

Effets des sources de dépendance sur la trajectoire d'un *business model* non lucratif : le cas de l'association Lyon e-Sport

Émilie Ruiz

Université de Strasbourg – BETA UMR 7522 CNRS
emilie.ruiz@unistra.fr

Romain Gandia

Université Savoie Mont Blanc – IREGE
romain.gandia@univ-smb.fr

Résumé

Les travaux portant sur le *business model* (BM) sont en pleine croissance dans la littérature en management stratégique. Toutefois, peu de recherches permettent aujourd'hui d'en comprendre les trajectoires d'évolution, pourtant influencées par de nombreux facteurs. Dans la mesure où le *business model* orchestre des ressources internes et externes afin de créer, proposer et capter de la valeur, son évolution peut être dépendante de ressources, notamment externes, sur lesquelles l'entreprise a peu ou pas de maîtrise. Cela est d'autant plus vrai dans le cas des *business model* non lucratifs, dont l'une des spécificités repose sur un accès massif à des ressources externes et à des logiques partenariales poussées. En adoptant une approche dynamique, cette recherche propose d'analyser le rôle de la dépendance des ressources dans la trajectoire d'un *business model* à but non lucratif, en se concentrant plus précisément sur l'effet des sources de dépendance au cours de sa trajectoire d'évolution. A travers l'étude de cas unique d'une association du secteur de l'e-sport, Lyon e-Sport, ce travail révèle différents types et intensités de sources de dépendance qui conditionnent la trajectoire du *business model* non lucratif et influencent spécifiquement les composantes de création, proposition et capture de valeur. L'analyse des données recueillies montre également la dynamique de renforcement ou de diminution de la dépendance en fonction des actions stratégiques déployées par l'association. Cette étude contribue ainsi à mieux comprendre la dynamique dépendante ou proactive d'une trajectoire de *business model* à but non lucratif.

Mots-clés : *business model*, dépendance des ressources, non lucratif, trajectoires, e-sport.

INTRODUCTION

Ces dix dernières années, le concept de *business model* (BM) a considérablement enrichi la recherche en management stratégique. Le BM peut être défini comme un modèle cognitif de conception et formalisation de la stratégie d'entreprise (Baden-Fuller et Morgan, 2010). En focalisant leur réflexion sur les trois composantes clés du *business model* (la création, la proposition et la capture de valeur), les entreprises parviennent à ajuster plus efficacement leurs décisions stratégiques pour être plus réactives et agiles dans leur environnement (Winterhalter *et al.*, 2016), à mieux concevoir leurs sources d'avantage concurrentiel à court, moyen et long terme (Johnson *et al.*, 2008), à tirer profit plus efficacement des technologies et des opportunités de marché (Teece, 2010), à mieux organiser ou réorganiser leurs ressources et activités au sein de leur chaîne et réseau de valeur (Appleyard et Chesbrough, 2017) et à optimiser l'innovation, notamment de manière collaborative (Foss et Saebi, 2018).

Malgré le nombre croissant de recherches portant sur le sujet, beaucoup d'aspects du BM reste encore sous-étudiés (Wirtz *et al.*, 2016). C'est le cas de l'approche processuelle du BM, notamment dans sa dynamique transformative et évolutive. En effet, alors que la majorité des recherches étudient le *business model* de manière statique (ou comparativement entre deux états statiques séquencés dans le temps), peu de travaux se concentrent sur l'analyse dynamique du processus d'évolution de BM et de sa trajectoire (Chesbrough, 2017), alors que ce dernier est soumis à de nombreuses évolutions au fil du temps (Demil et Lecocq, 2010). Cette opportunité de recherche est d'autant plus intéressante pour comprendre comment les organisations transforment et renouvellent leur BM sous l'influence de facteurs internes et externes. Dans la mesure où le BM repose théoriquement sur une vision basée sur les ressources (Massa *et al.*, 2017), il est admis que le BM n'est pas un modèle statique, mais dynamique, car notamment tributaire de l'évolution des ressources internes et externes mobilisées pour créer, proposer et capter de la valeur (Demil *et al.*, 2015). Dès lors, l'accès à des ressources externes, dont l'évolution peut échapper au contrôle de l'organisation propriétaire du BM, suggère que la trajectoire pourrait être en partie subie et contrainte par ces ressources, qui peuvent *in fine* remettre en question la pérennité du BM. A notre connaissance, aucune recherche ne vise à étudier les effets des sources de dépendance sur les trajectoires d'évolution du BM, malgré leur importance.

Pour étudier ce sujet, la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Davis et Cobb, 2010) nous semble particulièrement pertinente. En effet, l'accès à des ressources externes pour développer et faire évoluer son BM peut impliquer une dépendance

des ressources envers des partenaires extérieurs, pouvant ainsi contraindre l'entreprise dans ses choix stratégiques à court, moyen et long terme (Afuah, 2014). C'est particulièrement le cas des PME (Petites et Moyennes Entreprises) qui possèdent rarement toutes les ressources nécessaires en interne pour développer, gérer et faire évoluer leur BM. Cette situation de dépendance semble exacerbée dans le cas des BM non lucratifs, qui reposent sur l'accès massif à des ressources externes, rendant la dépendance d'autant plus forte. Dans cette perspective, cette recherche se propose d'appréhender la trajectoire d'évolution d'un BM sous l'angle de la dépendance des ressources et plus précisément de répondre à la question suivante : **quelle est l'influence des sources de dépendance sur la trajectoire d'évolution d'un BM non lucratif ?**

Pour répondre à cette question, nous étudions le cas unique de l'association Lyon e-Sport, qui organise chaque année la « LeS », une compétition e-sportive d'envergure. Ce travail suggère plusieurs résultats. Premièrement, il permet d'identifier le type et l'intensité des sources de dépendance d'un BM non lucratif, et leur influence sur les trois composantes de création, proposition et capture de valeur. Deuxièmement, il révèle la manière dont les sources de dépendance influencent la trajectoire d'évolution d'un BM non lucratif. Nos résultats indiquent en complément comment l'évolution du BM fournit à l'association Lyon e-Sport des opportunités pour gérer et réduire son niveau de dépendance, renforçant ainsi sa pérennité.

Cet article est structuré en trois grandes parties. Dans la première partie, nous présentons et combinons les éléments théoriques relatifs aux BM, notamment non lucratifs, avec la théorie sur la dépendance des ressources. La seconde partie présente notre méthodologie de recherche. Enfin, une troisième partie détaille nos résultats, qui seront finalement discutés.

1. CADRE THEORIQUE

Cette recherche mobilise et articule deux champs théoriques : les recherches sur le BM et les travaux sur la dépendance des ressources. L'objectif est double. Premièrement, il s'agit de détailler le concept de BM en nous intéressant plus particulièrement aux BM non lucratifs afin d'exposer leurs caractéristiques spécifiques et les défis stratégiques qu'ils impliquent en matière de gestion des ressources et de trajectoire d'évolution. Deuxièmement, il s'agit de présenter la théorie de la dépendance des ressources et les implications pour le développement, la gestion et l'évolution de BM.

1.1. BUSINESS MODEL NON LUCRATIF, RESSOURCES ET TRAJECTOIRE

Le BM peut être défini comme un modèle cognitif qui décrit la manière dont une entreprise crée, propose et capte de la valeur (Teece, 2018). Malgré l'hétérogénéité des approches et des conceptualisations du BM (Wirtz *et al.*, 2016), la plupart des auteurs de référence¹ s'accordent sur l'identification de trois composantes clés du BM : (1) la création de valeur (produit, service, technologie, etc.), qui organise les ressources² et activités internes/externes avec des partenaires au sein de la chaîne et du réseau de valeur, (2) la proposition de valeur, qui rassemble les éléments marketing et logistiques clés (relation client, canaux de distribution, communication, etc.) permettant de délivrer de la valeur (produit, service, etc.) à une cible de consommateurs sur un segment de marché spécifique et de l'engager dans l'acte d'achat et (3) la capture de valeur, qui rassemble les éléments économiques (modèle de revenus, politique de prix, etc.) permettant de s'approprier une valeur tangible (revenus, technologies, brevets, etc.) et/ou intangible (réputation, connaissance etc.). Au moyen de ces trois composantes, le BM fournit une véritable architecture pour la conception, la formalisation et l'évolution de la stratégie, en connectant la structure interne de l'entreprise avec son environnement externe. Alors que la finalité initiale d'un BM est économique, deux approches se distinguent : l'approche du profit et l'approche à but non lucratif (Yunus *et al.*, 2010). Cette dernière fait l'objet de notre étude.

Un BM non lucratif, parfois appréhendé sous le terme de BM social, est généralement lié à une organisation à but non lucratif (par exemple une fondation, une association, une ONG etc.) qui cherche à atteindre des objectifs sociaux, mais dont le fonctionnement reste résolument similaire à celui d'une entreprise traditionnelle avec la vente de produits et / ou de services (Yunus *et al.*, 2010). La différence réside alors dans la manière stratégique de gérer l'activité. La démarche repose d'abord sur l'accès à des ressources permettant de couvrir l'intégralité des coûts (Berger *et al.*, 2004), que ce soit à travers des collaborations à but non lucratif ou des alliances sociales (Sakarya *et al.*, 2012). Même si l'organisation peut générer des revenus par son activité, ces derniers sont automatiquement réinvestis pour la survie et la croissance de l'activité afin d'atteindre un équilibre (Santos *et al.*, 2015), ne visant ainsi aucune perspective de profit. Dans cette optique, le *business model* d'une organisation à but non lucratif respecte ces principes et la capture de valeur permet alors de couvrir tout ou

¹(e.g. Casadesus-Masanell et Ricard, 2010 ; Baden-Fuller et Mangematin, 2013 ; Baden-Fuller et Morgan, 2010 ; Massa *et al.*, 2017 ; Teece, 2010 ; Zott *et al.*, 2011 ; Teece, 2018)

² Les ressources sont ici définies comme les « *actifs tangibles et intangibles possédés ou contrôlés par les entreprises.* » (Wernerfelt, 1984 : 172).

partie des coûts générés par les éléments assurant la création et la proposition de valeur. L'une des caractéristiques fortes d'un BM à but non lucratif est la présence de partenaires complémentaires, fournisseurs de ressources, qu'il convient de fidéliser (ou renouveler en partie) afin d'entretenir une quête de durabilité (Yunus *et al.*, 2010). Cette caractéristique intrinsèque peut être source de dépendance des ressources. La pérennité de ce type de BM représente donc un défi pour les organisations et l'accès aux ressources externes, telles que les ressources financières, le soutien technologique et en communication / marketing, les compétences en gestion et la main-d'œuvre qualifiée et bénévole, est crucial (Berger *et al.*, 2004). La réputation de l'organisation est d'ailleurs très importante pour négocier l'accès aux ressources (Sakarya *et al.*, 2012).

Malgré ses spécificités, la littérature reste toutefois assez discrète sur ce type de BM. Elle focalise généralement son attention sur le caractère social plutôt qu'à but non lucratif. Les recherches questionnent en priorité (1) les antécédents influençant la conception d'un BM social (e.g. Grassl, 2012 ; Yunus *et al.*, 2010) et (2) les conséquences transformatives d'un BM social sur l'environnement inter-organisationnel et de marché (Sakarya *et al.*, 2012 ; Santos *et al.*, 2015). Dès lors, ni la dynamique d'évolution ni l'influence des sources de dépendance sur la trajectoire du BM à but non lucratif ne sont abordées.

1.2. DEPENDANCE DES RESSOURCES ET IMPLICATIONS POUR LE *BUSINESS MODEL*

La dépendance des ressources postule le contrôle externe de l'entreprise par l'environnement (Pfeffer et Salancik, 1978). Ce contrôle résulte du manque de ressources de l'entreprise, qui va ensuite chercher à accéder aux ressources indispensables au développement et au fonctionnement de son activité par des logiques collaboratives. En fonction de l'importance de la ressource externe convoitée, la relation de dépendance pourra être plus ou moins forte, impliquant une notion d'intensité. La dépendance est également liée à la notion de pouvoir car la détention d'une ressource convoitée par des acteurs tiers crée un avantage pour l'entreprise propriétaire qui peut alors imposer ses demandes et exigences aux demandeurs, en fonction de l'intensité de la dépendance (Gandia et Gardet, 2017). Toutefois, la relation de dépendance n'est pas seulement à sens unique. Des situations d'interdépendance peuvent en effet apparaître lorsque deux acteurs s'échangent réciproquement des ressources d'importance. C'est l'exemple des alliances, qui peuvent générer de l'interdépendance concurrentielle (relation horizontale), ou des relations client-fournisseur, qui peuvent générer de l'interdépendance symbiotique (relation verticale) (Pfeffer et Nowak, 1976). On parle

d'interdépendance dès que la relation dyadique entre deux acteurs se structure autour d'une dépendance mutuelle dans l'accès aux ressources et d'un déséquilibre de pouvoir (Casciaro et Piskorski, 2005). Ainsi, pour organiser son activité et son *business*, une entreprise devra orchestrer tout un ensemble de transactions de ressources qui pourront lui conférer : (1) un certain niveau de pouvoir, si la ressource est mise à disposition d'un acteur demandeur (le niveau de pouvoir correspondant au niveau d'importance de la ressource pour le demandeur), (2) un certain niveau de dépendance, si la ressource est convoitée et détenue par un acteur extérieur (l'intensité de la dépendance dépendant alors du niveau d'importance de la ressource convoitée) et/ou encore (3) un certain niveau d'interdépendance (asymétrique ou non), si l'entreprise et l'acteur externe s'échangent réciproquement des ressources utiles. En raisonnant du point de vue des besoins en matière de transaction de ressources, Pfeffer et Salancik (1978) ont proposé un cadre explicatif des décisions stratégiques des entreprises.

Bien que cette théorie se soit progressivement effacée au profit de la théorie basée sur les ressources (RBV), elle connaît un vrai regain d'intérêt depuis une dizaine d'années et de plus en plus de recherches (e.g. Gulati et Stych, 2007 ; Davis et Cobb, 2010 ; Hessels et Terjesen, 2010 ; Drees and Heugens, 2013 ; Wry *et al.*, 2013 ; Grosvold *et al.*, 2015 ; Gandia et Gardet, 2017 ; Liu *et al.*, 2018) refondent ces anciennes prédictions théoriques au regard des nouvelles situations empiriques (Davis et Cobb, 2010). Cependant, ces travaux suggèrent plusieurs pistes insuffisamment exploitées, telles que (1) l'identification et l'influence des sources de dépendance dans la conception stratégique du BM, (2) le rôle des technologies de l'information et de la communication dans la gestion de la dépendance des ressources ou encore (3) le comportement des PME et des formes d'organisations collaboratives face à la dépendance des ressources. Dès lors, dans la lignée des travaux sur le BM à but non lucratif, le cadre théorique de la dépendance des ressources peut s'avérer porteur de nombreuses contributions, en particulier parce que ce type de BM exige l'accès à une grande quantité de ressources externes pour garantir son développement, sa gestion et son évolution. Il est donc possible qu'une organisation à but non lucratif soit confrontée à un grand nombre de sources de dépendance que nous proposons ici d'analyser pour en comprendre les effets sur la trajectoire du BM.

1.3. TYPES ET INTENSITES DES SOURCES DE DEPENDANCE

A notre connaissance, rares sont les recherches qui s'intéressent précisément aux sources de dépendance, soulignant ainsi une limite majeure de cette littérature. Gandia et Gardet (2017)

distinguent les sources internes et externes de dépendance. Les sources internes correspondent aux besoins internes de l'entreprise en matière de ressources pour concevoir et développer son activité au quotidien. Il s'agit des besoins en ressources tangibles (ressources financières, physiques et humaines) et intangibles (ressources techniques et réputation). Les sources externes correspondent aux ressources externes de l'environnement avec lesquelles l'entreprise doit composer pour réaliser son activité. On note la position au sein de la chaîne de valeur, qui peut être désavantageuse selon le positionnement en amont ou en aval de la chaîne ; et la technologie support qu'une entreprise peut être contrainte d'utiliser pour réaliser son activité ou accéder au marché (par exemple, une plateforme numérique de commercialisation). A cela s'ajoute la position plus ou moins avantageuse des produits et services sur le marché en fonction des offres concurrentes (Takashima et Kim, 2016) et l'ensemble des règles du cadre politico-légal qui peuvent avantager ou désavantager l'entreprise (Shu et Lewin, 2016). Cette typologie est renforcée par des recherches périphériques qui traitent de certaines sources en particulier, comme c'est le cas pour la position dans la filière (Bode *et al.*, 2017 ; Zheng et Xia, 2016), les ressources financières (Xia *et al.*, 2014), l'organisation des ressources humaines, des conseils d'administration et des équipes dirigeantes (Grosvold *et al.*, 2015 ; Nam *et al.*, 2018 ; Zona *et al.*, 2015), les transactions de connaissance (Liu *et al.*, 2018) ou encore les technologies supports comme les plateformes numériques (Irani, 2015) et les réseaux sociaux (Xia *et al.*, 2016).

Tableau 1 : sources de dépendance identifiées dans la littérature

Catégorie	Type de sources de dépendance	Description	Auteurs
Interne	Financière	Fonds propres (exemple : liquidité, capital, trésorerie, niveau de profit, capacité d'endettement) Fonds externes (exemple : subventions, donations, hautes dettes à risque, crédit client).	Bode <i>et al.</i> , 2017 ; Gandia et Gardet, 2017 ; Grosvold <i>et al.</i> , 2015 ; Lieu <i>et al.</i> , 2018 ; Nam <i>et al.</i> , 2018 ; Shu et Lewin, 2016 ; Xia <i>et al.</i> , 2014, 2016 ; Zona <i>et al.</i> , 2015.
	Physique	Usines, bureaux, équipements industriels, matières premières, produits, stock, magasins, etc.	
	Humaine	Connaissances et compétences individuelles, fonctions et capacités métiers (créatif, opérateur, manager, directeur, etc.), gouvernance, structure hiérarchique, formation, etc.	
	Technique	Capital organisationnel, technologique et social (incluant les marques, droits de propriété intellectuelle, brevets, manuels, procédures, certifications, droits d'auteur, etc.).	
	Réputation	Déterminée par le niveau de fiabilité, confiance, fidélité, part de marché et qualité perçue des produits, services et marques.	
Externe	Position dans la	Position de l'entreprise (amont / aval) par rapport aux	

	chaîne de valeur	autres acteurs de la chaîne de valeur (dépend du niveau de concentration des acteurs).	
	Technologie support	Technologie support externe (standard) indispensable pour la réalisation de l'activité ou l'accès au marché (exemple : licence technologique, plateforme e-commerce, etc.).	
	Position sur le marché	Position des produits et/ou services sur le marché par rapport aux concurrents (dépend du type de marché : concurrentiel, oligopole ou monopole).	
	Environnement politico-légal	Ensemble de règles politiques, réglementation et législation en lien avec le(s) secteur(s) et le(s) marché(s) dans lesquels l'activité s'exerce.	

En fonction de l'importance de ces sources de dépendance, l'intensité de la dépendance peut varier et ainsi plus ou moins contraindre la conception stratégique des entreprises et donc leur *business model*. Cette intensité est propre à chaque entreprise dans la mesure où chaque organisation possède des besoins en ressources spécifiques. L'intensité de la dépendance s'estime alors en fonction de trois dimensions (Pfeffer et Salancik, 2003) : (1) le niveau de criticité de la ressource pour l'activité de l'entreprise, indiquant la nature hautement indispensable, nécessaire ou facultative de la ressource, (2) le niveau de substituabilité de la ressource, qui représente le nombre d'alternatives possibles dans l'accès à la ressource et l'existence d'autres ressources de remplacement et (3) le niveau de disponibilité de la ressource, qui indique la rareté ou au contraire la détention de la ressource par un grand nombre d'acteurs externes. En cas de dépendance forte, l'activité stratégique peut être contrainte de plusieurs manières (Gandia et Gardet, 2017 ; Gulati et Sych, 2007) : respect de demandes et exigences de partenaires dominants (standard technologique imposé, partenariat imposé, etc.), distribution inégale des revenus ou encore verrouillage de l'activité et de l'innovation. Pour les organisations, et notamment celles à but non lucratif qui dépendent pleinement de ressources externes, il est essentiel de comprendre l'origine de leur dépendance et d'appréhender les effets sur le développement, la gestion et l'évolution de leur *business model*, sous peine que la pérennité de ce dernier ne soit remise en question.

2. METHODE

Cette recherche exploratoire vise à étudier le rôle de la dépendance des ressources sur la trajectoire d'évolution d'un *business model* non lucratif. Notre objet d'étude étant relativement peu exploré, nous adoptons une méthodologie qualitative (Miles et Huberman, 2003) basée sur une étude de cas unique approfondie (Yin, 2009) : l'association Lyon e-Sport. Plusieurs critères nous amènent à considérer le cas de Lyon e-Sport comme étant pertinent

pour notre étude. D'une part, son caractère associatif et non lucratif suggère un certain niveau de dépendance aux ressources nécessaires à son fonctionnement et à l'organisation de son événement. Ce type d'organisation, en complément d'un secteur d'activité en construction et concurrentiel, nous permet également d'étudier un BM non lucratif particulièrement difficile à pérenniser sur le long terme. D'autre part, l'événement organisé par Lyon e-Sport, la LeS, est mature et nous permet ainsi d'avoir un certain recul en matière de trajectoire d'évolution. En adoptant l'étude de cas unique de l'association Lyon e-Sport, notre objectif est ainsi d'apporter une meilleure compréhension du rôle de la dépendance des ressources sur la trajectoire d'évolution du *business model* non lucratif.

2.1. PRESENTATION DU CAS LYON E-SPORT

Le marché sportif français est en pleine expansion. Il compte plus de 5 millions de consommateurs (12% des internautes), plus de 2 millions de pratiquants (5% des internautes) et 2 millions de téléspectateurs. D'après l'étude *Super Data Research* pour Paypal (2018), la France est le 3^{ème} marché sportif européen (30 millions de dollars) rassemblant une multitude d'acteurs, dont principalement :

- Des joueurs, qu'ils soient amateurs ou professionnels ;
- Des consommateurs (spectateurs via internet ou sur des événements physiques) ;
- Des marques existantes (telles qu'Orange, PMU, PSG ou encore EDF) qui sponsorisent des équipes ou des événements sportifs ou créent même leurs propres équipes.
- Des organisateurs d'événements, à l'instar de Lyon e-Sport ;
- Des nouveaux médias, telles des Web TV ou de la presse spécialisée ;
- De nouvelles structures (agences destinées à suivre la professionnalisation de joueurs, organe de surveillance de l'esport en France etc.)

Notre étude se concentre sur un acteur de cet écosystème. Il s'agit d'un organisateur majeur d'événements sportifs : Lyon e-Sport, une association loi de 1901 fondée à Lyon en 2011. Son objectif principal est de professionnaliser et de promouvoir le jeu vidéo et l'e-sport, principalement en France.

Constituée de plus de 60 membres bénévoles adhérents, Lyon e-Sport produit et soutient différents événements e-sportifs. Elle organise notamment des « lan party » rassemblant

divers acteurs (joueurs, visiteurs, presse généraliste et spécialisée, streamers³ et influenceurs etc.). Depuis 2011, elle organise et produit son propre événement, la « LeS », une compétition e-sportive principalement dédiée au jeu League of Legends (depuis 2018, l'association organise également un tournoi sur le jeu Fortnite). La première édition de la LeS s'est déroulée en 2011 dans une école d'informatique à Lyon et a rassemblé quelques joueurs passionnés. Depuis, l'événement n'a cessé de se développer. Quelques éléments témoignant de l'évolution de l'association et de l'événement est présenté ci-dessous (voir tableau 2)⁴. Pour faire suite à la LeS 2018 (voir encadré 1), Lyon e-Sport organisera en février 2019 au Palais des Congrès de Lyon la 12ème édition de la LeS.

Tableau 2 : exemples d'évolution de l'événement LeS

Événement	Lieu	Nombre de visiteurs	Nombre de joueurs
LeS 4 (2012)	Ecole Supinfo Lyon	2500	160 joueurs (LoL), 32 équipes
LeS 9 (2016)	Palais des Sports de Gerland	8700	320 joueurs (LoL), 64 équipes
LeS 2018 (2018)	Cité des Congrès de Lyon	16040	320 joueurs (LoL), 64 équipes, et 100 joueurs (Fortnite), 48 équipes

Encadré 1 : LeS 2018

En février 2018, la 11^{ème} édition de la Lyon e-Sport s'est déroulée à la Cité des congrès de Lyon. Elle a rassemblé plus de 16000 visiteurs physiques en 3 jours et 520 joueurs sur les jeux *League of Legends* et *Fortnite* et a réalisé plus de 8 millions de vues en streaming sur 25 chaînes web différentes, témoignant du succès croissant de l'événement dans le paysage e-sportif français.

Dans le cadre de ce travail de recherche, nous nous intéressons plus particulièrement aux trajectoires d'évolution du BM non lucratif de Lyon e-Sport et de la LeS (voir figure 1), en tâchant d'étudier le rôle de la dépendance des ressources et leur influence sur les composantes du BM (création, proposition et capture de valeur). Si les ressources mobilisées par l'association ont évolué au fur et à mesure des événements, l'organisation de la LeS repose sur plusieurs types de ressources génériques (voir tableau 3).

³ Individus qui diffusent du contenu en ligne sur Internet par le biais de plateformes spécialisées telles que Twitch.

⁴ La trajectoire d'évolution complète de l'événement LeS est présentée dans la partie « résultats » (tableau 6).

Figure 1 : business model de l'évènement LeS 2018

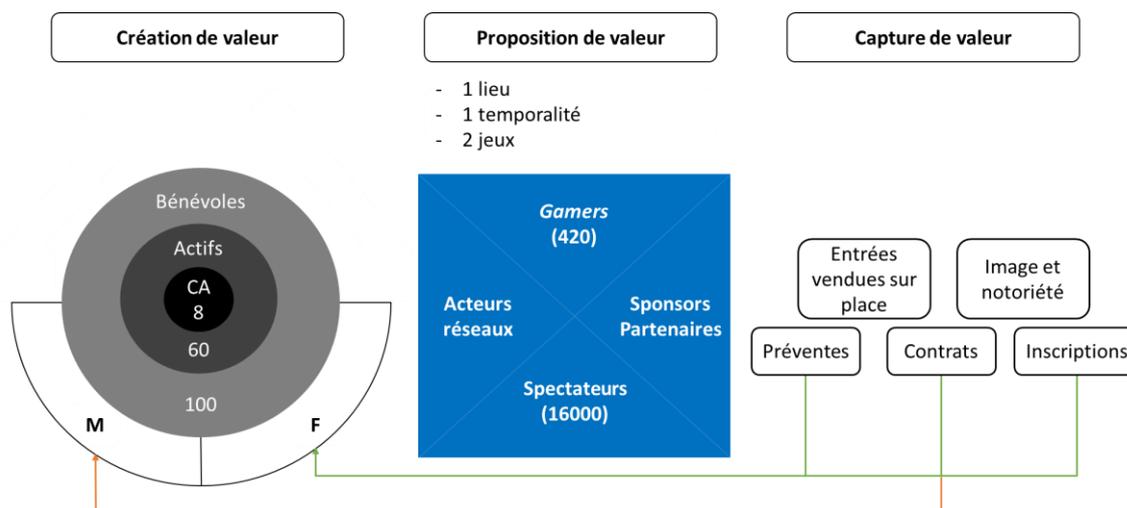


Tableau 3 : ressources principales mobilisées dans le cadre de l'organisation de la LeS par Lyon e-Sport

Ressources humaines	60 membres bénévoles actifs à l'année, plus de 100 bénévoles supplémentaires en renfort pendant l'évènement LeS.
Ressources matérielles	Matériel divers et équipements réseaux possédés par l'association utilisés lors de chaque LeS (câbles, armoires etc.) lui permettant d'assurer techniquement l'évènement.
Ressources financières	Trois sources principales : le sponsoring, par le biais de partenaires, les ventes de billets pour assister (visiteurs) ou participer (joueurs) à l'évènement et l'éventuel bénéfice réalisé lors de l'évènement précédent.

2.2. RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES

Afin de répondre à notre problématique, nous avons recueilli et analysé plusieurs sources de données primaires et secondaires. Notre étude de cas repose principalement sur 15 entretiens semi-directifs. Ces entretiens ont été menés auprès de divers membres bénévoles de l'association (voir tableau 4). Nous avons tâché d'interviewer des membres aux profils variés issus des différentes équipes, ayant différents degrés d'implication au sein de Lyon e-Sport et une ancienneté variable au sein de l'association (certains des acteurs interrogés sont membres fondateurs, alors que d'autres ont intégré l'association au cours des dernières années). La variété des acteurs nous permet d'avoir différents regards sur le BM de l'association et de l'évènement. Bien que Lyon e-Sport compte 60 membres, le fait d'interroger des acteurs clés (notamment la quasi-totalité des membres du comité d'administration) nous a permis d'atteindre un seuil de saturation.

Ces entretiens ont été menés entre juin et octobre 2018. Un guide d'entretien organisé en différentes grandes parties nous a permis de recueillir les informations nécessaires : (1) une

partie introductive sur l'association Lyon e-Sport (origine, évolution, stratégie, valeur, identité, forces, difficultés, membres, organisation, rôle et responsabilité, vision etc.) et son historique, (2) une partie sur l'événement LeS et son organisation (caractéristiques, évolution au fil des éditions, fonctionnement, valeurs, défis / difficultés, logistique, financement, communication, ressources mobilisées, cibles, communautés, évènements concurrents etc.), (3) une partie sur le BM et son évolution (volonté stratégique, création, proposition et capture de valeur, forces, faiblesses, opportunités, menaces etc.) et (4) une partie sur les collaborations externes (types et choix de partenaires, ressources fournies, niveau d'importance de la relation, avantages et limites de la relation, fidélité, difficultés, conflits etc.). Au cours de nos entretiens, nous avons veillé à ne pas utiliser le terme de "dépendance" afin de ne pas orienter les réponses des acteurs interrogés. L'ensemble des entretiens a en moyenne duré 1 heure et a été intégralement enregistré et retranscrit (148 pages) pour en augmenter la fiabilité (Eisenhardt, 1989).

Tableau 4 : acteurs interrogés lors des entretiens

Date	Rôle dans l'association	Entrée dans l'association
Juin 2018	Assistant scène – équipe scène	2013
Juin 2018	Secrétaire général adjoint & technicien – équipe technique	2011
Juin 2018	Rédacteur en chef – équipe marketing	2016
Juin 2018	Community manager – équipe marketing	2011
Juin 2018	Responsable technique – équipe technique	2016
Juin 2018	Président	2011
Juillet 2018	Secrétaire générale, responsable partenariats & Web TV – équipe marketing	2016
Juillet 2018	Vice-présidente & responsable marketing – équipe marketing	2013
Juillet 2018	Technicien – équipe technique	2013
Juillet 2018	Responsable presse – équipe marketing	2014
Juillet 2018	Responsable tournoi – équipe tournoi	2011
Juillet 2018	Administrateur tournoi – équipe tournoi	2014
Juillet 2018	Régisseur – équipe scène	2013
Septembre 2018	Responsable cosplay- équipe scène	2014
Octobre 2018	Technicien – équipe technique	2011

Pour compléter les données primaires, de nombreuses données secondaires ont également été mobilisées. Cela nous a permis d'en assurer la triangulation (Denzin, 1978), mais également de comprendre et d'identifier le degré de dépendance aux types de ressources identifiées, notamment par le biais des entretiens. L'aspect longitudinal des documents recueillis (principalement tous les documents internes de l'association, de 2011 à aujourd'hui) nous a permis de reconstituer la trajectoire d'évolution du BM de l'événement (voir tableau 6) ainsi que celui de l'association. Nous avons ainsi pu accéder à divers documents tels les comptes

rendus d'assemblées générales et comités d'administration, divers communiqués de presse, les plaquettes de l'association destinées aux partenaires et sponsors, les documents financiers (bilans, comptes de résultats) ou encore les comptes rendus du suivi des partenariats, les documents de préparation de chaque LeS, les suivis post-événement etc. Nous avons également étudié les différents réseaux sociaux de Lyon e-Sport, divers articles de presse relatant l'événement etc.

Pour analyser nos données, nous avons procédé à un codage thématique en les condensant. En d'autres termes, nous avons découpé les verbatim issus des entretiens retranscrits en unités d'analyse (Miles et Huberman, 2003), à l'aide du logiciel NVivo. Nous avons particulièrement veillé à identifier les sources de dépendance et leur intensité en nous basant sur une analyse textuelle des données recueillies (par exemple : "nous sommes dépendants de", "il est impératif que", "nous devons", "il est important" etc.). Aussi, nous avons construit une grille de lecture (voir annexe 1) reposant sur la littérature mobilisée, nous ayant permis de lier les trajectoires de *business model* avec les sources de dépendance des ressources. Notre travail de codage a également laissé apparaître de nouvelles catégories émergentes.

3. RESULTATS

Notre recherche suggère deux résultats majeurs. Premièrement, nous identifions le type et l'intensité des sources de dépendance et étudions leur influence sur les trois composantes du BM non lucratif de Lyon e-Sport. Deuxièmement, ce travail analyse l'effet de ces sources sur la trajectoire du BM. Aussi, nos résultats révèlent la démarche réactive et parfois proactive de l'association pour contrôler et minimiser sa dépendance envers les ressources externes requises pour l'organisation de son événement, lui permettant ainsi de contrôler une partie de la trajectoire de son BM dans une optique de pérennité.

3.1. TYPES ET INTENSITES DES SOURCES DE DEPENDANCE ET LEURS EFFETS SUR LES COMPOSANTES DU BM NON LUCRATIF

L'analyse des données nous permet d'identifier l'influence de 10 sources de dépendance présentant des degrés d'intensité variables et influençant de différentes manières les composantes du BM non lucratif de Lyon e-Sport et de son événement (voir tableau 5).

3.1.1. Types des sources de dépendance

Le caractère non lucratif de Lyon e-Sport, et *in fine* de la LeS, nous permet d'identifier une première source de dépendance à forte intensité : *les ressources financières (1)*. En effet, si le but premier de l'association n'est pas la recherche et le partage de bénéfice, l'organisation de l'évènement a un coût extrêmement élevé qui augmente chaque année à mesure que l'évènement évolue et croît. L'association a donc obligatoirement recours à des sources de financement externes (80% du financement du budget total de l'évènement est externe).

« *Juste l'aspect de la salle, on était dans les 150k€ plus tu rajoutes 100k€ pour la scène. Ça coûte très cher un évènement e-sport. Cette année, je crois qu'on a financé l'évènement une semaine avant qu'il ne commence, tout ce qui est spectateurs a servi en fond pour l'année suivante.* » (Responsable technique)

Le fort degré de dépendance aux ressources financières s'explique également par la difficulté d'accéder au financement. En effet, le caractère associatif de Lyon e-Sport peut limiter le désir d'investissement des partenaires potentiels.

« *On serait une entreprise, ça passerait beaucoup mieux, parce que tu peux discuter business, alors que là, il y a des entités avec lesquelles on voudrait bosser mais qui elles ne veulent pas bosser avec nous parce qu'on est une asso et qu'on ne génère pas d'argent, donc pour eux, risque élevé, et rentabilité moindre.* » (Assistant scène)

Au-delà des ressources financières, qui sont obligatoires pour la faisabilité de l'évènement, les acteurs interrogés indiquent que le tournoi et la compétition restent la priorité. Aussi, notre travail suggère l'importance capitale des *ressources physiques (2)* et *techniques (3)*. Du point de vue physique, il apparaît que l'association doit impérativement trouver, tous les 2 ans, un lieu pour accueillir l'évènement. Au-delà d'un aspect purement logistique, ce lieu doit être adéquat et cohérent avec les objectifs de croissance de la LeS, posant un certain nombre de contraintes pour Lyon e-Sport.

« *Si on veut accueillir tout le monde, on est obligé de changer de salle, on le fait tous les 2 ans. Donc tous les 2 ans, c'est la même histoire, il faut trouver une nouvelle salle.* » (Responsable tournoi, membre du CA)

Dans cette lignée, du point de vue technique, la réussite de l'évènement repose aussi sur l'acquisition de matériel spécifique. Pour le moment, si l'association parvient, par le biais de dotations, à acquérir ce matériel, des besoins financièrement coûteux sont à prévoir.

« *On a des besoins en matériel critiques. Si on ne l'a pas, ça peut empêcher l'évènement de fonctionner.* » (Responsable technique, membre du CA)

Le bon fonctionnement du réseau est également primordial pour assurer un évènement de qualité. Par exemple, lors de l'édition 2018 de la LeS, un problème de connexion à la fibre,

indépendant de Lyon e-Sport, a momentanément stoppé la compétition. L'événement s'est ainsi retrouvé sans contenu compétitif pendant plusieurs heures.

« *On a dû passer par la connexion de la salle et on a eu de très mauvaises surprises. Et là ça craint car tout l'événement dépend de ça. L'organisation peut être parfaite, si la connexion ne marche pas rien ne marche et il n'y a plus d'événement.* » (Président, membre fondateur, membre du CA)

L'événement est également très fortement dépendant de ses *ressources humaines* (4). En effet, bien qu'il se déroule dans un espace-temps défini, ce dernier nécessite des mois de préparation et d'organisation et repose sur la mobilisation de compétences diverses et variées. Si l'une des forces de l'association est d'attirer de nombreux individus désireux de rejoindre Lyon e-Sport, notamment grâce à sa réputation et à sa notoriété, la constitution d'une équipe de membres bénévoles solide, variée, impliquée et aux compétences spécifiques lui garantit véritablement le succès de l'événement.

« *Notre force, c'est les membres bénévoles, qui sont de très grands professionnels dans leur domaine, chacun, (...).* » (Community Manager, membre fondateur)

Cependant, bien que l'association reçoive de très nombreuses demandes d'adhésion ou de propositions de renfort le jour de l'événement, lui garantissant un accès relativement aisé aux ressources humaines, l'intensité de dépendance est élevée. L'ensemble des acteurs que nous avons interrogés identifie la nécessité de l'investissement humain et de la passion pour l'e-sport afin de mener à bien l'objectif de l'association par l'organisation de l'événement LeS.

« *(...) on est 60 à 70 permanents, donc on est limité, si tu veux faire plus gros, il faut plus de bénévoles, mais des bénévoles prêts à s'investir.* » (Rédacteur en chef)

Dans la lignée des résultats précédents, nous avons identifié une autre source de dépendance à forte intensité qui influence l'accès aux ressources financières, techniques, physiques ou humaines : la *réputation* (5) de l'association et *in fine* de l'événement. Aujourd'hui, Lyon e-Sport jouit d'une excellente réputation, et ce auprès des différentes catégories d'acteurs impliqués, notamment les joueurs, visiteurs et influenceurs. La LeS est en effet perçue comme un événement sérieux, crédible et même comme une étape obligatoire pour les joueurs de League of Legends. Cependant, si l'événement dispose d'une excellente réputation, cette dernière requiert de nombreux efforts pour être entretenue et maintenue dans le temps. D'une part, le secteur de l'événement e-sportif est régulièrement marqué par de nombreux scandales émanant de la mauvaise organisation, voire de la malhonnêteté de certains événements

similaires⁵. En outre, le secteur est marqué par une très forte “concurrence” entre les entités organisatrices, et donc entre les événements. Ces différents éléments, relatifs au secteur sportif français, impactent indéniablement la notoriété de Lyon e-Sport et de son événement.

« Avec le nombre d'escroqueries qu'il y a eu dans l'e-sport, c'est dur de vendre ce type d'événement à nos partenaires (...) beaucoup de grandes marques disent « non, on ne veut pas faire ça, on ne veut pas s'associer à des événements qui peuvent se passer comme ça. Même si on est Lyon e-Sport, ça nous affecte. » (Assistant régie)

Dans la lignée des sources de dépendance liées à la réputation et à la taille de Lyon e-Sport, sa position sur le secteur (6) sportif présente une source de dépendance dont l'influence est moindre. Le secteur sportif français est aujourd'hui en train de se construire. Outre son ancienneté dans le secteur et son expertise sur le jeu League of Legends, la notoriété de Lyon e-Sport, comme nous l'avons mentionné précédemment, lui permet de s'assurer une place dominante dans le paysage de l'événement e-sportif français et de jouir d'un positionnement très favorable par rapport à d'autres organisations.

« Aujourd'hui, notre événement est connu et reconnu. Et en 100% associatif, on est de loin les plus gros. » (Président, membre fondateur, membre du CA)

A l'instar de sa notoriété, la place de Lyon e-Sport sur ce marché l'aide à attirer plus de partenaires et de sponsors, mais également des joueurs, visiteurs et influenceurs.

De manière émergente, notre analyse a également permis d'identifier deux sources de dépendance relatives aux spécificités de l'e-sport et dont l'intensité est beaucoup plus forte. D'une part, l'événement LeS est dépendent du jeu (7) League of Legends, sur lequel il a basé son expertise, son image et sa notoriété. Si l'affiliation de l'événement à un seul et unique jeu présente un avantage certain pour l'événement, cela présente également deux risques de dépendance majeurs. En premier lieu, le jeu League of Legends, bien qu'il compte plus de 100 millions de joueurs, fait face à une concurrence très forte, sensiblement représentative de l'industrie vidéo ludique. Une perte de vitesse du jeu amènerait donc l'événement LeS à opérer un changement majeur.

« LoL, je ne sais pas combien de temps ça va durer. On fait très tôt le choix de se positionner sur un seul jeu, c'est plus lisible, plus clair, mais c'est qu'en retour, on dépend du jeu. » (Vice-présidente, membre du CA)

En second lieu, l'événement peut également être contraint par l'éditeur du jeu, Riot Games. Si, à aujourd'hui, l'association et Riot Games œuvrent ensemble pour proposer aux joueurs la

⁵ Voir par exemple : http://www.team-aaa.com/news-43461-0-1-enquete_le_montpellier_esport_show.html

meilleure expérience possible, Lyon e-Sport n'exclut pas la probabilité que Riot puisse un jour limiter l'exploitation de League of Legends.

« Tu es dépendant d'un jeu, et le jeu, il appartient à un éditeur. Demain, si Riot Games nous interdit de faire du LoL, Lyon e-Sport doit changer de jeu, alors que LeS est connu pour LoL, ça va être ça la plus grosse problématique. » (Régisseur)

D'autre part, le secteur e-sportif étant spécifique, il nous a permis d'identifier une source de dépendance ayant trait aux *comportements des utilisateurs* (8). L'e-sport, à l'instar de bien d'autres secteurs naissants, est soumis à une nouvelle catégorie d'acteurs, les influenceurs, qui dans le cadre de l'e-sport, diffusent du contenu relatif aux jeux les plus joués par le biais de plateformes telles Youtube, Twitch etc. Ils sont suivis par des communautés pouvant atteindre, pour les plus célèbres, plusieurs millions de *followers*. Si Lyon e-Sport entretient d'excellentes relations avec bon nombre d'influenceurs en France, la communauté esportive, à l'instar du secteur, se construit et adopte des codes pouvant mettre en porte à faux ce type d'événement.

« L'évolution des comportements des consommateurs d'événements e-sport, c'est difficile à gérer. (...) ça vient aussi de la montée en puissance des influenceurs, les gens ont l'habitude d'avoir tout cru ce qu'ils veulent, quand ils le veulent. Tout est très instantané avec l'e-sport et le JV (...) Donc les gens vont être beaucoup plus critiques, mais pas dans le bon sens (...) on n'a plus le droit à l'erreur. » (Community Manager, membre fondateur)

Si l'ensemble de ces sources de dépendance, précédemment identifiées dans la littérature ou non, s'avère de forte intensité, notre travail nous a permis d'identifier le rôle de deux dernières sources de dépendance dont l'influence est moindre : la *taille* (9) et la *réglementation* (10). Si la taille de la LeS n'a pas une influence prédominante sur son BM, son évolution constante questionne quand même sa trajectoire et influence la dépendance aux autres types de ressources, notamment financières et physiques. L'évolution de la LeS s'inscrit dans une stratégie bien définie où l'impulsion d'évoluer vers un événement plus qualitatif et plus quantitatif s'opère tous les 2 ans et nécessite de trouver de nouveaux partenaires pour poursuivre cette croissance.

« La LeS ayant énormément grandi, il faut trouver les sous qu'il faut, donc on est obligé de trouver de nouveaux partenaires, d'évoluer, trouver des partenaires qui ne font pas encore là, mais qui peuvent financer à hauteur de ce dont on a besoin. » (Responsable tournoi, membre du CA)

Cette stratégie temporelle permet ainsi à Lyon e-Sport de stabiliser et d'améliorer son événement en limitant un certain nombre de difficultés. Cependant, l'association est aujourd'hui confrontée à une difficulté majeure. Le respect de son identité géographique

(organisation à Lyon) est en effet menacé par les difficultés d'accès à un lieu plus important que la Cité des Congrès. Si l'association peut encore disposer d'autres espaces en ce lieu, la taille de l'événement sera indéniablement limitée par cet élément et poussera l'association à devoir se réinventer ou à innover pour poursuivre sa stratégie.

Enfin, le secteur e-sportif français étant en structuration, il présente aussi la spécificité d'être relativement vague quant à sa réglementation. Si l'événement LeS est très peu dépendant de la réglementation qui entoure l'e-sport, il est à noter que Lyon e-Sport veille à ce que ses modalités de compétition (notamment quant à la provenance et la source de *cashprize*) respectent la réglementation. Cependant, au-delà de cette modalité, il n'existe à aujourd'hui pas de réglementation encadrant formellement les pratiques, acteurs et événements e-sportifs. L'influence de cette source de dépendance est ainsi minime.

« Il existe un modèle type où l'organisateur va dire qu'il prend les ressources de la billetterie, et que s'il prévoit qu'il y aura 10k€, eh bien ça fait 10k€ de cashprize. C'est le modèle le plus répandu, mais c'est illégal, car l'état considère que ça revient à parier de l'argent. Je paye pour participer à un tournoi, et la récompense que j'espère gagner correspond au montant total des paris. Donc ce n'est pas possible. » (Président, membre fondateur, membre du CA)

3.1.2. Effets des sources de dépendance sur les composantes de *business model*

Au regard des résultats précédents, plusieurs types de sources de dépendance semblent influencer la création de valeur. De manière prédominante, il apparaît que l'organisation de l'événement, dont la préparation débute plusieurs mois avant son déroulement, repose principalement sur la capacité de l'association à trouver des ressources financières. Aussi, en fonction du budget réuni par l'association, la création de valeur (nature de l'événement, taille, contenu, etc.) pourra varier.

« Quand le Président fait le budget de l'événement, il le fait en fonction de charges : on va dépenser tant parce qu'on a tant à dépenser. Et si l'événement n'est pas à l'équilibre avant son début, on ne le fait pas. » (Technicien, membre fondateur, membre du CA)

Dans cette lignée, la recherche de partenaires et de sponsors repose principalement sur les ressources humaines de l'association, puisque durant les mois de préparation, l'implication des membres bénévoles est essentielle. De manière moindre, la taille de l'événement, sa réputation et son positionnement sur le secteur de l'événement sportif influence également la création de valeur. Nous observons ainsi un véritable effet relationnel entre les différents types de ressources, qui influencent principalement l'accès de Lyon e-Sport aux ressources financières pour créer de la valeur.

« On a des machines de guerre au sponsoring. Ils passent un temps astronomique à essayer de trouver des partenaires pour rendre l'événement possible. C'est notre seul et unique recours pour aller chercher des partenaires et de l'argent. » (Responsable tournoi, membre du CA)

En ce qui concerne la proposition de valeur, il s'agit, d'après nos résultats, de la seule composante influencée par l'ensemble des sources de dépendance identifiées. Ainsi, la proposition de valeur dépend notamment et en premier lieu des ressources physiques et techniques. Comme il a été précédemment indiqué, l'événement, dans son espace-temps défini, repose principalement sur la compétition e-sportive. Il apparaît ainsi clairement que tout élément pouvant, tout ou partie, remettre en cause le tournoi viendrait directement influencer négativement la proposition de valeur de l'événement.

« Il faut que ça tourne. Si ça tourne, pas de problème... si ça ne tourne pas, que des problèmes. Tant que le réseau marche tout au long de l'événement, personne ne remarquera qu'il y a une équipe technique, s'il y a des problèmes, pas d'événement ou événement très ralenti, donc pas de compétition et pas de visiteurs. » (Responsable technique, membre du CA)

Par ailleurs, la LeS en tant que telle présente une organisation et une gestion en temps réel de l'événement complexe. In situ, toutes les équipes de l'association sont sollicitées. Cependant l'implication des seuls membres bénévoles n'est pas suffisante pour assurer la réalisation de l'événement le jour J. L'association Lyon e-Sport fait donc ponctuellement appel, pour la durée de la LeS, à des bénévoles supplémentaires non adhérents. Ces bénévoles, appelés les "lionceaux", viennent ainsi servir de support et de soutien. Comme nous l'avons mentionné précédemment, bien que Lyon e-Sport ne peine pas à attirer ces ressources humaines supplémentaires, il apparaît que leur nombre reste insuffisant.

« Cette année, on était 180 en tout [membres bénévoles adhérents et lionceaux], et il m'en aurait fallu 30 de plus pour faire ça bien. » (Président, membre fondateur, membre du CA)

Enfin, une des sources de dépendance ayant une influence d'intensité élevée sur la proposition de valeur est relative à Riot Games. La valeur ajoutée de Lyon e-Sport est de proposer aux joueurs et visiteurs une immersion dans l'univers du jeu League of Legends. Sans le soutien de Riot Games, qui fournit par exemple des dotations, des éléments de décor pour contribuer à la création de cet univers, ou qui organise une étape officielle de sa ligue pour les joueurs professionnels lors de la LeS, la proposition de valeur de l'événement serait amoindrie.

« Avant, avec l'ancienne organisation de Riot, la finale de son challenge France avait lieu à la soirée d'ouverture de la LeS. Maintenant, ça n'existe plus mais l'organisation d'une étape

de son circuit officiel se fait toujours lors de la LeS, et ça ramène clairement des joueurs et surtout des visiteurs. » (Responsable Cosplay)

Enfin, en ce qui concerne la capture de valeur, nous avons principalement identifié le rôle clé des ressources humaines. Les membres adhérents à Lyon e-Sport permettent en effet de capter de la valeur, que cette dernière soit tangible ou intangible. Qu'il s'agisse de recueillir des dotations financières ou matérielles nécessaires à l'événement, c'est bel et bien le travail acharné des membres de l'association qui lui permet de capturer la valeur.

« Comme des membres de l'équipe technique travaillent pour la plupart dans des boîtes d'informatique, ils en profitent pour récupérer pas mal de matériel. Et tant mieux, car ce matériel coûte excessivement cher. » (Responsable Technique, membre du CA)

La capture de la valeur générée par l'événement LeS repose également sur la notoriété de Lyon e-Sport ainsi que sa position sur le secteur. La vente de billets, tant joueurs que visiteurs, repose effectivement en grande partie sur la réputation de l'événement LeS et sur sa place dominante sur le secteur de l'événement sportif français.

« Chaque année, toutes les places joueurs sont vendues en quelques minutes à peine et il y a de nombreux déçus. Le jour de l'événement, la file visiteurs ne désemplie pas non plus. Je pense qu'on doit ces phénomènes à la réputation et à la notoriété acquises par Lyon e-Sport et par les précédentes éditions des LeS. Sans ça, ce ne serait sûrement pas la même. » (Responsable Cosplay)

Tableau 5 : synthèse des sources de dépendance et effets sur les composantes du BM

Sources de dépendance	Degré d'intensité	Composantes du BM
Financière	+++ Criticité : indispensable Substituabilité : non Disponibilité : rare, difficile d'accès	Création de valeur (Proposition de valeur)
Physique	++ Criticité : indispensable Substituabilité : oui Disponibilité : non rare, non difficile d'accès	Proposition de valeur
Technique	++ Criticité : indispensable Substituabilité : non Disponibilité : non rare, non difficile d'accès	Proposition de valeur
Humaine	++ Criticité : indispensable Substituabilité : non Disponibilité : non rare, non difficile d'accès	Création de valeur Proposition de valeur Capture de valeur
Réputation	+++ Criticité : indispensable Substituabilité : non Disponibilité : rare, difficile à maintenir et conserver	Création de valeur Proposition de valeur Capture de valeur

Position secteur	++ Criticité : indispensable Substituabilité : non Disponibilité : difficile à maintenir et conserver	Création de valeur Proposition de valeur Capture de valeur
Jeu et éditeur (technologie support)	+++ Criticité : nécessaire Substituabilité : non Disponibilité : rare	Proposition de valeur
Comportements utilisateurs	+++ Criticité : indispensable Substituabilité : non Disponibilité : rare	(Création de valeur) Proposition de valeur
Taille	++ Criticité : facultative Substituabilité : NA Disponibilité : NA	Création de valeur Proposition de valeur
Règlementation	+ Criticité : NA Substituabilité : non Disponibilité : NA	Proposition de valeur

3.2. L'EFFET DES SOURCES DE DEPENDANCE SUR LA TRAJECTOIRE DU BM NON LUCRATIF DE LYON E-SPORT

Après avoir identifié les sources de dépendance de Lyon e-Sport et leur influence sur les différentes composantes du BM non lucratif, nous proposons d'étudier leurs effets sur la trajectoire du BM. Le BM de Lyon e-Sport semble avoir suivi plusieurs évolutions en lien avec la structuration progressive de son événement. Nous avons plus particulièrement identifié trois étapes majeures : une première étape d'initialisation, au cours de laquelle le BM s'est construit, une deuxième étape de développement, au cours de laquelle il s'est formalisé et a entamé sa croissance et une troisième et dernière étape de maturité, vecteur de sa consolidation. Le recueil de données longitudinales, par le biais des interviews de membres fondateurs et de l'ensemble des documents internes consignés par l'association depuis sa création, nous permet d'analyser les effets sur l'évolution du BM.

3.2.1. Externalités positives et incertitude des sources de dépendance dans le temps

Le cas de Lyon e-Sport témoigne aujourd'hui d'un BM non lucratif mature, qu'il s'agisse de l'événement ou de l'association. Même si les sources de dépendance sont contraignantes pour l'association, nos données montrent que l'accès réussi aux différentes ressources année après année crée un effet positif qui mène progressivement l'association vers un accès aux ressources de plus en plus aisé. L'intensité des sources de dépendance ne change pas

forcément mais leur récurrence temporelle fournit une externalité positive facilitant leur accès, et ce de manière vertueuse.

« *Quand tu travailles avec un gros partenaire pour la première année, les années suivantes, ça encourage d'autres gros partenaires à venir, c'est un effet d'entraînement logique.* » (Secrétaire générale, responsable partenariats & Web TV – équipe marketing)

Cet effet d'entraînement est d'autant plus important que l'image parfois négative du secteur e-sportif peut rendre l'accès aux partenaires et aux sponsors financiers relativement complexe. Toutefois, même quand un partenaire s'engage à soutenir l'événement, son engagement dans la durée ne peut être garanti.

« *Aujourd'hui, on a des sponsors, on espère les renouveler pour les années suivantes, mais c'est incertain.* » (Technicien, membre fondateur, membre du CA)

Au-delà des seuls partenaires, cet effet d'entraînement peut être observé à plus grande échelle. En effet, l'identification des sources de dépendance et leur effet sur les composantes du BM non lucratif suggèrent un effet d'interdépendance entre les différentes sources. L'étude de ces sources sur la trajectoire d'évolution du BM de Lyon e-Sport renforce ce constat, dans la mesure où l'acquisition d'un partenaire important permet non seulement d'attirer d'autres partenaires, mais également d'accéder à d'autres ressources, et ainsi proposer un événement de meilleure qualité au fil du temps.

« *Imagine le sponsor met 50k€, il a des retours sous forme de visibilité. Tu as des sous, (...) ton événement va marcher, les sponsors vont t'accompagner. Et les gens vont venir parce que t'as les moyens de faire des trucs. Et tu finis par faire des trucs au Palais des Congrès. Et tu finis par attirer d'autres sponsors de plus en plus importants, ce qui te permet d'organiser un événement toujours plus quanti et quali.* » (Technicien, membre fondateur, membre du CA)

Si l'événement a connu une évolution fulgurante en 8 ans, l'association fait aujourd'hui face à certaines limites. Par exemple, dans ses perspectives d'évolution, il lui est aujourd'hui difficile d'accéder à une salle plus grande à Lyon. Cela peut ainsi amener l'association à se limiter à la taille actuelle de son événement dans le temps, et ainsi devoir trouver d'autres moyens de se renouveler.

« *En terme d'espace, on va commencer à être limité sur Lyon.* » (Responsable tournoi, membre du CA)

Une problématique similaire se pose pour les sponsors et partenaires auxquels accède Lyon e-Sport.

« Et le vrai souci qu'on a aujourd'hui, c'est que faire plus grand, il nous faut plus d'argent, et les sponsors enclin à notre événement, ils ont de plus en plus de mal à suivre. »
(Responsable tournoi, membre du CA)

Le cas de Lyon e-Sport est particulièrement intéressant puisqu'il relate le succès d'une organisation soumise à un fort degré de dépendance et dont l'objectif non lucratif complexifie la survie. Un des éléments pouvant expliquer ce succès réside dans la vision stratégique quant à l'évolution du BM de l'association, anticipée dès la création de l'association en 2011.

« Dès le départ, on a monté un plan avec une vision stratégique claire qui était de monter un événement assez costaud sur quelques années, en passant par les étapes qu'il fallait, (...) commencer à développer la partie « joueurs », donc on a commencé par ne faire que des lan, il n'y avait que des joueurs. Petit à petit, on a ajouté la notion de spectateurs, qui s'est même aujourd'hui transformé en spectacle tout court (...) et la troisième étape ça a été d'ajouter du participatif avec la partie salon (...). Donc c'est les étapes clés, mais le but, c'était d'en arriver là dès le départ en fait. » (Président, membre fondateur, membre du CA)

Cependant, si nous observons ici un cercle vertueux ayant permis à Lyon e-Sport de porter son BM à maturité depuis sa création en 2011, la spécificité non lucrative de ce dernier questionne sans cesse sa pérennisation, les trajectoires d'évolution n'étant pas linéaires et acquises. L'association se doit donc de trouver des moyens pour limiter l'intensité de dépendance à ces différentes sources.

3.2.2. La diversification et le contrôle des ressources, notamment externes, pour diminuer la dépendance et soutenir la pérennité du BM non lucratif

Bien que Lyon e-Sport connaisse aujourd'hui un véritable succès, la dépendance envers un nombre important de ressources externes fragilise logiquement le BM de l'évènement. Cette fragilité est également renforcée par l'incertitude inhérente au statut associatif de l'organisation et par son caractère non lucratif. Pourtant, nos données montrent que l'organisation parvient à gérer et même à minimiser sa dépendance en diversifiant les sources de cette dépendance et par la mise en place de mécanismes de contrôle.

En ce qui concerne la diversification, Lyon e-Sport a adopté, au fur et à mesure de son évolution, une stratégie globale visant à ne pas limiter ses sources de dépendance. Par exemple, en ce qui concerne ses sources de financement, l'association a élargi le périmètre de ses partenaires et sponsors pour limiter les risques de dépendance. Depuis l'édition 2018, un espace exposant a ainsi été créé. Si cela permet à Lyon e-Sport de proposer plus de contenu aux visiteurs, celui lui permet également de s'assurer une nouvelle source de revenu.

La dépendance aux ressources financières étant d'une importance capitale pour l'événement LeS, l'association a décidé, au fur et à mesure du temps, de diversifier ses sources de financement afin d'être moins dépendante. Ainsi, la croissance de l'événement vers un festival proposant plus de contenu et de divertissement qu'une simple lan party attire de plus en plus de spectateurs, permettant à l'association de vendre plus de billets.

« Le merchandising, c'est la partie exposition aussi, qui n'est pas du sponsoring, c'est de la vente d'espace, donc diversifier nos sources de revenus comme ça, (...) ça nous rend moins dépendant du sponsor qui du jour au lendemain peut arrêter de nous financer. » (Président de l'association, membre fondateur, membre du CA)

Dans cette même lignée, l'ouverture de la compétition au jeu Fortnite, en complément de League of Legends, et la hausse du nombre d'équipes sur ce dernier, permet d'attirer plus de joueurs, mais également plus de visiteurs.

« Avec Fortnite, on attire un nouveau public, on se renouvelle, on se prémunit de la petite perte de vitesse de LoL et on complète notre offre, sans pour autant nous disperser sur 20 jeux comme le font certains autres événements. » (Responsable Cosplay)

Si la diversification des sources permet à Lyon e-Sport de limiter sa dépendance à un acteur ou une ressource, elle ne lui garantit pas de disposer de l'autonomie nécessaire au fonctionnement de toute organisation. Pour ce faire, l'association tache donc de contrôler les sources de dépendance, lui permettant de s'assurer une certaine liberté.

L'association joue ainsi aujourd'hui sur sa réputation et sa place dominante sur le secteur de l'événement sportif pour exercer cette forme de contrôle.

« Aujourd'hui, Lyon e-Sport est un nom reconnu, et même si on ne peut pas se permettre le luxe de choisir nos partenaires, on est quand même plus libre qu'avant. Par exemple, il y a deux ans, [entreprise] nous a proposé 50k€, mais on a dit non, parce que [entreprise], c'est du pari sportif. Et nous, notre cible, c'est les mineurs, même s'il n'y a pas que ça, il y en a beaucoup, et on n'a pas envie d'amener des sites de paris auprès de mineurs. » (Président de l'association, membre fondateur, membre du CA)

Le contrôle des sources externes reste toutefois particulièrement complexe à exercer, même pour un acteur reconnu sur son marché comme Lyon e-Sport l'est dans le domaine de l'événement e-sportif. La difficulté de contrôle sur des acteurs externes est une fois de plus renforcée par le caractère non lucratif de l'association.

« C'est compliqué de fidéliser un partenaire. Alors pour obtenir plus, négocier quoi que ce soit, et pour nous assurer un partenariat dans le temps, je ne te raconte même pas... En plus, on est une asso, ça peut faire peur. » (Vice-Présidente, membre du CA)

Tableau 6 : évolution de la trajectoire de l'évènement LeS

Date	Evénement	Informations sur l'évènement	Evolutions majeures de l'évènement	Etape de la trajectoire d'évolution du BM	Effets des sources de dépendance principales observées
Avril 2011	LeS 1	Lieu : Epitech Lyon	Période informelle : organisation de l'évènement au sein de deux écoles Structuration progressive de l'évènement (mise en place de plannings, de programmes, système en ligne de gestion des inscriptions etc.) Emergence de la communauté de joueurs	Initialisation	Evénement au périmètre restreint : forte dépendance aux ressources humaines (pour organiser et gérer l'évènement), techniques et physiques (pour assurer la partie tournoi, seul contenu de l'évènement lors des 2 premières éditions).
Avril 2012	LeS 2	Lieu : Epitech Lyon Tournoi : 32 équipes sur League of Legends en partenariat avec les BDE d'Epitech, Aries, Bellecour et Ifag. 172 personnes à la LAN, 60 visiteurs, 2000 viewers sur les streams live			
Mai 2012	LeS 3	Lieu : SupInfo Lyon Tournoi : 32 équipes sur League of Legends			Evolution de l'évènement avec la mise en place d'un tournoi compétitif amateur : dépendance aux ressources financières pour un accéder à un lieu plus grand et la mise en place de <i>cashprize</i> . Premiers partenariats avec des sponsors (notamment pour des dotations matérielles de lots pour les vainqueurs)
Septembre 2012	LeS 4	Lieu : Supinfo Lyon Tournoi : 2500 visiteurs			
Mars 2013	LeS 5	Lieu : Espace 140 à Rilleux-La-Pape Tournoi : 32 équipes sur League of Legends	Organisation spatiale du tournoi Emergence de la communauté de visiteurs (formalisation de la billetterie, organisation et délimitation des espaces joueurs et visiteurs) Organisation géographique de l'évènement : <ul style="list-style-type: none"> - Zone visiteurs - Zone joueurs - Scène - Hall d'entrée 	Développement	Formalisation de l'évènement dans un espace permettant d'organiser l'évènement en différentes zones : dépendance aux ressources physiques et financières pour l'organisation de l'évènement. La réputation de Lyon e-Sport lui permet d'attirer de premiers partenaires d'envergure pour financer l'évènement.
Mars 2014	LeS 6	Lieu : Espace 140 à Rilleux-La-Pape Tournoi : 32 équipes sur League of Legends			
Juin 2014	LeS 7	Lieu : 7 ^e RMAT à Lyon, lors des journées portes ouvertes du 7 ^{ème} Régiment de Matériel, Tournoi : 64 équipes sur League of Legends (<i>cashprize</i> de 10 000€) et de			Renforcement de l'organisation géographique de l'évènement, outre les espaces précédemment créés : <ul style="list-style-type: none"> - Stands partenaires - Espace presse

		32 équipes sur CS:GO (<i>cashprize</i> de 5000€). 4000 visiteurs.	Diversification de l'événement : nouveau jeu (CS:GO), ajout de contenu et de divertissements (concours de cosplay)		financières.
Février 2015	LeS 8	Lieu : Espace 140 à Rilleux-La-Pape (dernier événement à Rilleux-La-Pape) Tournoi : 240 joueurs sur League of Legends.	Identique LeS 5 et 6		Dépendance aux ressources financières pour
Février 2016	LeS 9	Lieu : Palais des Sports de Lyon Tournoi : finale du challenge France (Riot), 8700 spectateurs, 64 équipes sur League of Legends, 5 800 000 vues sur les différentes chaînes web.	Renforcement de l'organisation géographique de l'événement, outre les espaces précédemment créés : - Espace Web TV plus formalisé Diversification de l'événement : création du concours de créateurs, finale du challenge France dans le circuit de l'éditeur du jeu. Structuration massive et formalisation des relations partenaires par contrats		Dépendance aux ressources physiques : changement de salle pour le Palais des Sports Dépendance aux ressources financières : événement
Mars 2017	LeS 10	Lieu : Palais des Sports de Lyon Tournoi : finale du challenge France (Riot), 10250 visiteurs, 64 équipes sur League of Legends.			
Février 2018	LeS 11 (LeS 2018)	Lieu : Cité des Congrès de Lyon Tournoi : 16040 visiteurs, 520 joueurs sur League of Legends et Fortnite, plus de 8 millions de vues sur 25 chaînes web différentes.	Renforcement de l'organisation géographique de l'événement, outre les espaces précédemment créés : - Stands partenaires et espace salon avec exposants Diversification de l'événement : billetterie étendue à la FNAC, ajout de contenu divertissants (ajout d'un tournoi sur un nouveau jeu, Fortnite, animation sur quatre mini scènes par des équipes d'influenceurs, ajout d'un espace salon du jeu-vidéo, création d'un « grand show d'ouverture » pour inaugurer la LeS, évolution du challenge France (Riot) vers un Open Tour etc.)	Maturité	Dépendance aux ressources physiques : changement de salle pour le Palais des Sports Dépendance aux ressources financières : événement plus important (compétition sur deux jeux, <i>cashprize</i> plus élevés, plus de contenus proposés aux visiteurs etc.) Dépendance aux ressources techniques : plus de contenu (dont un grand show d'ouverture organisé sur scène), plus largement diffusé (via plus de 25 webtv) etc. Effet positifs de la réputation de Lyon e-Sport pour accéder aux ressources financières.

4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche porte plusieurs contributions théoriques et empiriques qui fournissent des opportunités de discussion, à la fois pour la littérature relative au BM et à celle portant sur la dépendance des ressources.

D'abord, nos résultats permettent de mieux comprendre les éléments qui influencent la trajectoire d'évolution d'un BM, et notamment le cas précis d'un BM non lucratif. Nous enrichissons ainsi les travaux précédents qui adoptent une approche dynamique et transformative du BM (e.g. Demil *et al.*, 2015 ; Chesbrough, 2017) en montrant comment le type et l'intensité des sources de dépendance peuvent conditionner l'évolution d'un BM non lucratif au cours du temps. Notre contribution réside également dans l'utilisation de la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 2003) comme cadre d'analyse de la trajectoire d'un BM non lucratif. Dans la mesure où le développement, la gestion et l'évolution de ce type de BM exige l'accès massif à des ressources externes (Yunus *et al.*, 2010), nous indiquons que la trajectoire peut-être expliquée par l'analyse des sources de dépendance. De manière plus approfondie, nous montrons encore que la compréhension de la dépendance par l'organisation à but non lucratif est essentielle pour la pérennité du BM. L'objectif n'est pas de subir ou combattre la dépendance comme le montre la plupart des travaux sur le sujet (e.g. Drees and Heugens, 2013 ; Wry *et al.*, 2013 ; Grosvold *et al.*, 2015 ; Gandia et Gardet, 2017 ; Liu *et al.*, 2018) mais d'utiliser la dépendance comme une source de création de valeur. Plus globalement, ces résultats s'inscrivent dans la lignée de précédents travaux portant sur la créativité et l'innovation. Ces derniers montrent comment les tensions organisationnelles internes (vision versus opérationnel, objectifs versus moyens, etc.), la prise de risque volontaire et le goût du défi stimulent la créativité et l'innovation, tant au niveau individuel que collectif (e.g. Dewett, 2007 ; Brion et Mothe, 2017). En effet, le cas LeS montre que la nature non lucrative du BM pousse l'organisation à augmenter toujours plus le besoin en ressources externes (et donc sa dépendance), et à prendre volontairement des risques pour se dépasser afin de faire évoluer son événement et en assurer la croissance de manière pérenne. Ainsi, la pérennité d'un BM non lucratif semble dépendre de la manière de gérer positivement la dépendance des ressources afin de soutenir l'accès aux ressources externes nécessaires au fonctionnement de l'activité (Berger *et al.*, 2004).

Ensuite, notre étude enrichit les recherches sur la dépendance des ressources en identifiant plusieurs types de sources de dépendance, prolongeant ainsi le travail de Gandia et Gardet (2017) sur un secteur similaire (l'industrie du jeu vidéo) mais avec un type d'entreprise spécifique (organisation à but non lucratif). Nous confirmons ainsi l'importance

crucial des ressources financières, qui apparaissent comme une source de dépendance majeure (Xia *et al.*, 2014) et le fait que la taille n'a pas réellement d'influence car c'est la réputation qui fournit plus de pouvoir de négociation (Carpenter, 2014). Nos résultats montrent également qu'au-delà des contraintes liées à la dépendance, la récurrence des sources de dépendance peut progressivement fournir un effet positif car l'accès aux ressources manquantes semble plus aisé au fil des événements. Cette dépendance de sentier (Thietart, 2015) crée ainsi une forme de cercle vertueux car l'expérience dans l'accès réussi aux ressources facilite leur accès futur. Au-delà de cette externalité positive, notre étude fournit des indications sur la manière de contrôler certaines sources de dépendance, notamment en utilisant la réputation (Sakarya *et al.*, 2012). Nous confirmons ainsi le caractère dynamique des sources de dépendance qui peuvent soit se renforcer, soit diminuer à mesure que l'entreprise développe ses sources de pouvoir par la détention, le développement ou le contrôle de certaines ressources, réduisant ainsi les asymétries (Gulati et Sych, 2007). Le temps semble donc jouer un rôle très important dans la relation entre la dépendance des ressources et la trajectoire du BM. Il ne s'agit pas seulement de l'approche temporelle générale de l'organisation, appréhendée via le passé, le présent et le futur (Dawson, 2014), mais également de la temporalité d'organisation de l'évènement, qui peut intensifier certaines sources de dépendance à mesure que la date butoir approche. Nos données révèlent ainsi que certaines pratiques peuvent être mises en place pour diminuer la dépendance ou réduire les effets négatifs. C'est le cas de la diversification des accès à une même source de dépendance, réduisant ainsi son intensité tout en augmentant sa disponibilité (Pfeffer et Salancik, 2003), puisque la ressource convoitée provient de plusieurs partenaires.

Enfin, notre étude enrichit plus globalement la littérature sur le BM en fournissant une meilleure compréhension du BM non lucratif, aussi appréhendé comme un BM social (Sakarya *et al.*, 2012). Nos résultats suggèrent que le BM non lucratif peut présenter une logique stratégique duale. D'une part, la conception de la stratégie est conditionnée par la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 2003) car l'objectif non lucratif oblige l'accès massif à des ressources externes (Yunus *et al.*, 2010), en particulier dans les phases d'initialisation et de développement. D'autre part, dès que le BM permet de générer des sources de pouvoir (réputation, fidélité de certains partenaires, nombre important d'utilisateurs et communautés etc.), il devient alors un outil stratégique pour gérer la dépendance et permettre de trouver un équilibre (Santos *et al.*, 2015) pour maintenir durablement son caractère non lucratif. La trajectoire d'un BM non lucratif suggère ainsi

l'existence d'un point de bascule où la stratégie n'est plus globalement subie (à cause de la dépendance des ressources), mais est davantage contrôlée.

D'un point de vue empirique, ce travail suggère plusieurs recommandations aux organisations présentant un BM non lucratif. D'une part, nos résultats suggèrent à ces organisations que la dépendance envers les ressources, notamment financières, ne peut être supprimée. En revanche, la diversification des sources et, avec le temps et l'expérience, leur contrôle permettent de réduire l'intensité de la dépendance. D'autre part, d'après le cas de Lyon e-Sport, nos résultats suggèrent aux organisations non lucratives d'allouer leurs efforts quant aux ressources nécessaires en fonction de la trajectoire d'évolution de leur BM.

En dépit des contributions qu'elle porte, cette recherche n'est pas exempt de limites. D'une part, comme toute étude de cas unique, et même s'il ne s'agissait pas de l'objectif de ce travail, nos résultats ne sont pas généralisables tant ils dépendent de la forme spécifique de l'organisation étudiée (une association) et du secteur sur lequel elle officie (l'e-sport). De futures recherches portant sur d'autres organisations à but non lucratif permettraient de compléter l'identification des sources de dépendance. Par ailleurs, une étude au sein d'autres secteurs d'activités, notamment privées, permettrait de comparer l'effet des sources de dépendance sur la trajectoire d'évolution du BM non lucratif et lucratif. Le cas de Lyon e-Sport pouvant être considéré comme le cas d'un BM non lucratif mature, il serait intéressant d'étudier un cas d'échec afin d'identifier d'autres sources de dépendance que nous aurions pu ne pas identifier. En ce qui concerne la méthodologie employée, le degré d'intensité sources de dépendance repose en partie sur la perception des acteurs interrogés. Bien que les nombreuses données secondaires recueillies nous aient permis de trianguler les informations, une étude plus orientée sur cette notion permettrait de dépasser le caractère exploratoire de cette recherche. Enfin, une piste de recherche intéressante serait d'approfondir la notion de trajectoire d'évolution du BM mise en avant dans cette recherche en précisant les différentes étapes qui composent sa trajectoire d'évolution. Dans cette perspective, la notion de distance temporelle pourrait également être mobilisée, afin d'analyser la proximité ou l'éloignement de certains facteurs d'influence au cours de la trajectoire d'évolution du BM.

BIBLIOGRAPHIE

- Afuah, A. (2014), *Business model Innovation: Concepts, Analysis, and Cases*, Routledge Taylor & Francis, New York.
- Appleyard, M., Chesbrough, H. (2017), The Dynamics of Open Strategy: From Adoption to Reversion, *Long Range Planning*, 50(3): 310-321.

- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business models as models. *Long range planning*, 43(2-3), 156-171.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.
- Berger, I. E., Cunningham, P. H., & Drumwright, M. E. (2004). Social alliances: Company/nonprofit collaboration. *California Management Review*, 47(1), 58–90.
- Bode, C., Wagner, S.M., Petersen, K.J., Ellram, L.M. (2017), Understanding Responses to Supply Chain Disruptions: Insights from Information Processing and Resource Dependence Perspectives, 54(4).
- Brion, S., Mothe, C. (2017), Le contexte organisationnel favorable à l'innovation ambidextre: la créativité comme chaînon manquant ?, *Revue Française de Gestion*, 43(264), 101-115.
- Carpenter, D. (2014), *Reputation and power: organizational image and pharmaceutical regulation at the FDA*, Princeton University Press.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Casciaro, T., & Piskorski, M. J. (2005). Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: A closer look at resource dependence theory. *Administrative Science Quarterly*, 50(2), 167-199.
- Chesbrough, H., 2017, The Future of Open Innovation, *Research Technology Management*, 60(1), pp. 35-38.
- Davis, G. F., & Adam Cobb, J. (2010). Chapter 2 Resource dependence theory: Past and future. In *Stanford's organization theory renaissance, 1970–2000* (pp. 21-42). Emerald Group Publishing Limited.
- Dawson, P. (2014), Reflections: On Time, Temporality and Change in Organizations, *Journal of Change Management*, 14(3), 285-308.
- 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., Ricart, J. E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11.
- Dewett, T. (2007), Linking intrinsic motivation, risk taking, and employee creativity in an R&D environment, *R&D Management*, 37(3), 197-208.
- Drees, J. M., & Heugens, P. P. (2013). Synthesizing and extending resource dependence theory: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(6), 1666-1698.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.
- Gandia, R. & Gardet, E. (2017), Sources of Dependence and Strategies to Innovate: Evidence from Video Game SMEs, *Journal of Small Business Management*,
- Grassl, W., 2012. *Business models of social enterprise: a design approach*. *ACRN Journal of Entrepreneurship Perspective*, 1 (1), 37-60.
- Grosvold, J., Rehbein, K., Baker, P. (2015), Predicting Board Decisions: Are Agency Theory and Resource Dependency Theory Still Relevant?, *Academy of Management Proceedings*, 2015(1).
- Gulati, R., & Sytch, M. (2007). Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: Effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. *Administrative science quarterly*, 52(1), 32-69.

- Hessels, J., & Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2), 203-220.
- Irani, L. (2015), Difference and Dependence among Digital Workers: The Case of Amazon Mechanical Turk, *South Atlantic Quarterly*, 114(1) : 225-234.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M., Kagermann, H. (2008), Reinventing your Business Model, *Harvard Business Review*, 86(12) : 50-59.
- Liu, Y., Deng, P., Ying, Y. (2018), Mutual Dependency, Knowledge Acquisition, and Product Innovation, *Academy of Management Proceedings*, 2018(1).
- Massa, L., Tucci, C.L., Afuah, A. (2017), A Critical Assessment of Business Model Research, *Academy of Management Annals*, 11(1).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Nam, J., Liu, X., Lioliou, E., Jeong, M. (2018), Do board directors affect the export propensity and export performance of Korean firms? A resource dependence perspective, *International Business Review*, 27(1) : 269-280.
- Pfeffer, J., Nowak, P. (1976), Joint Venture and Interorganizational Dependence, *Administrative Science Quarterly*, 21 : 398-418.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (2003), *The External Control of organizations: A Resource Dependence Perspective*, Stanford University Press, Stanford, CA.
- Sakarya, S., Bodur, M., Yildirim-Oktem, O., Selekler-Goksen, N. (2012), Social alliances: Business and social enterprise collaboration for social transformation, *Journal of Business Research*, 65(12) : 1710-1720.
- Santos, J., Spector, B., Van der Heyden, L. (2015), Toward a theory of business model innovation within incumbent firms. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.), *Business Model Innovation: the Organizational Dimension*. Oxford University Press, Oxford, pp. 43-63.
- Shu, E., Lewin, A.Y. (2016), A Resource Dependence Perspective on Low-Power Actors Shaping Their Regulatory Environment: The Case of Honda, *Organization Studies*, 38(8) : 1-20.
- Takashima, K., Kim, C. (2016), The effectiveness of power-dependence management in retailing, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(1) : 71-88.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D.J. (2018), Business Models and Dynamic Capabilities, *Long Range Planning*, 51(1) : 40-49.
- Thietart, R-A. (2015), Strategy dynamics: Agency, path dependency, and self-organized emergence, *Strategic Management Journal*, 37(4) : 774-792.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Winterhalder, S., Zeschky, M.B., Gassmann, O. (2016), Managing dual *business models* in emerging markets: an ambidexterity perspective, *R&D Management*, 46(3) : 464-479.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.
- Wry, T., Cobb, J. A., & Aldrich, H. E. (2013). More than a metaphor: Assessing the historical legacy of resource dependence and its contemporary promise as a theory of environmental complexity. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 441-488.

- Xia, J., Ma, X., Lu, J.W., Yiu, D.W. (2014), Outward foreign direct investment by emerging market firms: A resource dependence logic, *Strategic Management Journal*, 35(9) : 1343-1363.
- Xia, J., Wang, Y., Lin, Y., Yang, H., Li, S. (2016), Alliance Formation in the Midst of Market and Network: Insights From Resource Dependence and Network Perspectives, *Journal of Management*, 44(4)
- Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (applied social research methods). *London and Singapore: Sage*.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long range planning*, 43(2-3), 308-325.
- Zheng, Y., Xia, J. (2016), Resource Dependence and Network Relations: A Test of Venture Capital Investment Termination in China, *Journal of Management Studies*, 55(2) : 295-319.
- Zona, F., Gomez-Mejia, L.R., Withers, M.C. (2015), Board Interlocks and Firm Performance: Toward a Combined Agency–Resource Dependence Perspective, *Journal of Management*, 44(2).
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.

Annexe 1 : extrait de la grille de codage

Verbatim	Sources de dépendance : codage avec intensité : + (faible) ++ (moyen) +++ (fort) et - (pas d'influence)											Non-profit BM : codage de correspondance (X)						
	Ressources internes							Ressources externes				Création de valeur	Proposition de valeur	Capture de valeur				
	Financière	Physique	Humaine	Technique	Réputation	Taille	Autre NSP	Technologie	Position filière	Réglementation	Autre NSP							
"qu'on a tellement grossi pour arriver dans la plus grande salle de Lyon, que ça soit aussi pro, aussi gros en terme de moyens" (IP)						**											X	
"on a des idées, selon nos ressources, il faudrait voir si on peut les réaliser." (IP)							***										X	
"T'as des partenaires majeurs qui vont être sur de l'apport financier, t'as des partenaires mineurs qui sont de l'apport financier moindre, et puis tu as des partenaires différents qui sont des partenaires médias, qui vont t'apporter de la visibilité s'ils n'étaient pas là. " (KM)	***								**					X				
"la notoriété c'est intéressant, car maintenant qu'on a la partie stand, on a des marques qui vont voir louer un stand pour montrer leur produit. On l'a vécu l'an dernier assez fortement." (KM)					**									X				
"c'est une obligation, parce que la Lyon e-Sport est un événement qui coute cher" (VN)	***													X				
"on a des machines de guerre au sponsoring. Ils passent un temps astronomique à essayer de trouver des partenaires" (LP)			***											X				
"la LeS ayant énormément grandi, il faut trouver les sous qu'il faut, donc on est obligé de trouver de nouveaux partenaires, d'évoluer, trouver des partenaires qui ne font pas forcément à hauteur de ce dont on a besoin. " (LP)	***					**								X				
"Si on veut accueillir tout le monde, on est obligé de changer de salle, on le fait tous les 2 ans" (LP)		***															X	
"Le vrai souci qu'on a aujourd'hui, c'est que faire plus grand, il nous faut plus d'argent, et les sponsors, ils ont de plus en plus de mal à suivre. " (LP)	***													X				
"le plus gros problème c'est qu'il faut que ça tourne. Si ça tourne pas de problème, si ça ne tourne pas, que des problèmes. Tant que le réseau marche tout au long de l'événement, personne ne remarquera qu'il y a une équipe technique, s'il y a des problèmes, pas d'événement ou événement très ralenti" (LD)				***													X	
"le problème c'est les réseaux sociaux, dès que ça ne marche pas pendant une demi seconde, l'équipe technique, et l'image de l'association en prend. Les gens sont vite très à cran et on est dans une génération où tout doit être entre guillemet dû et c'est instantané. Si ça ne marche pas, ça gueule tout de suite. Et on décide quand même d'aller faire des événements comme ça, on est un peu maso" (LD)											**						X	
"Sur un événement on va essayer d'avoir trois ou quatre partenaires majeurs, mais pas un seul qui va clairement sortir son épingle du jeu, c'est assez important pour nous qu'il y ait un équilibre. " (NDM)							***							X				
"Quand la connexion ne marche pas, eux ils se sont déplacés, ils ont payé pour jouer. C'est nous qui prenons et c'est normal. Après, on commence à avoir pas mal d'événements, donc ils nous connaissent et ils arrivent à identifier quand c'est notre faute ou quand ça ne l'est pas. Pour la plupart, ils ont été très compréhensifs. " (NDM)					***												X	
"cette année, on a beaucoup payé le fait d'avoir un nouveau public qui ne nous connaissait pas, avec lequel on a communiqué différemment, et donc sa première journée, sa première expérience n'a pas été bonne. Et ça, on l'a payé assez cher sur les réseaux sociaux. (NDM)					***												X	
"Des joueurs / youtubers qui ont une puissance médiatique sur les réseaux sociaux terrible, dont ils ne se rendent pas forcément compte. Souvent ils sont très jeunes, ça a explosé très vite pour eux, et c'est arrivé qu'il y en ait un qui tweet sur un événement auprès de ses 200k abonnés « c'est quoi cette lan de merde, j'ai pas internet », que le staff l'apprenne sur Twitter en se faisant défoncer, et qu'on aille voir pour se rendre compte qu'en fait il a juste oublié de brancher sa carte wifi ou de brancher son câble Ethernet. Ça arrive sur 100% des événements et c'est assez difficile à gérer car derrière, ils ne s'excusent jamais, c'est toujours la faute des organisateurs... " (NDM)						***					***						X	