports d'activité de l'école notamment de 2015 avec l'annuaire de la recherche 2010, nous observons une forte progression de la recherche dans des revues bien classées. Sur la période 2006-2010, ce sont 116 articles scientifiques dans des revues à comité de lecture qui ont été publiés alors que sur la période 2011-2015, 200 articles scientifiques ont été publiés. Cette augmentation quantitative se traduit aussi par une amélioration de la qualité des publications scientifiques car plusieurs professeurs ont publié dans des revues scientifiques de référence mondiale. En 2015, le rapport note « pour la première dans l'histoire de l'école nos enseignants-chercheurs ont publié des articles dans des revues scientifiques classée A ». Le directeur de la recherche de l'école indique que : « *le poids des évaluations externes et notamment des agences d'accréditation ont joué un rôle majeur et moteur dans cette évolution* ». Le directeur évoque également la mise en place non seulement d'une stratégie en matière de recherche mais également une politique managériale incitant à la publication dans des revues classées (prime de recherche, décharge de cours, etc.).

Le directeur de la recherche mentionne également : « *les progrès importants accomplis par BSB en matière de recherche puisqu'en mars 2017, la Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle (DGESIP) du Ministère de l'Éducation Nationale,*

¹ Qualification académique des professeurs de l'école (Doctorat, PhD) et publiants ou intervenants (Reconnaissance professionnelle)

de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, a rendu un avis favorable pour la labellisation du Centre de Recherche sur l'Entreprise (CEREN) comme Equipe d'Accueil (EA), pour une durée de 2 ans ». Il note aussi « que très peu de laboratoires de Grandes Ecoles de Management bénéficient d'une telle labellisation ». Les exigences des organismes d'accréditation en matière de recherche ont participé à cette réussite. L'obtention d'une accréditation internationale nécessite du temps et des ressources. C'est un processus long basé sur une forte capacité d'apprentissage organisationnel et un lourd investissement dans des activités créatrices de valeur et de crédibilité internationale telles que l'activité de recherche

Ces accréditations internationales ont notamment fait évoluer le portefeuille de compétences de l'école au sens de résultat d'apprentissage individuel et collectif dans le domaine de la gestion des processus d'assurance qualité. Ces résultats sont conformes aux travaux de Lejeune et Vas (2006) qui soulignent que l'accréditation induit un changement identitaire qu'il faut accompagner afin d'établir une proximité cognitive (cadre partagé) et relationnelle (cohésion entre membres). Ils mettent en avant un impact perçu positif du processus d'assurance qualité AACSB et EQUIS sur quelques dimensions de la performance organisationnelle. Les dimensions de la performance où l'impact est perçu le plus positivement sont le développement des programmes, la qualité du personnel, des processus en terme de formalisation et d'interaction avec la communauté scientifique. D'ailleurs ce savoir-faire comme l'indique le directeur en charge des accréditations : *« permet d'être déployé sur d'autres dossiers d'évaluation externe (CEFDG², HCERES³, CGE⁴) ».*

3.3 VERS UNE MONTÉE EN PUISSANCE DE LA DIRECTION DES RELATIONS INTERNATIONALES ET DES PARTENARIATS INTERNATIONAUX

Les accréditations institutionnelles internationales ont modifié la composante Organisation du BM de l'école. La composante Organisation comprend deux niveaux lecture (interne et externe).

Au niveau interne, la responsabilité des dossiers d'accréditation a été confiée au directeur général délégué qui a en charge, dans son périmètre d'action, la stratégie et les accréditations et qui partage ce travail avec une collaboratrice. Dans les écoles de management, la gestion des accréditations internationales est organisée selon des logiques propres à chaque école (personnel académique ou non académique, rattachement des accréditations à la stratégie, au

² Commission d'Evaluation et de Formation des Diplômes de Gestion

³ Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

⁴ Conférence Grandes Ecoles

classement, à la qualité, à la reconnaissance académique : visa, grade master). Cependant, nous observons à la fois un profil commun à l'ensemble des personnes en charge de ces dossiers, c'est-à-dire une parfaite connaissance de l'environnement international et d'autre part, un partage d'information sur ces questions entre les écoles, soit de manière formelle dans le cadre de la Conférence des Grandes Ecoles (groupe de travail), soit de manière informelle. BSB a, pour sa part, suite à l'accélération des processus d'accréditation de l'école, développé ces dernières années sa direction de ses relations internationales. La directrice des relations internationales en poste depuis 2000 sur cette fonction nous a indiqué : « *un développement de sa direction depuis l'entrée dans les processus d'accréditation internationales* ». Ce développement s'est traduit par le passage de 1,5 personne temps plein à la fin des années 2000 à 4 personnes à temps plein en 2017, ce qui compte tenu de la taille de l'école représente un élément important. Ces personnes spécialisées par zone géographique ont en charge de développer les accords et partenariats internationaux ainsi que la mobilité des élèves et des enseignants-chercheurs de l'école. La structure de l'école suit la stratégie conformément aux théories de la contingence.

Au niveau externe, dans le contexte de développement international de l'école, l'obtention des différentes accréditations internationales, a permis à l'école de monter en exigence dans le choix des partenaires et de gagner en crédibilité et réputation dans le paysage international. La directrice des relations internationales qui se déplace dans les différents congrès et manifestations au niveau mondial nous a confié « *n'être pas vu de la même façon depuis que l'école est accréditée et d'être davantage prise au sérieux* ». Cette exigence de partenaires accrédités constituait une injonction forte de la part d'EQUIS. Ce mouvement d'accréditation se traduit uniquement pour l'année 2017 par une vingtaine d'accords d'échange avec des institutions internationales mondiales. Le communiqué de presse sur le sujet note que 17 accords internationaux de mobilité ont été signés à travers le monde. Parmi ces nouveaux partenaires, 12 possèdent une accréditation internationale dont 9 accrédités AACSB et/ou EQUIS : BI Norwegian Business, School Norway, Norvège (AACSB, EQUIS, AMBA) comme par exemple : UIBE (University of International Business Economic), Pékin, Chine (AACSB, EQUIS), Zhejiang University, Chine (AACSB, EQUIS), Abu Dhabi College of Business Administration, Emirats Arabes Unis (AACSB, EQUIS).

En 2017, l'école compte 165 partenaires académiques internationaux, dont près de 60% détiennent au moins une accréditation internationale. En 2011, seuls 30% des partenaires étaient

accrédités. Cette dynamique est fortement corrélée à l'obtention des accréditations AACSB (2014) et EQUIS (2016), qui ont renforcé le rayonnement international de BSB mais aussi d'autres écoles de management. Nous observons un mouvement plus global qui se traduit par une augmentation d'écoles accréditées. La directrice des relations internationales nous indique que : *« l'accélération du développement international de l'école a eu des effets significatifs sur l'augmentation du nombre d'étudiants étrangers au sein de l'école »*. Dans les différents rapports consultés, nous constatons d'un point de vue plus qualitatif, une augmentation significative du nombre de nationalités étudiants à l'école. En 2011, l'école comptait 18 nationalités, 41 en 2014 et 66 en 2017. Les processus d'accréditation constituent de véritable levier pour le développement de l'attractivité internationale de l'école. En parallèle, ces accréditations ont modifié l'organisation de l'école avec une direction des relations internationales qui s'étoffe et des partenariats internationaux plus sélectifs.

3.4 UNE ÉCOLE TOURNÉE VERS UN ANCRAGE TERRITORIAL FORT DANS LE WINE & SPIRIT BUSINESS

L'impact des accréditations internationales sur la proposition de valeur de l'école s'articule autour de trois dimensions qui façonnent son offre. Une proposition de valeur est définie par un ou plusieurs types de clients, un ou plusieurs produits ou services et un ou plusieurs modes d'accès, associé(s) à une promesse. Nous intéressons, dans le cas présent, à une catégorie de clients qui constitue le cœur de cible de l'école : les élèves et leurs parents qui décident d'intégrer l'école. D'autres catégories de clients ou de parties prenantes de manière plus générale peuvent être envisagées et étudiées.

Dans une dimension que nous qualifierons d'interne, les accréditations internationales renforcent et accentuent la qualité de l'offre et des services proposés par l'école. L'ensemble des acteurs interviewés sont unanimes sur ce point. D'ailleurs, c'est la fonction première des systèmes d'accréditation ou des labels de qualité en général qui garantit la promesse de l'offre et des services offerts. Dans le secteur de l'enseignement supérieur, les travaux d'Hedmo (2004) identifient le phénomène de la qualité totale ou TQM (Total Quality Management) comme étant essentiel. L'accréditation a une fonction clairement affichée d'amélioration (Harvey 2004 ; Hedmo 2004). Le discours tenu par les collaborateurs de l'école sur la fierté d'être accréditée est d'autant plus fort avec la deuxième accréditation obtenue en 2016 avec EQUIS après celle de l'AACSB. La dimension interne de la composante proposition de valeur s'articule autour de la qualité de l'offre croissance délivrée par l'école. Les accréditations mesurent la qualité des

programmes, de l'offre de formation, de la pédagogie, de l'insertion professionnelle des diplômés et de la relation avec les entreprises.

Dans une deuxième dimension plus centrale liée à la proposition de l'offre délivrée par l'école, l'analyse des rapports d'accréditation de 2014 et 2016 est extrêmement intéressante et nous livre de précieuses informations. Le rapport AACSB de 2014 souligne « *la cohérence de la stratégie et la pertinence de ses activités d'enseignement et de recherche, en particulier le développement de la School of Wine and Business qui apparaît comme un levier fort de lien avec le territoire et de rayonnement à l'international* ». Le rapport EQUIS de 2016 a rendu la conclusion suivante: « *The Accreditation Board took particular note of the quality of the school as demonstrated by its strong and stable leadership, sound financial position, excellent corporate connections and outstanding personal development program* ». Le rapport souligne la stabilité et solidité du leadership de l'école. Cette recommandation autour de la School of Wine présente toutes les caractéristiques d'une proposition de valeur forte pour l'école et peut constituer un axe de développement prioritaire dans la réflexion sur l'évolution du BM du point de vue de la composante proposition de valeur.

Enfin dans une dernière dimension orientée communication autour de l'offre ou programme proposé par l'école, nos différents entretiens font ressortir l'importance des différents classements nationaux ou internationaux corrélés aux accréditations internationales. Les accréditations internationales de manière indirecte à travers les classements participent à la notoriété et réputation de l'école. Le classement du Financial Times (FT) qui assure un rayonnement international et national des écoles de management constitue le classement de référence en la matière. Le directeur de l'école est fier de communiquer sur l'entrée de l'école dans le classement en 2015 dans la catégorie Master in Management à la 76^{ème} place. L'école n'apparaissait pas dans ce classement dans la première période d'étude. En 2016, l'école progresse de 9 places par rapport à 2015 et occupe la 67^{ème} place. Il s'agit de la plus forte progression du classement, les accréditations obtenues ont joué un rôle important pour le directeur de l'école. En 2017, l'école occupe la 81^{ème} place, ce décrochage s'explique par le nouveau mode de calcul avec l'introduction de nouveaux critères, la plupart des écoles françaises perdent des places. Cependant pour le directeur de l'école, « *faire partie des meilleures business schools du monde pour une ville comme Dijon est remarquable compte tenu de sa taille et de ses ressources* ». De manière plus générale, en ce qui concerne les principaux classements nationaux (l'Etudiant, L'Express, Le Point, Le Figaro, etc.), ces derniers intègrent les accréditations internationales dans leur système de classification. Cependant l'impact pour

l'ensemble des collaborateurs de l'école semble moindre en raison notamment des différences parfois assez notables entre les classeurs. Les accréditations internationales participent de manière indirecte à la réputation de l'école notamment en améliorant sa position dans les classements.

Les classements internationaux qui se fondent solidement sur les accréditations internationales, participent à augmenter la visibilité et l'attractivité des écoles. Les inscriptions au Concours 2017 de la BCE, banque commune d'épreuves destinée aux étudiants de classes préparatoires pour intégrer les meilleures Grandes Écoles de management françaises, se sont clôturées en janvier. BSB est l'école qui enregistre l'une des plus fortes progressions à périmètre constant par rapport à 2016. Alors que la hausse des inscriptions sur la BCE est de 1,22%, BSB voit son nombre d'inscrits progresser très fortement pour s'établir à 3252 contre 2817 l'an passé (+ 435), soit une progression de 15,44%. Pour les personnes en charge de la communication, « *les accréditations ont joué un rôle important* ». Cette dynamique s'inscrit pour ces derniers « *dans la continuité d'une année 2016 marquée notamment par une nouvelle identité et l'obtention de l'accréditation EQUIS* ». Les accréditations internationales dans une moindre mesure ont impacté la nouvelle stratégie de marque et la communication de l'école puisque dans les supports de communication, les logos des différentes accréditations apparaissent (site internet, plaquette de l'entreprise, carte de visite, présentation power point).

En 2016, déjà connue sous ce nom BSB à l'international depuis 2002, l'école adopte une marque unique. Le choix est de capitaliser sur la Bourgogne, mondialement connue, sur la France, son territoire, son histoire. En même temps, l'école se pare d'une nouvelle identité visuelle et d'une nouvelle couleur : le burgundy. L'appellation en langue anglaise participe au rayonnement international d'une l'école dont le quart des étudiants est étranger, un chiffre en constante augmentation (source : communiqué de presse 2016). Ce nouveau nom et cette nouvelle identité concrétisent un fort développement initié depuis plusieurs années et la montée en puissance des obtentions des accréditations AACSB en 2014 et EQUIS en 2016 ont fortement participé au choix présidant au changement de nom. D'ailleurs, cela s'inscrit dans un mouvement plus global des écoles de management lié à leur contexte d'internationalisation.

3.5 L'INTERACTION DES COMPOSANTES

En se focalisant sur le volet temps réel, l'école s'est entourée de professeurs experts dans ce domaine de renommée internationale, elle a créé un centre de recherche sur cette thématique, elle a lancé au niveau de sa composante organisation (structure autonome) en 2013 une nouvelle School of Wine & Spirit Business (SWSB) et développé des partenariats académiques et

entreprises (en juillet 2017 par exemple, la SWSB en partenariat avec Geisenheim Université en Allemagne et le Centro Universitaria di Organizzazione en Italie organise la première European Wine Business Summer à Beaune qui réunit les meilleurs experts et professionnels internationaux de l'industrie vitivinicole). Enfin, au niveau de la proposition de valeur, l'école a développé des attributs autour la SWSB avec notamment une offre de formation en master spécialisé, MSc et plus récemment sur la rentrée 2016-2017 un bachelor en « Wine Tourism ». Ces éléments ont fortement contribué à renforcer la visibilité et l'attractivité de l'école. Le développement de l'école, de ses programmes de formation, de ses activités de recherche, de ses partenariats sur le volet organisation (entreprises, institutionnels, académiques) peuvent s'appuyer sur cet ancrage territorial et local de l'école sur le Wine & Spirit Business et constituer un levier de développement de nouvelles propositions de valeur et sources de revenus pour l'école. Les interactions entre les composantes méritent d'être renforcées. En partant des ressources professorales et du caractère heuristique du modèle RCOV (Warnier ; Lecocq et Demil, 2006), d'autres connexions entre les composantes peuvent être établies.

3.6 DISCUSSION

Avant de discuter de nos différents points de cadrage théorique, nous constatons, à travers ce cas, l'évolution du BM opérée par l'école suite aux différentes accréditations internationales obtenues. L'environnement des écoles de management françaises et de BSB en particulier est devenu mondial, les accréditations internationales ont modifié les composantes de leur BM. Notre approche duale a permis de mettre en exergue l'évolution du BM au niveau des composantes ressource et composante, organisation et proposition de valeur liée au mouvement d'accréditations internationales. En agrégeant l'ensemble des composantes, les accréditations ont guidé la transformation du BM de l'école avec l'avènement d'un BM que nous qualifierons de glocal à partir de 2012 lié d'une part au contexte d'internationalisation accrue de l'école enclenché entre 2007 et 2011 et d'autre part à son attachement au territoire avec le développement de la School of Wine & Spirit Business en 2013. Les travaux sur la glocalisation (Backhaus, 2003 ; Robertson, 1992) désignent un phénomène de globalisation tout en tenant compte de la réalité socioculturelle locale. La marque BSB participe à ce mouvement, les programmes de formation sont développés à partir de l'ancrage territorial de la School of Wine & Spirit Business et s'inscrivent dans une offre globalisée.

L'articulation entre BM et environnement à partir des capacités dynamiques (Teece, 2007) peut faire l'objet d'un premier point de discussion et faire apparaître de nouvelles CD. De manière plus générale, les CD renvoient à des processus intentionnels (Helfat *et al.*, 2007), à des

capacités organisationnelles spécifiques – capacités à identifier des opportunités, à investir dans de nouvelles ressources, à recréer ou reconfigurer des ressources et capacités clés (Teece, 2007) dans un environnement perçu ou conçu comme changeant. L'école en saisissant les opportunités offertes par l'environnement a pu développer et construire une CD d'accréditation.

Le processus de déploiement des CD d'accréditation se déroule à partir de l'analyse de l'environnement en trois étapes selon Teece (2007).

Pour identifier et donner du sens aux opportunités, le rôle des dirigeants de BSB est de collecter des informations et de repérer le temps ou moment propice à l'accréditation. Ce rôle est lié à la capacité des dirigeants à identifier des signaux forts (d'ordre concurrentiel, d'ordre managérial et ou organisationnel,...) mais également faibles de l'environnement notamment pour EQUIS en 2014 en saisissant une opportunité politique. Les dirigeants (Stephan Bourcieu et Olivier Léon) cherchent à rester en phase avec un environnement qu'ils voient évoluer. La littérature tend à souligner que le changement de BM se fait plus souvent par expérimentation (McGrath, 2010) ou par essai/erreur (Sosna *et al.*, 2010) que par totale anticipation. Le cas BSB relève que la transformation du BM s'est effectuée d'une part par expérimentation pour AACSB mais également par totale anticipation pour EQUIS. En effet, la décision de se lancer sur EQUIS a été prise de manière totalement opportune car comme l'indique le directeur Stephan Bourcieu « il s'agissait de saisir la fenêtre de tir de l'EFMD qui a décidé d'accélérer les processus d'accréditation des écoles ou instituts de management situés en Europe car parallèlement, la stratégie de l'EFMD était de se lancer à la conquête des universités asiatiques ».

La capacité à saisir l'opportunité consiste à optimiser toutes les activités concomitantes notamment à la création de valeur aux clients (Teece, 2007). Le rôle joué par la direction générale de l'école (le directeur adjoint est en charge du dossier accréditation), de la direction des relations internationales de l'école et du développement des partenariats internationaux ont participé pleinement à cette CD d'accréditation qui s'appuie sur une CD d'internationalisation de l'école conformément à la modification du BM de l'école.

Enfin, la configuration des ressources et compétences consiste à structurer, acquérir (développement externe), accumuler (développement interne) ou supprimer des ressources, permet d'identifier une CD d'académisation. La modification de toutes les composantes du BM de BSB illustre les CD d'accréditations déployées par l'école. Nous nous intéressons plus précisément à la capacité de reconfiguration pour répondre à des changements dans un

environnement dynamique. Or, nous observons que les capacités dynamiques liées aux accréditations regroupent des capacités organisationnelles (Danneels, 2002 ; 2010) composées de fonctions organisationnelles (Helfat, 1997) et de mécanismes d'apprentissage (Pablo et al., 2007). Le processus d'accréditation s'inscrit dans un processus plus global d'évaluation externe qui correspond à une capacité dynamique. Ambrosini et al. (2009) identifient trois niveaux de capacités dynamiques : incrémentales, de renouvellement et régénératrices. La capacité dynamique incrémentale permet de modifier la base de ressources à travers des ressources de même nature que celles qui existaient au sein de l'entreprise. La capacité dynamique de renouvellement consiste à créer ou modifier la base de ressources avec des ressources qui n'existaient pas dans l'entreprise. Les capacités dynamiques régénératrices sont déployées afin de substituer les anciennes capacités dynamiques par des nouvelles plus adaptées à l'environnement. En intégrant de nouvelles ressources professorales, BSB a déployé des capacités dynamiques de renouvellement.

La modification des ressources professorales et des contributions intellectuelles doit également se transformer en termes de compétences, ces conditions nécessitent des capacités d'absorption des connaissances (Aubourg et al. ; Cohen et Levinthal, 1990) issues de la recherche académique et de leur dissémination auprès de publics appropriés (Noblet et Simon, 2015 ; Starkey et Madan, 2001). La capacité à rendre accessible la connaissance dispensée est primordiale, de façon « à transformer la connaissance en valeur pour d'autres acteurs du réseau avec un objectif commercial et/ou d'apprentissage » (Noblet et Simon, 2015, p. 90 ; d'après les travaux de Kuiken et Van der Sijde, 2011). Elle procède de la mise en place de chaires d'enseignement et de recherche, de la conclusion de contrats de recherche ou de missions d'expertise ou bien encore de l'organisation de programmes d'Executive Education dont les contenus sont nourris par les travaux de recherche du corps professoral. C'est aussi dans ce sens que l'école a défini les fonctions du directeur de la recherche : Associate Dean for Knowledge & Transfer.

Le rôle de certaines capacités dynamiques est donc à souligner dans la transformation du BM de l'école. Notre étude de cas permet de définir les contours d'une CD d'accréditation. Notre démarche longitudinale nous permet de retracer le processus de formation puis les mises en œuvre successives de la capacité dynamique d'accréditation. L'identification de l'opportunité avec la capacité du dirigeant à saisir le moment opportun de l'accréditation en repérant les signaux provenant de l'environnement. La capacité à saisir l'opportunité avec le déploiement d'une CD d'internationalisation et enfin la reconfiguration du portefeuille de ressource avec le

développement d'une CD d'académisation de l'école. La question du temps du cycle de transformation du BM et de la récurrence des CD (Altintas, 2015) pourrait faire l'objet d'un autre point de discussion.

L'évolution du BM de BSB s'est effectuée sur la base d'un comportement proactif de la part du dirigeant certes (l'école accélère le processus entre fin 2011 et 2013 et obtient AACSB en 2014 puis , elle décide, en 2014, de capitaliser sur ses succès pour obtenir EQUIS en 2016), mais aussi de façon contrainte en réaction à des pressions de l'environnement (groupe stratégique d'école). L'analyse du temps ou du cycle d'accréditation s'avère être extrêmement intéressant dans le cas présent dans la mesure où l'école développe une capacité dynamique d'accréditation (temps lent pour AACSB et court pour EQUIS).

Nos résultats indiquent que la prise en compte d'une variable environnementale institutionnelle dans le modèle RCOV s'avère pertinente notamment dans l'évolution voire la transformation d'un BM. En effet, l'environnement externe est déjà considéré comme une variable récurrente de l'évolution des BM(s) (Martins et al., 2015) mais non étudiée comme majeure qui modifie et transforme l'ensemble des composantes d'un BM peut être analysé à travers le concept de CD. Notre étude de cas confirme ce statut primordial de l'environnement. Dans les BM(s) bien établis, les conditions de l'environnement évolution (apparition de nouveaux concurrents, nouvelles réglementations, nouvelles attentes sociétales,...), les entreprises sont dès lors obligées dans un souci de performance d'appréhender et intégrer certaines variables environnementales.

CONCLUSION

Cet article contribue à réhabiliter le rôle de l'environnement sur le BM des entreprises et leur évolution. Pour se faire, nous nous sommes focalisés sur un élément particulier de l'environnement, le rôle des accréditations internationales dans le cas d'une école de management française, BSB, à travers une relecture du modèle RCOV et du concept de CD.

Les accréditations internationales ont constitué un moteur de la transformation du BM de l'école. Cette étude de cas à visée exploratoire permet de tirer différents enseignements. Premièrement, valider nos propositions de recherche qui vise à intégrer la dimension environnement dans la modélisation RCOV. L'environnement à partir du concept de CD peut constituer dans le cas présent une variable qui impacte l'ensemble des composantes et modifie

l'évolution du BM de l'entreprise étudiée. Dans un contexte particulier de développement international des écoles, les accréditations EQUIS et AACSB modifient le BM. BSB voit sur l'ensemble de la période étudiée son BM évoluer avec l'apparition d'un BM global, il nous faut dorénavant affiner les processus liés aux différentes CD déployées. Deuxièmement, nous mettons en évidence le développement de nouvelles CD et notamment une CD d'accréditation. Enfin, nous enrichissons le modèle RCOV en introduisant une nouvelle variable soit RCOV-CD pour mesurer pleinement l'impact de l'environnement sur le BM d'une entreprise.

Références

- Altintas, G. (2015), Les facteurs explicatifs de la modification récurrente des ressources et compétences: le cas de la capacité dynamique d'acquisition d'entreprise, *Management & Avenir*, 6, 69-93.
- Amit, R. et C. Zott (2001), Value creation in e-business, *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Aspara, J., J. A. Lamberg, A. Laukia et H. Tikkanen (2013), Corporate business model transformation and interorganizational cognition: the case of Nokia, *Long Range Planning*, 46(6), 459-474.
- Aversa, P., S. Haefliger, A. Rossi et C. Baden-Fuller (2015), From business model to business modelling: Modularity and manipulation, *Advances in Strategic Management*, 33, 151-185.
- Baden-Fuller, C. et M. S. Morgan (2010), Business Models as Models, *Long Range Planning*, 43, 156-171.
- Ben Romdhane E. (2016), Capacités dynamiques et changement du business model : le cas Keyrus Equinoxes Tunisie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 2 (278-279), 141-149.
- Brandenburger, A. M. et B. J Nalebuff, (1996), *Co-opetition*, Doubleday: New York, NY.
- Buton, A. (2017), L'articulation entre modèles d'affaires et stratégie face à un changement technologique majeur: Cas des acteurs du livre numérique en France, *Thèse de Doctorat*, Université Paris-Saclay.
- Casadesus-Masansell R. et J. Ricart (2010), From strategy to business models and on to tactics, *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Chanal, V., et M.- L. Caron-Fasan (2010), The difficulties involved in developing business models open to innovation communities, the case of a crowdsourcing platform, *M@n@gement*, 13(4), 318-340.
- Chesbrough, H. et R. S. Rosenbloom (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.
- Chesbrough, H. (2006), *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*, Harvard Business Press: Boston, MA.
- Chesbrough, H. (2010), Business model innovation: Opportunities and barriers, *Long Range Planning*, 43(2), 354-363.
- Coissard S., M. Kachour, E. Berthelot (2016), (Re)penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(278-279), 169-176. Demil,

B., Lecocq X., Warnier V. (2006), Le business model, un outil d'analyse stratégique, *L'Expansion Management Review*, 4, 96-109.

Demil, B. et X. Lecocq (2010), Business model evolution: In search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.

Demil, B. et X. Lecocq (2012), Le business model comme programme de recherche en stratégie, *Le Libellio d'Aegis*, 8 : 1, 13-20.

Demil, B., X. Lecocq et V. Warnier (2013), *Stratégie et business models*, Pearson Education : Paris.

Demil, B., X. Lecocq et V. Warnier (2015), Théories, cadres d'analyse (frameworks) et outils de gestion, *Le Libellio AEGIS, Vol.11, n°46- Hiver 2015*, 63-71

Dewitte, A. (2015), Contraintes réglementaires et évolution des business models : le cas de la grande distribution alimentaire française, XXIV^e Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Paris.

Furnari, S. (2015), A cognitive mapping approach to business models: Representing causal structures and mechanisms, *Advances in Strategic Management*, 33, 207-239.

Haslam C., N. Tsitsianis, T. Andersson, et P. Gleadle (2015), Accounting for business models: Increasing the visibility of stakeholders, *Journal of Business Model*, 3(1), 62-80.

Jouison E., et T. Verstraete (2009), Business model et création d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 181, 175-197.

Lecocq, X., B. Demil et J. Ventura (2010), Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos, *M@n@gement*, 13(4), 214-225. Magretta, J. (2002), Why business models matter, *Harvard Business Review*, 86-92. Moingeon B. et L. Lehmann-Ortega (2010), Genèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant, *M@n@gement*, 4(13), 266-297.

Moyon, E. (2011), Le changement du business model de l'entreprise : une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008), Thèse de Doctorat, Université de Lille 1.

Osterwalder, A., Y. Pigneur, et C. L. Tucci (2005), Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept, *Communications of the association for Information Systems*, 16, 1-25.

Osterwalder, A. et Y. Pigneur (2011), *Business model, nouvelle génération*, Pearson : Paris.

Peillon S. (2016), La servicisation des entreprises industrielles. Un changement majeur de business model, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2(278-279), 131-140.

Plé, L., X. Lecocq et J. Angot (2010), Customer-integrated business models, A theoretical framework, *M@n@gement*, 13(4), 226-265.

Sabatier, V., V. Mangematin et T. Rousselle (2010), From recipe to dinner: Business model portfolios in the European biopharmaceutical industry, *Long Range Planning*, 43(2), 431-447.

Teece, D., G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

Teece, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.

Teece, D. J. (2017), Business models and dynamic capabilities, *Long Range Planning*, xxx (2017), 1-10.

Verstraete, T. et E. Jouison-Laffitte (2010), Le business model : Une quête de sens et un outil pour la pédagogie et la pratique de l'entrepreneuriat, *Pour*, (1), 39-49.

Warnier, V., X. Lecocq et B. Demil (2004). Le business model : l'oublié de la stratégie, *13^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Normandie. Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.

Warnier, V., X. Lecocq et B. Demil, (2006), Le business model : un outil d'analyse stratégique, *Expansion Management Rewuev*, n°123, 96-109

Warnier, V., X. Lecocq et B. Demil, (2012), Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur, *Entreprendre & Innover*, 1, 27-37.

Wirtz Bernd W., A. Pistoia, S. Ullrich et V. Göttel (2016), Business model: Origin, development and future research, *Long Range Planning*, 49, 36-54.

Weppe, X., Warnier, V. et X. Lecocq (2013), Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. *Revue française de gestion*, 5, 43-63.

Sarasvathy, S. D. (2001), Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of management Review*, 26(2), 243-263.

Zott, C. et R. Amit (2010), Business model design: An activity system perspective, *Long Range Planning*, 43(2), 216-226.

Zott, C., R. Amit et L. Massa (2011), The business model: Recent developments and future research, *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042