

Passer de l'analyse à la compréhension du business model : propositions de recherche pour une approche systémique du business model

Roussignol, Nicolas

Université Paris-Dauphine, Université PSL, CNRS, DRM, 75016 PARIS, France

nicolas.roussignol@dauphine.eu

Garreau, Lionel

Université Paris-Dauphine, Université PSL, CNRS, DRM, 75016 PARIS, France

lionel.garreau@dauphine.psl.eu

Résumé

Le présent manuscrit vise à émettre des propositions de recherche pour une approche systémique du business model. La littérature sur le business model se trouve aujourd'hui confrontée à de nombreux enjeux. Nous en révélons trois principaux : le flou autour de la notion de création de valeur, la définition des composantes, activités et mécanismes, ainsi qu'un questionnement sur le périmètre et l'unité d'analyse appropriés. Après avoir exposé les grands principes de l'approche systémique – le principe téléologique, le principe d'interdépendance, et le principe d'ouverture –, nous faisons des propositions de conceptualisation du business model pour présenter des voies de développement, amenant à dépasser certaines limites inhérentes du concept.

Mots clés : business model, systémique, système

INTRODUCTION

La notion de business model décrit la manière dont une entreprise crée, distribue et capte de la valeur (Teece, 2010). La diffusion très large du concept de business model depuis une vingtaine d'année montre qu'il présente une utilité tant pour les dirigeants d'entreprise que pour les chercheurs. Le concept propose une approche se plaçant entre la stratégie et l'opérationnel (Lecocq et al., 2006 ; Magretta 2002) qui sort de la logique d'avantage concurrentiel et qui s'avère plus proche de la manière quotidienne de comprendre la logique du business (Demil et al., 2013). Par ailleurs, il a permis de renouveler l'approche de la stratégie tout en s'appuyant sur les fondamentaux du champ avant de s'en émanciper afin de devenir un champ à part entière (Maucuer & Renaud, 2019) institutionnalisé au travers de numéros spéciaux dans les revues de stratégie et d'entrepreneuriat, puis en développant des journaux spécifiquement dédiés à ce champ. Enfin les travaux empiriques qu'il a engendrés ont permis d'avancer de nombreuses connaissances utiles tant sur un plan théorique que pratique, telles que l'articulation de la cohérence interne et externe (Demil et Lecocq, 2010), le fonctionnement des plateformes (Demil et al., 2018), ou encore la mise en œuvre stratégique de l'hybridité organisationnelle (*e.g.* Yunus et al., 2010 ; Laasch, 2018).

Toutefois, la littérature sur le business model se trouve aujourd'hui confrontée à plusieurs enjeux tant théoriques que pratiques. Notre étude en relève trois principaux. En premier lieu, le business model étant défini comme la logique de création, distribution et captation de valeur, nous pouvons voir un questionnement sur la notion même de valeur. Le champ de littérature sur les business model soutenable indique ainsi que les valeurs écologique et sociale peuvent être intégrées dans le cadre du business model (Spieth et al. (2018 ; Brehmer et al., 2018 ; Lüdeke-Freund et al., 2018). Si certains modèles ont intégré les trois grands types de valeurs dans leur appréhension du business model (Joyce et Paquin, 2016), la manière dont ces valeurs sont appréhendées reste aléatoire. Le second enjeu tient en la définition des composantes, activités et manières d'articuler ces éléments constituant le business model. En effet, il ne semble pas exister de consensus tant sur les composantes, les activités ou les mécanismes fondateurs d'un business model, si sur la manière de les identifier de manière ad hoc. Comment ainsi appréhender un objet dont le contenu semble aussi variable d'une approche à l'autre ? Enfin, le dernier enjeu majeur que nous relevons est celui des frontières du business model. En effet, il semble que la notion de business model dépasse le cadre strict de ce qui se joue à l'intérieur de l'entreprise. D'une part, le business model articule la cohérence interne et externe

(Demil et al., 2018) et d'autre part le business model semble pouvoir inclure en son sein les relations avec les parties prenantes telles que les communautés de consommateurs (Joachim et Laszczuk, 2020), les partenaires financiers ou industriels (Brehmer et al., 2018 ; Yunus et al., 2010). Ainsi, un des enjeux du business model consiste à savoir comment et jusqu'où intégrer les relations avec l'écosystème dans la compréhension de la logique de création distribution et captation de valeur.

Pour répondre à ces enjeux, nous proposons de développer une approche systémique du business model. En effet, malgré l'adoption d'une définition mobilisant le terme de système (*e.g.* Demil et Lecocq 2010 ; Lecocq et al., 2006 ; Massa et al., 2017 ; Morris et al., 2005; Zott et Amit 2010) , ainsi que de nombreux emprunts parcellaires à un vision systémique de cet objet (*e.g.* Casadesus-Masanell & Ricart, 2010; Demil & Lecocq, 2010; Zott & Amit, 2010), peu d'articles mobilisent à ce jour une approche systémique pour appréhender le business model (Fehrer et al., 2018). Or, l'approche systémique propose de passer d'une approche analytique – fondée sur la décomposition systématique du tout en ses composantes et sur une relation linéaire de la causalité – à une approche fondée sur la compréhension – tournée vers la manière dont le tout met en musique des parties pour atteindre une finalité donnée (*e.g.* Capra, 1997 ; J. L. Le Moigne, 2007 ; Morin, 1977 ; Rosnay, 1977 ; Senge, 1992). Nous proposons ainsi une déclinaison des principes de l'approche systémique pour l'étude des business models en mettant l'accent sur trois principes majeurs induits par la mobilisation de cette approche : l'aspect téléologique du business model, la compréhension du business model comme pattern dynamique, et l'ouverture du business model sur son environnement. Cette communication explore les voies de compréhension du business model ouvertes par l'approche systémique et avance des propositions issues d'une perspective systémique du business model, en particulier au regard des trois enjeux identifiés dans la littérature.

1 TROIS ENJEUX POUR LA PERSPECTIVE 'BUSINESS MODEL'

La littérature abordant le concept de business model est issue de deux champs majeurs : la stratégie et l'entrepreneuriat (Maucuer & Renaud, 2019). L'utilisation du concept s'est accrue de manière exponentielle (Foss & Saebi, 2017), et cette tendance s'est maintenue au fil des années, démontrant l'intérêt pour celui-ci, tant dans le monde des affaires que dans le monde académique (Zott et al., 2011). Le business model est ainsi défini comme étant la manière dont l'entreprise focale crée de la valeur, la distribue à ses clients, et capte une partie de cette valeur en la convertissant en profit (Teece, 2010). Si nous avons pu constater une profusion des définitions (Lecocq et al., 2006 ; Teece, 2018 ; Zott et al., 2011), nous pouvons dorénavant

considérer qu'il y a un consensus quant à l'essence du concept, se référant à la manière dont une entreprise fait des affaires (Osterwalder et al., 2005). Les différences sont en effet plutôt liées à la nuance des terminologies avancées, aux synonymes utilisés, ou encore à l'utilisation de différentes perspectives, et non pas liées à des contradictions fondamentales exprimées par les auteurs (Maucuer & Renaud, 2019). Le concept souligne l'importance pour le dirigeant, manager ou entrepreneur, de concevoir son business model (Zott et Amit, 2010), puisque toute entreprise en possède un, qu'il soit conscientisé ou non (Magretta, 2002). Cette conception, ou conscientisation, permet alors d'étudier et d'améliorer la performance de l'entreprise (Foss & Saebi, 2017), notamment à travers l'optimisation des ressources et des compétences (Demil & Lecocq, 2010), les capacités dynamiques (Teece, 2018), la réflexion sur les relations inter-entreprises (Rédis, 2007) ou encore à travers l'innovation et la créativité (Saives et al., 2013 ; Krémer & Verstraete, 2014). D'ailleurs, la focalisation du concept sur les activités, avec un niveau d'analyse entre la stratégie et l'opérationnel (Lecocq et al., 2006), permet d'avoir une vision pragmatique de ce qui est possible de faire (Zott et al., 2011 ; Arend, 2013 ; Desreumaux, 2014) en rendant plus lisibles les réalités managériales liées à la stratégie (Rédis, 2007). Près de 10 ans après Arend (2013), nous faisons toujours le constat que, malgré ces aspects très positifs qui se sont renforcés depuis sa précédente synthèse sur l'utilité et les limites du concept, présente des enjeux inhérents tant aux fondements du concept qu'à sa nécessaire évolution pour rendre compte des évolutions structurelles de la logique inhérentes aux activités économiques. La liste des enjeux pourrait être longue ; nous nous sommes limités à trois, qui traduisent selon nous les principaux défis actuels : le flou autour de la notion de création de valeur, la définition des composantes, activités et mécanismes, ainsi qu'un questionnement sur le périmètre et l'unité d'analyse appropriés.

1.1 LE FLOU AUTOUR DE LA NOTION DE CREATION DE VALEUR

Un des thèmes dominants de la littérature business model est la création et la captation de valeur (Saives et al., 2012 ; Desreumaux, 2014). Dans leur article très populaire, publié à l'aube de la littérature business model, Amit et Zott (2001), cherchent ainsi à identifier les sources de valeur d'une entreprise. Pour ce faire, ils proposent cinq grilles de lecture, ou théories explicatives : analyse de la chaîne de valeur de Porter (1985), théorie du processus de destruction créatrice de Schumpeter (1942), *Resource-Based View* de Penrose (1959), *Strategic network theory* (Jarillo, 1988), et théorie des coûts de transactions de Williamson (1975). Dès lors, « *les fondements conceptuels de l'approche en termes de création de valeur sont à rechercher du côté de la théorie micro-économique néoclassique et s'inspirent des principaux enseignements de la*

théorie financière portant sur l'évaluation d'entreprise » (Rédis, 2007, p.5). La valeur est alors associée à la maximisation de la richesse économique, et plus particulièrement à celle des actionnaires (id.). Notons d'ailleurs que les autres thèmes dominants sont selon Desreumaux (2014, p.11) : « *faire de l'argent, dégager du profit* ».

On perçoit par conséquent la forte empreinte de l'approche économique, dominée par « *la comparaison et le calcul* » (Desmarteau et al., 2017, p.12). Dans ce cas, l'avantage concurrentiel en stratégie et la nature de la proposition de valeur dans le business model se rejoignent, faisant tous deux références à la manière dont le client va valoriser économiquement l'offre de l'entreprise (Rédis, 2007 ; Desreumaux, 2014). Dans cette perspective, le business model s'appuie sur une conception objectiviste de la valeur économique, où tout peut être mesuré sur un étalon financier, donnant lieu à « *une « économie des grandeurs » au détriment d'une « économie des relations »* » (Desmarteau et al., 2017, p.12). Dans ces conditions, la littérature business model, en se focalisant sur la génération de profit et la satisfaction client, s'est longtemps détachée de toute valeur extra-financière (id.). Desreumaux, en 2014 (p.22), fustigeait encore ce manque de « *traces de questionnement éthique, relatif à la responsabilité sociale d'entreprise ou au développement durable* ». La littérature business model s'est ainsi détachée des valeurs propres aux dirigeants, managers et entrepreneurs qui les poussent à agir. Elle s'est détachée des valeurs morales, religieuses ou encore esthétiques de ces individus (Desmarteau et al., 2017), comme s'ils n'étaient définis que par leur rationalité économique. En ce sens, ces approches ne remettent pas en cause les fondements traditionnels de la littérature business model. Nous restons ici dans l'idée de mesurabilité, sous le dogme « on ne gère que ce que l'on mesure ».

De nouvelles perspectives sur le business model ont émergé depuis quelques années visant à compléter l'approche traditionnelle de la valeur, en étudiant plus que les simples résultats économiques, et en requestionnant la nature de la valeur aux yeux de l'Homme (Arend, 2013), qui est plus qu'un être économique rationnel, égoïste et isolé de la nature (Raworth, 2018). Tout un courant de *Sustainable Business Model* s'est alors développé pour prendre en compte les questions de développement durable (e.g. Yunus et al., 2010 ; Bocken et al., 2014 ; Laasch, 2018 ; Lüdeke-Freund et al., 2018), en y intégrant tant des perspectives sur la valeur environnementale que sur la valeur sociétale (Spieth et al., 2018 ; Brehmer et al., 2018). Un outil de pilotage du business model basé sur l'approche populaire du Canvas d'Osterwalder et Pigneur, appelé Triple Layer Business Model Canvas propose ainsi une vision des composantes

d'un business model articulant valeur économique, sociale et environnementale (Joyce et Paquin, 2016).

Toutefois dans la littérature, nous retrouvons cet antagonisme entre performance économique et poursuite d'une mission sociale, avec ces deux extrême entre maximisation du profit et maximisation des objectifs sociaux (*e.g.* Yunus et al., 2010), comme si l'un allait inéluctablement à l'encontre de l'autre. Plus encore, les objectifs sociaux sont divisés en plusieurs dimensions : sociale, sociétale et écologique, pouvant également s'opposer. Or il est évident que celles-ci ne sont pas strictement hermétiques entre-elles, des enjeux sociétaux pouvant également être des enjeux écologiques, et même économiques. D'ailleurs, un des intérêts du concept business model est de dissocier création de valeur(s) et génération de profit, donnant la possibilité de développer un champ d'application plus vaste que la dimension économique, et pouvant ainsi servir de support pertinent pour aborder les logiques inhérentes aux entreprises à mission, ou encore des organisations à but non lucratif (*id.*). L'enjeu de la littérature est donc de dépasser ces dualités, et de comprendre comment toutes ces dimensions s'articulent.

Au-delà de l'articulation des dimensions, nous pouvons voir que celles-ci apparaissent souvent très conceptuelles, et hors contexte. Par exemple, une valeur économique peut se concevoir comme la manière dont les actionnaires captent de la valeur par le cours de l'action ou par le versement de dividendes (voir Desmarteau et al., 2017) ; elle peut aussi recouvrir le fait qu'une entreprise familiale doit être pérenne pour être transmise aux générations à venir (Zellweger et al., 2012), ou encore que l'entreprise doive permettre de subvenir aux besoins financiers de ses employés (voir Kramer et Porter, 2011). On voit ici que les dimensions économiques de la valeur sont bien différentes et ne peuvent être totalement dissoutes sous l'appellation 'valeur économique', au risque d'effacer les spécificités du projet entrepreneurial, de la logique économique spécifique mise en œuvre par le dirigeant. A l'heure des entreprises à mission, où certains entreprises visent à réduire la consommation de plastique, à changer les fondements de la manière dont on produit et consomme les produits agricoles, résumer la finesse de la proposition de valeur à trois dimension génériques semble inadapté pour comprendre les spécificités des logiques que les entreprises déploient.

1.2 UNE ABSENCE DE CONSENSUS SUR LES COMPOSANTES, ACTIVITES ET MECANISMES

Le second enjeu que nous soulevons a trait aux composantes, activités et mécanismes inhérents à la constitution du business model. D'une part, la littérature a déjà soulevé le débat sur la nature

des composantes : « *Quelles sont les composantes du business model ?* » (Demil et Lecocq, 2012, p.14). Si certains auteurs ont montré l'utilisation récurrente de certaines composantes (voir Morris et al., 2005 ; Shafer et al., 2005), la littérature fait état d'une utilisation très variée des composantes (Rédis, 2007 ; Clauss, 2017), allant de trois à vingt selon les auteurs (Clauss, 2017), et portant à vingt-quatre le nombre de composantes différentes aperçues dans la littérature au milieu des années 2000 (Morris et al., 2005). Or, il est difficile de comprendre l'origine de ces composantes (Foss & Saebi, 2018). En ce sens, les composantes attribuées au business model sont arbitraires et ne trouvent encore pas de consensus. Certains auteurs vont plus loin en affirmant que la définition et la nature des composantes n'ont pas de réel fondement théorique (Baden-Fuller & Mangematin, 2013 ; Foss & Saebi, 2018). Il est alors difficile de justifier les choix qui sont fait pour inclure ou non certaines composantes dans l'opérationnalisation du business model (Foss & Saebi, 2018). « *N'est-il pas symptomatique que tel essai d'inventaire systématique des composantes [...] conduise à éliminer des éléments que l'on ne peut décemment pas écarter de la réflexion stratégique [...] ?* » (Desreumaux, 2014, p.22). S'agissant des activités à intégrer dans le cadre du business model, les approches ne permettent elles non plus pas clairement de connaître quelles activités intégrer ou exclure dans l'analyse et la construction d'un business model. L'approche d'Amit et Zott (2001 ; 2011) reposant sur un système d'activités reprend la chaîne de valeur de Porter comme soubassement majeur, en y ajoutant les transactions entre fonctions. Cependant, fondé sur une approche active du design business model, l'approche ne permet pas de comprendre quelles activités doivent être incluses ou non dans l'analyse de celui-ci. Les auteurs doivent par conséquent poursuivre leurs efforts pour déterminer les caractéristiques qui définissent le business model, à partir de fondements empiriques et théoriques clarifiés (Zott et Amit, 2010).

Par ailleurs, les articulations entre composantes ou les activités ont été peu analysées, au-delà de la simple mention du fait qu'elles doivent permettre à l'ensemble de fonctionner. Pour reprendre les propos de Clamaret, citée par Demil et Lecocq (2012), l'accent est a priori mis sur le caractère dynamique du business model, mais les travaux menés proposent trop souvent des approches statiques, tels des blocs empilés les uns sur les autres à l'image du business model Canvas d'Osterwalder et Pigneur (2010). Certaines approches ont toutefois entamé une réflexion sur l'articulation entre les composantes. En particulier, l'approche par les boucles causales de Casadesus Masanell et Ricart (2010) invite à considérer le business model comme des articulations de choix structurants en termes de politique, d'actifs et de gouvernance et leurs conséquences. Dans cette optique, les conséquences alimentant par ailleurs les choix possibles.

Toutefois, cette approche met plus l'accent sur les éléments de politique générale que sur les éléments à l'articulation de l'opérationnel et de la stratégie, qui en a fait l'intérêt initial. L'approche d'Amit et Zott (2001 ; 2011) propose quant à elle la notion de structure pour appréhender comment les activités sont liés (en termes de séquence ou de causalité). Toutefois, aucune indication n'a été proposée sur la nature ou les mécanismes inhérents aux relations. Notre analyse de la littérature met ainsi en évidence que non seulement la nature et le nombre des composantes et des activités reste sous défini, mais aussi ce qui peut être considéré comme une relation entre les composantes ou activités du business model.

1.3 LE PERIMETRE ET L'UNITE D'ANALYSE DU BUSINESS MODEL

Le troisième enjeu que nous avons identifié pour le champ académique du business model est celui de frontière du business model. En effet, le concept cherche à « *s'affranchir de la notion étroite de frontière d'entreprise* » (Desreumaux, 2014, p.11), avec une unité d'analyse entre la firme et son réseau de valeur (Massa et al., 2017). Si l'ambition est louable, en particulier pour dépasser la dualité stérile entre la dimension interne de l'entreprise et sa dimension externe (Lecocq et al., 2010), il en devient difficile de cerner la frontière du business model. En d'autres termes, si la frontière du business model n'est pas celle de l'entreprise focale, où placer cette frontière ? Lecocq et al. (2010) soutiennent que l'environnement ne fait pas partie des composantes du business model, même s'il influence chacune de ces composantes. Plus tard, Demil et al. (2018) associeront business model et écosystème, ce dernier étant défini comme l'environnement choisi par l'entreprise focale. Dès lors, l'écosystème fait partie de la logique inhérente au business model ; fait-il pour autant partie du business model, ou est-il un concept à part mais indissociable de celui-ci ? Par exemple, la littérature sur les chaînes globales de valeur montre que l'organisation de ces chaînes globales tient d'une logique partiellement inhérente aux choix des entreprises (Gereffi et al., 2006 ; Kano, 2018). Peut-on concevoir que, parce qu'elles concernent les fournisseurs de nos fournisseurs, ces choix d'organisation des activités ne font pas partie de la logique de création distribution et captation de valeurs de l'entreprise ? Ainsi, cela questionne l'étendue de ces relations, ou de écosystème à considérer : devons prendre en compte uniquement les parties prenantes à l'interface avec l'entreprise, c'est-à-dire ayant des relations directes avec l'entreprise, ou bien étendre à l'ensemble des actants sur lesquels l'entreprise exerce son influence ?

Outre la frontière ou la délimitation du business model, se pose la question du niveau d'analyse. Se pose alors les questions suivantes : « *Quelle est l'unité d'analyse de l'approche business model ? L'activité ou le niveau corporate ?* » (Demil et Lecocq, 2012, p.14) Ces questions n'ont

pas de réponse évidente, à raison du caractère protéiforme du concept (Demil et Lecocq, 2012) et là encore, la question n'est pas tranchée (Desreumaux, 2014). Si la grande majorité partie de la littérature se focalise sur la *business unit* comme unité d'analyse, certains travaux mobilisent le business model au niveau du secteur (e.g. Moyon et Lecocq, 2010) ou d'une activité intra business unit (Laszczuk, 2018). Il est en ce sens possible de « zoomer et dézoomer » notre perspective en fonction des problématiques traitées. En effet, la pertinence de l'unité d'analyse pourrait a priori dépendre du projet de recherche. Si cette question n'est pas une limite théorique selon Eckhardt (2013), il n'en reste pas moins qu'apporter des bases permettant de mieux justifier la pertinence du concept selon les niveaux d'analyse nous semble fondamental.

En effet, ces confusions, à propos de la délimitation et de l'unité d'analyse du business model, laissent notamment place à la manière dont on peut définir et opérationnaliser des business model au niveau d'un secteur ou au niveau *corporate* par exemple. Ainsi, si on retrouve des travaux sur la gestion de portefeuille de business model (Arend, 2013, Desreumaux, 2014), d'autres ont été plus loin en mettant en évidence les articulations entre les business model de différentes business unit, donnant au tout une logique supra au niveau *corporate* (Maucuer, 2013). Ainsi, « *peut-il exister une sorte de meta-BM unifiant, sur la base d'une logique ou d'une autre, un ensemble de BM spécifiques de différentes activités ?* » (Desreumaux, 2014, p.20).

Ainsi, nous avons souligné certains grands enjeux concernant le business model. Il semble normal que le concept ait encore du chemin à parcourir étant donné son origine relativement récente. Nous restons ainsi confiants quant au devenir du concept, qui passera notamment par sa consolidation théorique (Foss et Saebi, 2018). Parmi les théories de plus en plus sollicitées, nous retrouvons la théorie des systèmes, plus généralement admis comme l'approche systémique. Beaucoup d'auteurs se rejoignent en admettant le caractère systémique du concept, et l'évolution du concept va en ce sens (Saives et al., 2012 ; Velu, 2017). Ainsi, « *la littérature sur les business models, explicitement ou implicitement, soutient une perspective de système d'activité*¹ » (Zott & Amit, 2010, p. 219), en décrivant comment un business fonctionne en tant que système (Osterwalder et al., 2005). Cependant, nous avons pu remarquer que la littérature ne faisait quasiment jamais référence à la théorie des systèmes, celle-là même qui définit de manière approfondie l'approche systémique dont se revendique la littérature business model. Le caractère systémique du concept est alors admis sans véritablement développer les principes

¹ Traduction du texte original : « The received literature on business models, explicitly or implicitly, supports an activity system perspective. »

systémiques. En conséquence, de plus en plus d'auteurs appellent à se rapprocher de la théorie des systèmes et de la complexité (Abdelkafi & Täuscher, 2016; Desmarteau & Saives, 2008; Foss & Saebi, 2018; Haggege, 2013; Petrovic et al., 2001; Velu, 2017). Nous répondons ici à cet appel en proposant de mobiliser de manière formelle la théorie des systèmes pour répondre aux enjeux identifiés précédemment. Il convient alors de présenter la théorie des systèmes pour mieux appréhender les notions, principes théoriques et méthodologiques afin de pouvoir appliquer une approche systémique au concept business model. Cela nous permettra alors d'en saisir les apports actuels et potentiels, donnant lieu à un agenda de recherche permettant de consolider la littérature business model (voir Rédis, 2007).

2 PRESENTATION DE L'APPROCHE SYSTEMIQUE

La notion de « système » peut nous sembler confuse, considérant la diversité des significations qui lui sont adossées (Miller 1972). Dès lors, les termes tels que « approche systémique » ou « système complexe » sont devenus des mots à la mode, notamment dans les années 1980, jusqu'à en devenir des mots « *passe-partout* », utilisés par « *démagogie pédagogique* » pour valoriser les propos des chercheurs et praticiens (Le Moigne, 2010). Dans ces conditions, nous souhaitons nous référer à la théorie des systèmes pour approfondir la compréhension de l'approche systémique, et de pouvoir ainsi l'appliquer au concept business model. Si nous proposons un exposé de cette approche dans la perspective d'argumenter en quoi elle nous permettra de proposer une nouvelle approche du business model, soulignons que cet exposé ne peut se vouloir exhaustif. Toutefois, conformément à l'approche systémique, nous présenterons de manière imbriquée à la fois des éléments relatifs aux caractéristiques d'un système, aux postulats et principes structurants de l'approche, ainsi que les enjeux épistémologiques associés.

Un système se définit communément comme « *un tout fonctionnel qui ne peut être divisé en parties indépendantes*² » (Ackoff et Gharajedaghi 1996, p.13). Cette définition, très générique, peut par conséquent s'appliquer à n'importe quel objet de recherche. En ce sens, un système est une construction de l'esprit (Le Moigne 2010), permettant de percevoir et de concevoir un objet de façon organisationnelle (Morin, 1977), et ainsi d'appréhender sa complexité (Le Moigne 2007). « *[Il] s'agit [donc] désormais de concevoir les objets comme des systèmes* » (Morin, 1977, p.100), c'est-à-dire de relier ce qui a été disjoint. S'il est difficile d'évoquer l'exhaustivité des principes permettant de saisir cette approche (Kast & Rosenzweig, 1972), nous pouvons

² Traduction du texte original : « A system is a functioning whole that cannot be divided into independent parts. »

nous appuyer sur la définition de (Lecas, 2006, p. 214) pour définir les principes directeurs de notre approche : un système est « *un ensemble d'objets organisé en fonction d'un but et immergé dans un environnement.* ». De là, trois grands principes se démarquent : le principe téléologique à travers la notion de but, le principe d'interdépendance à travers la notion d'ensemble organisé, et le principe d'ouverture à travers la notion d'immersion dans un environnement.

2.1 LE PRINCIPE TELEOLOGIQUE

2.1.1 Passer de la causalité linéaire à la compréhension téléologique

La téléologie a longtemps été considérée comme surnaturelle, métaphysique, « *étranger à la science* » (Bertalanffy, 2012, p.44). De fait, « *[la] science occidentale s'était fondée et développée en extirpant tout principe de finalité de son sein. [...] L'idée de finalité, même rincée et désinfectée, dégagait encore une odeur mystico-religieuse.* » (Morin, 1977, p.259-260) Or, l'approche systémique se réapproprie cette notion, en la définissant avec des termes scientifiques (Bertalanffy, 2012), affirmant qu'elle est indispensable pour comprendre un phénomène, au-delà de l'approche analytique, qui elle n'assume aucun mécanisme téléologique (Simon, 1991). Jacob dit ainsi dans un ton décalé : « *La téléologie est pour le scientifique comme une maîtresse : il ne peut s'en passer mais il n'ose la monter en public* » (cité par Le Moigne, 2010).

En un sens, tout système, et plus particulièrement les systèmes sociaux, sont des systèmes ayant une finalité – « *purposeful system* » (Gharajedaghi and Ackoff, 1984). Autrement dit, « *[nous] envisageons des systèmes qui s'entendent dans un rapport comportement/finalité.* » (Lecas, 2006, p.214), et non comme des conséquences naturelles de conditions préexistantes. En effet, tout système n'est pas totalement déterminé par sa condition initiale. L'équifinalité indique ainsi que deux systèmes peuvent atteindre une même finalité malgré des conditions initiales différentes, et malgré des moyens alloués différents (Bertalanffy, 2012 ; Kast & Rosenzweig, 1972 ; Morin, 1977). De même, des systèmes peuvent avoir atteint des finalités différentes malgré des conditions initiales semblables et des moyens alloués identiques.

Dès lors, l'approche systémique nous invite à passer du raisonnement causal au raisonnement téléologique, c'est-à-dire de passer du « *parce que* » au « *afin de* » (J.-L. Le Moigne, 2010). Ce principe permet donc de dépasser la vision déterministe portée par l'approche analytique (J.-L. Le Moigne, 1992), et de reconnaître l'appréhension des finalités comme complémentaire à l'explication des relations de cause à effet dans la compréhension du phénomène. En ce sens,

le système n'est pas uniquement en réaction, notamment par rapport à des stimulus extérieurs, mais aussi en action, par rapport aux finalités qui lui sont adossées (Bertalanffy, 2012). Le Moigne (2007) parle ainsi d'organisa(c)tion pour évoquer le caractère actif de l'organisation.

L'appropriation par la science du principe téléologique, implique une réflexion sur la notion de performance : « *[Celle-ci] prend figure précisément en fonction de l'idée de but : elle consiste à atteindre un but prédéterminé en dépit des perturbations et aléas qui surgissent en cours d'action.* » (Morin, 1977, p.261). Plus encore, nous pouvons dès lors différencier les notions d'efficacité et d'effectivité³. Dans l'approche systémique, l'effectivité est le rapport entre les comportements entrepris – ce qu'on fait – et les finalités définies – ce à quoi on voulait aboutir. L'effectivité évalue donc l'action par rapport à ses buts. L'efficacité quant à elle est le rapport entre le résultat – ce que l'on a fait ou produit – et ce que l'on a utilisé pour ce faire. Ainsi, l'approche systémique invite à comprendre les phénomènes selon leur finalité, en plaçant au cœur l'effectivité, plutôt que de chercher à analyser les relations déterministes ou l'efficacité d'une action (J. L. Le Moigne, 2007). Cela implique dorénavant de se poser la question : « *Pour quoi ça fait ?* » plutôt que « *comment c'est fait ?* » (Lecas, 2006, p.221). En ce sens, avant de pointer le problème pour trouver une solution, nous devons questionner les finalités qui poussent à l'action. Alors maintenant, « *Si l'on vous dit : tel problème, répondez : quels projets ?* » (Le Moigne, 2007, p.69).

2.1.2 La pluralité des finalités

Les systèmes sociaux représentent un enchevêtrement de finalités, relatives à chaque individu (Atwater & Pittman, 2006; Kast & Rosenzweig, 1972). Ils sont en ce sens multi-acteurs (Le Moigne, 2010), d'où la nécessité d'avoir une approche multidisciplinaire, pour tenter de comprendre le système dans son ensemble (Bertalanffy, 2012). Cette multidisciplinarité s'inscrit non seulement dans entre les sciences, aujourd'hui très divisées (Bertalanffy, 2012 ; Boulding, 1956), mais aussi entre les chercheurs et les citoyens (Le Moigne, 2010). « *Collectivement, nous avons l'expérience de la plupart du système*⁴ » (Beratan, 2007, p. 7). Par conséquent, cela suppose de prendre des décisions fondées sur une compréhension multicritères (Le Moigne, 2007) pour aboutir à des solutions si non optimales, du moins collectivement « *satisficing* » (Simon, 2004). Prenons l'exemple de Leonard & Beer, (1994) à propos de la construction d'un pont. D'un point de vue anthropologique, le pont peut être vu comme un

³ Notons ici que l'approche systémique utilise des termes différents que ceux souvent utilisés en sciences de gestion où l'efficacité traduit souvent l'atteinte des objectifs et l'efficience le ration résultat obtenu/moyens mis en œuvre.

⁴ Traduction du texte original : “*Collectively, we have experience with most of the system*”

moyen de connecter les différentes familles d'un point A à un point B, mais elle ne correspond peut-être pas au point de vue mathématique et architectural, qui établit les mesures pour construire le pont, ou encore à la vision économique, pour envisager l'impact du pont sur les différents flux. En d'autres termes, un pont est bien plus que la connexion entre deux rives, et les finalités peuvent varier d'une partie à l'autre. L'échange d'information permet ainsi d'associer ces finalités, de les faire correspondre pour obtenir une solution optimale. Si ces finalités avaient été traitées de manière isolée, les finalités auraient pu s'opposer, et le problème se complexifier encore davantage.

2.1.3 La modélisation systémique comme acte téléologique

Enfin, la modélisation en tant que telle est également téléologique, dans le sens où elle est un acte subjectif. *« Pour [les sciences sociales], toute représentation d'un [système complexe] est par essence imparfaite, car partielle et subjective. C'est une construction de l'observateur/acteur, celui-ci étant une sorte de fabricant de « cartes » ou de modèle [...] qui ne sont jamais que des représentations partielles, partiales mais opératoires de la réalité. »* (Donnadieu & Karsky, 2004, p. 79). La modélisation est en conséquence un acte arbitraire, défini selon les finalités du modélisateur (Le Moigne, 2010 ; Morin, 1977). *« Le sujet intervient dans la définition du système dans et par ses intérêts, ses sélections et finalités, c'est-à-dire qu'il apporte dans le concept de système, à travers sa surdétermination subjective, la surdétermination culturelle, sociale et anthropologique. »* (Morin, 1977, p.140).

En ce sens, la modélisation est un point de vue de la réalité défini par l'observateur, et non la réalité en soi (Le Moigne, 2010). Ainsi, *« la carte n'est pas le territoire »*, même si *« la carte n'est pas sans rapport avec le territoire »* (Donnadieu et Karsky, 2004, p.79). L'approche systémique peut ainsi soit viser à inclure un maximum de parties prenantes pour intégrer un ensemble relativement grand des finalités que celles-ci donnent au système modélisé (Leonard et Beer, 1994) ou à l'inverse prendre un parti pris selon une finalité qu'il faut alors expliciter.

2.2 LE PRINCIPE DE RELIANCE

2.2.1 La vision holistique de l'approche systémique

Un des grands principes de l'approche systémique, peut-être le plus populaire d'entre eux, consiste à appréhender la totalité du système comme étant supérieure à la somme des parties (e.g. Morin, 1977 ; Bertalanffy, 2012). Cela nous amène ainsi à adopter une perspective holistique – du mot grec holos, qui signifie « le tout » (Ngana, 2015), c'est-à-dire une vision synthétique permettant d'appréhender la totalité du système étudié (Atwater et Pittman, 2006).

« Si les organisations doivent être considérées dans une perspective holistique, toutes leurs parties doivent être considérées comme faisant partie d'un système, plutôt que des entités et des factions séparées ⁵ » (Ghalib, 2004, p. 23). En d'autres termes, les interactions entre les parties sont constitutives et non pas simplement sommatives (Bertalanffy, 2012). Le système est ainsi constitué non seulement des parties ou composantes, mais également des relations entre ces parties ; ces relations étant indissociables du tout (Le Moigne 2007 ; Lecas 2006 ; Morin 1977).

Dès lors, cette approche holistique nous permet d'étudier le système à travers l'appréhension de son pattern (Capra 1997, p.80), défini comme « *une configuration d'interactions caractéristique d'un système en particulier*⁶ ». Ce pattern, prenant la forme d'un équilibre dynamique à travers son renouvellement continu (Rosnay, 1977), est ainsi perceptible en appréhendant les fonctions des parties plutôt que les parties en elles-mêmes, et les boucles de rétroaction résultant de ces interactions ininterrompues.

2.2.2 Des composantes aux fonctions

La vision holistique nous permet de percevoir le système comme une interdépendance entre ses parties. Omettre ces interdépendances en se focalisant exclusivement sur les parties revient par conséquent à déformer la nature même du système, au de risque de manquer de comprendre la cohérence globale de celui-ci (Lecas, 2006), et à négliger la diversité de fonctions que peuvent avoir chacune des parties dans le système. Le Moigne (2007) l'illustre à travers son exemple de variété du système, dans lequel il démontre qu'avec seulement deux processeurs, autrement dit deux parties, nous pouvons former jusqu'à seize matrices d'interrelations différentes. « *C'est pourquoi les propriétés d'un système dépendent davantage des relations entre les parties que de la nature de ces parties* » (Donnadieu et Karsky, 2004, p.32). Ainsi, l'approche systémique nous invite à modéliser un système non pas en appréhendant sa nature anatomique, c'est-à-dire en décrivant chacune de ses composantes comme nous pouvons décrire un corps humain par ses organes, mais par sa nature physiologique, c'est-à-dire en décrivant les fonctions de ses parties par rapport à sa totalité et à sa finalité (Le Moigne, 2010). En d'autres termes, « *on ne cherche pas à représenter d'abord des choses, des objets, des éléments finis, des organes, comme on le ferait en Modélisation Analytique* » (Le Moigne, 2007, p.45), mais plutôt les fonctions de ces éléments. D'ailleurs, en étudiant les interactions plutôt que les composantes en elles-mêmes nous permet de constater l'apparition de « *fonctions émergentes* » – c'est-à-dire

⁵ Traduction du texte original : « If organisations are to be viewed from a holistic perspective, all their parts have to be considered as part of a system, rather than separate entities and factions »

⁶ Traduction du texte original : “a configuration of relationships characteristic of a particular system”

des fonctions qui n'apparaissent qu'en étant partie de ce système en particulier à travers des interactions spécifiques entre différentes composantes – ou au contraire de « *fonctions contraintes* » – c'est-à-dire des fonctions qui potentiellement utilisées dans d'autres systèmes mais inhibées dans ce système spécifique (Morin, 1977). Ainsi, les composantes du système se conçoivent selon un contexte particulier, par rapport aux fonctions qu'elles émettent dans le système (Bistanigno, 2011).

Pour que les parties du système puisse avoir des fonctions spécifiques au sein du système, celles-ci doivent échanger constamment des ressources. Ces dernières sont définies par l'approche systémique comme étant de différentes natures (*e.g.* Bertalanffy, 2012 ; Morin, 1977 ; Rosnay, 1977 ; Leonard et Beer, 1994 ; Lecas, 2006). Il s'agit de flux de matière, d'énergie et d'information, présents dans l'ensemble des systèmes vivants (Miller, 1973), ainsi que de flux monétaires spécifiques aux systèmes sociaux (Rosnay, 1977). La matière est définie comme tout élément occupant l'espace (Miller, 1973), et l'énergie comme tout élément donnant la capacité à travailler, ou tout ce qui assure la dynamique du travail. Il est ici question de chaleur, de lumière, d'eau, de minéraux, de vitamines, de carburants, ou encore de calories (Miller, 1973 ; Donnadiou et Karsky, 2004). L'information se définit quant à elle comme tout signal, symbole, message ou pattern, la communication se référant à toute transmission de ces éléments d'un émetteur à un récepteur (Miller, 1973). Enfin, les flux monétaires correspondent à toute transaction monétaire rétribuant les flux de matière, énergie et/ou d'information (Rosnay, 1977). Etudier le pattern du système nous permet par conséquent de percevoir tous ces flux de ressources qui transitent entre les parties, pour que chacune d'elle réponde aux fonctions qui lui sont attribuées dans le système donné, et donc de comprendre l'essence du système en tant qu'ensemble dynamique.

La complémentarité des parties à travers le processus de spécialisation (Bertalanffy, 2012 ; Beratan, 2007 ; Kast et Rosenzweig, 1972) et la diversité des interactions au sein du système est en ce sens à souligner. « *Un des traits les plus fondamentaux de l'organisation est l'aptitude à transformer de la diversité en unité, sans annuler la diversité [...] et aussi à créer de la diversité dans et par l'unité.* » (Morin, 1977, p.116). La pérennité du système dépend ainsi du maintien de cette diversité (Donnadiou & Karsky, 2004). Au contraire, essayer de maximiser l'utilisation d'une des parties au détriment des autres des relations qu'elle entretient avec les autres revient généralement à dégrader le tout (Bistanigno, 2011).

L'approche systémique nous invite, par conséquent, à nous focaliser sur les interactions plutôt que sur les parties, pour mieux appréhender les fonctions de ces parties au sein du système, et notamment percevoir les fonctions émergentes, et mieux appréhender la diversité des interactions, chacune ayant une fonction particulière.

2.2.3 Les boucles de rétroaction

Les interactions au sein du système sont enchevêtrées de manière complexe, dépassant la vision linéaire que nous pouvons obtenir à partir d'un raisonnement analytique (Le Moigne, 2007 ; Donnadiou et Karsky, 2004). L'approche systémique en appelle alors au principe de rétroaction, réfutant le caractère linéaire des relations de cause à effet (*e.g.* Rosnay, 1977 ; Morin, 1977), aussi appelé « *closed-loop thinking* » (Maani et Maharaj, 2004 ; Atwater and Pittman, 2006). De fait, dès le plus jeune âge, on apprend des relations de cause à effet très simples, comme « *si je touche une cuisinière chaude, je me brûle*⁷ » (Atwater et al., 2008, p.12), or le lien n'est pas toujours aussi évident. Autrement dit, chaque décision entraîne des conséquences attendues, mais aussi des effets secondaires, ou externalités, qui influencent le fonctionnement d'autres parties, et donc du système tout entier (Maani et Maharaj, 2004 ; Atwater et al., 2008). Les effets sont donc non-linéaires, ou circulaires. En un sens, toutes les relations entre décisions et conséquences peuvent amener des résultats non-attendus, imprévisibles et donc irréversibles (Le Moigne, 2007). Il est alors important de ne pas négliger les effets secondaires ou externalités des actions menées dans un système donné (Sterman, 2004). Dès lors, il est ainsi impossible de dissocier les moyens et les fins du système, tout comme il est impossible de dissocier le résultat de l'organisation et l'organisation de ce résultat (Le Moigne, 2007).

On parle ainsi de boucle de rétroaction, positives et négatives, maintenant l'état d'équilibre dynamique du système à travers un jeu de force entre ordre et désordre. Les boucles de rétroaction peuvent soit maintenir le système dans une certaine stabilité, ou négentropie, soit l'engager vers une instabilité, ou entropie, qui pourrait le conduire à sa détérioration progressive (Thiéart, 2000). L'organisation est ainsi à la fois ordre et désordre. « *Le désordre est présent, virulent dans les organisations actives : il est potentiellement destructeur, mais, en même temps, il est toléré jusqu'à un certain degré, nécessaire jusqu'à un certain degré* » (Morin, 1977, p. 217). Le système est en un sens à la fois dégénérescence et régénérescence (Bertalanffy, 2012), formant un équilibre dynamique au moyen de boucles de rétroaction.

⁷ Traduction du texte original : « If I touch a hot stove I get burned »

Nous proposons en un sens d'appréhender le système en étudiant son pattern, c'est-à-dire en nous focalisant sur les interactions entre les parties, ayant pour but de répondre à des fonctions au service du tout, et formant des boucles de rétroaction aux conséquences directes et indirectes à la fois sur le tout et sur les parties du tout.

2.3 LE PRINCIPE D'OUVERTURE

2.3.1 Les limites subjectives d'un système

Selon l'approche systémique, les limites spatiales sont des représentations subjectives de notre vision du monde. « *A strictement parler, les limites spatiales n'existent que dans l'observation naïve, toutes les limites sont en dernier ressort dynamiques. [... Le système étudié] échange sans cesse de la matière avec ce qui l'entoure* » (Bertalanffy et al. 2012, p.220). En ce sens, les frontières ne sont jamais totalement imperméables entre le système et son environnement (Kast et Rosenzweig, 1972), malgré une certaine autonomie (Lecas, 2006). Dans ces conditions, nous ne pouvons dissocier l'environnement du système si nous voulons pleinement comprendre ce dernier, à travers l'étude de leurs interdépendances.

Le monde, selon l'approche systémique, peut être perçu comme une imbrication de systèmes au sens de poupées russes (Boulding, 1956 ; Leonard et Beer, 1994), et même davantage comme un entremêlement de systèmes. « *Ce qui est remarquable, c'est le caractère polysystémique de l'univers organisé. Celui-ci est une étonnante architecture de systèmes s'édifiant les uns les autres, les uns entre les autres, les uns contre les autres, s'impliquant et s'imbriquant les uns les autres [...]* » (Morin, 1977, p.99). En conséquence, il devient extrêmement complexe d'étudier tout objet ou tout phénomène, puisque tous sont reliés les uns les autres. Or, retirer ces liaisons ou relations, nous l'avons vu, a pour risque de dénaturer ce que l'on souhaite étudier. « *A supposer que nous voudrions une observation exhaustive sur un objet, nous serions entraînés dans la spirale infinie des interactions auxquelles participe cet objet et dont il procède ; s'il s'agit d'un être vivant, il faudrait saisir les myriades d'interactions écologiques qui leur sont associées, ce qui dépasse en complication toutes possibilités de conception pour un esprit humain* » (Morin 1977, p.355).

Toutefois, pour remédier à cette problématique, Simon (1991 ; 2004) pose le concept de quasi-décomposabilité. Ainsi, il existe dans chaque système des sous-systèmes, ou « *matrices relativement denses* » (Le Moigne, 2007, p.53) pouvant être étudiés séparément, de sorte à ce que l'on envisage une certaine autonomie entre le système et l'environnement, ou entre le sous-système et le système (Lecas, 2006). Il convient ainsi au chercheur de définir ce qui fait système

et sous-système pour pouvoir étudier son objet de recherche de manière relativement isolée sans enlever toute sa complexité, c'est-à-dire en ayant une approche suffisamment précise pour appréhender l'arbre, et en même temps holistique pour ne pas cacher la forêt (Leonard et Beer, 1994).

2.3.2 L'interdépendance entre le système et son environnement

Par conséquent, l'approche systémique nous invite à étudier l'interdépendance entre le système et son environnement. Les flux entre les systèmes sont de même nature que les flux internes au système, à savoir les flux de matière, d'énergie, d'information, et les flux monétaires. Le rôle de la frontière du système est d'ailleurs de filtrer ces flux intrants et extrants pour optimiser l'activité interne du système, et inversement, les activités internes du système consistent à digérer ces intrants et rejeter les extrants dans l'environnement (Miller, 1972 ; 1973 ; Kast et Rosenzweig, 1972). Les échanges permanents entre le système et l'environnement permettent au système de garder une forme d'équilibre dynamique, facteur d'organisation des systèmes appelé néguentropie.

Pour s'adapter à ces différents environnements, le système se régule. « *La régulation est l'ensemble complexe des mécanismes d'ajustement que le système invente et met en œuvre en permanence pour maintenir son équilibre interne et dans le même temps s'adapter à l'évolution de son environnement.* » (Donnadieu et Karsky, 2004, p.47). Le système peut ainsi prévoir les évolutions de l'environnement déterministe à travers l'ajustement prédéfinis de variables, et s'adapter vis-à-vis de l'environnement aléatoire grâce à « *une certaine plage de liberté aux composants* » (Donnadieu et Karsky, 2004, p.34). En effet, selon la loi de variété requise d'Ashby, « seule la variété peut absorber la variété⁸ » (cité par Leonard et Beer, 1994). Par conséquent, à chaque fois que le système n'est pas capable de puiser dans la variété de ces propres ressources pour s'adapter à son environnement, il se fragilise (Donnadieu et Karsky, 2004). Une fois encore, « *it is important to underline the value of diversity.* » (Bistanigno, 2011, p.60). Sans cela, le système peut décliner progressivement jusqu'à son extinction, notamment dû à un manque ou un problème d'accès de matière, énergie ou information, ou bien une forme non appropriée de ces ressources, et une forme inappropriée de ses processus vis-à-vis de l'environnement (Miller, 1972).

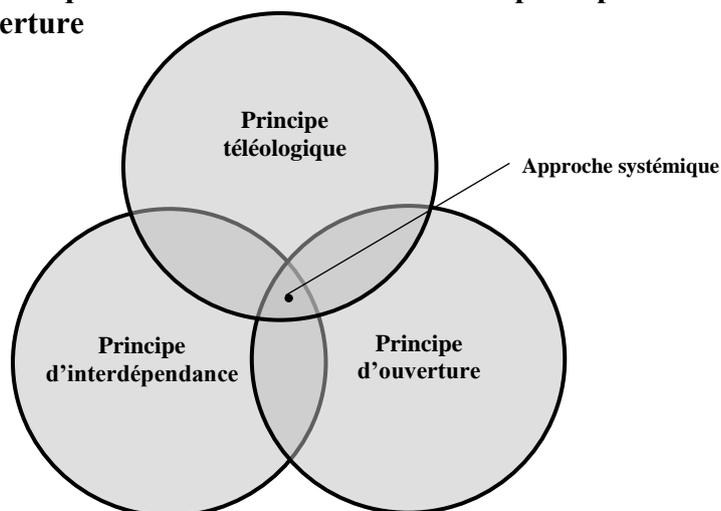
D'autre part, si le système est influencé par son environnement, ce dernier est également influencé par le système. En ce sens, il devient nécessaire de « *discuter des phénomènes sociaux*

⁸ Traduction du texte original : « Only variety can absorb variety »

par rapport à l'ensemble qu'ils servent » (Bertalanffy, 2012, p.200). Si nous avons vu que chaque partie du système a des fonctions spécifiques, il en va de même dans un monde polysystémique (Morin, 1977), dans lequel chaque sous-système a des fonctions spécifiques dans un système, et chaque système a des fonctions spécifiques dans le supra-système. Ainsi, les fonctions des systèmes sociaux dans la société sont des fonctions génotypiques, c'est-à-dire que ces systèmes jouent un rôle dans un plus grand système qu'est la société. Par exemple, les universités ont pour fonction de sociabiliser et d'entraîner les individus pour s'intégrer dans la vie active (Katz et Khan, 1978). Une fois encore, il est ici question d'équilibre entre ces différents systèmes, pour que chacun se renforce mutuellement et atteigne son équilibre dynamique : « *la prédominance d'un facteur sur un autre est nocif pour l'ensemble du système*⁹ » (Bistanigno, 2011, p.17). Nous avons donc besoin de prendre conscience des finalités du système Terre, d'appréhender l'effectivité de nos actions dans ce système. L'enjeu est donc de réapprendre à voir, concevoir, penser et agir pour redonner à la science une certaine conscience (Le Moigne, 2010).

Dans ces conditions, nous définissons l'approche systémique comme l'articulation des principes téléologique, d'interdépendance et d'ouverture, permettant d'appréhender les objets et phénomènes autrement que par le raisonnement analytique. La Figure 1. illustre en ce sens notre propos. Nous suggérons ainsi une nouvelle manière de percevoir le business model, à travers une épistémologie constructiviste, impliquant une nouvelle manière de concevoir le business model, et d'opérationnaliser la recherche pour ce concept.

Figure 1. L'approche systémique comme association des trois principes : téléologique, d'interdépendance, d'ouverture



⁹ Traduction du texte original : « *the predominance of a factor over the other is harmful to the whole system* »

3 PROPOSITIONS DE RECHERCHE POUR UNE APPROCHE SYSTEMIQUE DU BUSINESS MODEL

Nous avons montré que la littérature sur le business model fait encore l'objet de nombreux enjeux. Nous en avons ainsi sélectionné trois que nous considérons comme majeurs pour renforcer la pertinence et la robustesse du concept, à savoir clarifier la notion de valeur, questionner la notion de composante, et préciser le périmètre et l'unité d'analyse du business model. Après avoir exposé les principes fondamentaux de l'approche systémique, nous proposons d'appliquer ces principes pour répondre à ces enjeux. L'approche systémique ne saurait se concevoir au travers de l'utilisation de l'une de ces facettes uniquement, et nécessite l'articulation des différents principes. Chaque enjeu sera en ce sens l'occasion de les articuler pour apporter une perception différente du business model.

3.1 POUR UNE APPROCHE PHYSIOLOGIQUE DU BUSINESS MODEL

3.1.1 Des composantes aux fonctions

L'approche systémique, nous l'avons vu, nous incite à nous focaliser essentiellement sur les interdépendances entre les parties, plutôt que sur les parties en elles-mêmes, ce qui revient à étudier la nature physiologique du système (Le Moigne, 2010), en définissant les parties en fonction de la finalité du système qu'elles servent et en fonction des autres parties qu'elles influencent.

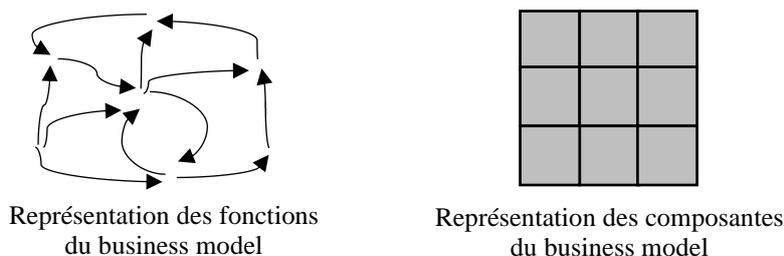
Nous proposons dans ces conditions d'étudier le business model en nous focalisant sur les fonctions des parties plutôt que sur leurs propriétés intrinsèques. Notons que nous préférons ici employer le terme « partie », fréquemment utilisée dans l'approche systémique, plutôt que « composante », référant à la décomposition d'un objet, pour éviter toute confusion dans notre raisonnement. En effet, ces parties, analysées de manière isolée pour étudier leurs propriétés intrinsèques, ne nous permettent pas de comprendre comment l'entreprise fonctionne. Dit autrement, nous avons besoin de comprendre comment ces parties interagissent ensemble pour étudier leurs fonctions au sein du business model (Gharajedaghi et Ackoff, 1984). Par exemple, le cœur de métier d'un maraîcher est de cultiver des légumes, mais dans un certain business model, sa fonction peut être tout autre, comme récupérer les invendus d'un magasin alimentaire pour en faire du compost. Il intègre donc le business model non pas par son cœur de métier, mais en apportant une autre fonction. En ce sens, les fonctions d'une partie peuvent relever de ses propriétés intrinsèques – pouvant opérer quel que soit le business model, d'autres

fonctions peuvent être contraintes – ne pouvant s'exprimer dans un business model spécifique – et d'autres encore peuvent être émergentes – s'exprimant dans un business model spécifique.

Dès lors, une partie prenante ou une ressource peut avoir diverses fonctions au sein du business model. Et ces fonctions ne sont pas toujours en lien direct avec le cœur de métier, laissant une diversité incommensurable de possibilités de faire émerger de nouvelles fonctions. C'est en prenant compte de cette diversité de possibilités que le business model pourra évoluer en déployant pleinement ses capacités. Nous suggérons ainsi de solliciter l'ensemble des parties prenantes dans la réflexion, pour envisager au mieux l'ensemble de ces possibilités, insaisissable par une seule personne. Ce n'est que collectivement que nous pouvons saisir la majorité du business model (voir Beratan, 2007).

En outre, d'un point de vue sémantique, parler de fonction nous amène à nous exprimer par le verbe plutôt que par le nom (Le Moigne, 2007), soulignant le caractère dynamique du business model. Par exemple, il ne s'agit plus de dire qu'il y a « un maraîcher » dans le business model, mais qu'une des fonctions est de « récupérer les invendus du magasins ». Cela nous amène par la même occasion à dépasser la fixité fonctionnelle, c'est-à-dire à arrêter d'associer systématiquement un objet ou une structure à sa fonction, obstacle cognitif majeur à l'innovation (Rougeaux, 2017). Ainsi, une fonction peut être attribuée par plusieurs parties prenantes, et inversement, chaque partie prenante peut développer des fonctions différentes selon la disposition du business model. Optimiser les capacités de chacune des parties ne garantit dès lors aucunement l'optimisation du business model ; c'est la coordination, l'intensification et l'harmonisation des fonctions au sein du système qui peut permettre de l'optimiser (Bistagnino, 2016). Ainsi, cette approche nous permet d'appréhender l'équilibre dynamique du business model, son pattern, dans lequel chacune des parties ont des fonctions spécifiques (voir Figure 2).

Figure 2. Différence entre une représentation du pattern et une représentation des composantes du business model.



Proposition n°1 : le business model ne se caractérise pas par la juxtaposition de composantes, mais par l'articulation de fonctions.

3.1.2 Des symptômes aux boucles de rétroaction

A partir de cette modélisation physiologique, par laquelle nous pouvons étudier les fonctions, nous pouvons percevoir la non-linéarité du fonctionnement du business model, due à la forte interdépendance entre ses parties. En un sens, le business model n'est pas un mécanisme linéaire allant des fournisseurs jusqu'aux clients (Zott et al., 2011), mais reflète l'organisation systémique des activités qui se renforcent mutuellement (Zott & Amit, 2013), notamment à travers des boucles de rétroaction et des cercles vertueux qui se forment (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). L'essence du business model résulte par conséquent dans l'équilibre et la complémentarité des parties (Foss et Saebi, 2018), visibles uniquement au moyen d'une vision holistique (Zott et al., 2011). Cette approche nous invite à chercher la nature profonde des problèmes plutôt que de réagir aux symptômes. L'enjeu est alors d'appréhender les leviers permettant de modifier en profondeur le business model en prenant compte sa cohérence globale. « *Tout l'art consiste alors à découvrir ces points sensibles, puis à agir sur eux-mêmes* » (Donnadieu et Karsky, 2004, p.93).

Proposition n°2 : le business model est composé de cercles vertueux et de cercles vicieux devant être pris dans leur globalité pour traiter les symptômes.

3.2 POUR UNE COMPREHENSION RENOUVELEE DE LA NOTION DE VALEUR

3.2.1 Considérer la création de valeur à partir des extrants du business model

Dans l'approche systémique, le business model peut être appréhendé comme un système dans lequel transitent en continu de la matière, de l'énergie, de l'information et de la monnaie. C'est l'ensemble de ces flux, à travers des processus de transformation, de distribution ou encore de stockage (Miller, 1972 ; Rosnay, 1977), qui permettent de créer de la valeur. Or, pour qu'il y ait des flux en continu, l'entreprise a besoin d'être en constante interaction avec son environnement économique, écologique et social. De fait, les ressources dont elle dispose proviennent de ces différentes dimensions de l'environnement. Par exemple, un fournisseur peut fournir des produits, une ville des salariés ou encore un territoire de la matière première. Ainsi, l'entreprise a besoin d'ingérer ces ressources pour les transformer en valeur.

Dans cette perspective, par le processus de production, distribution et stockage, l'entreprise génère des extrants. Si d'ordinaire, la littérature sur le business model aborde prioritairement

l'offre distribuée au client (la proposition de valeur), il s'avère que d'autres extrants peuvent émerger du business model, par exemple le maintien d'une culture locale, la création d'emploi dans un territoire, du bruit, ou encore les déchets rejetés issus de la production (Bistagnino, 2016 ; 2017). L'intérêt d'une telle compréhension nous permet de considérer quels extrants sont captés, soit par la firme focale, que ce soit sous forme de profit ou autre (la réputation par exemple), soit par d'autres entreprises, par exemple lorsque des déchets deviennent de la matière première pour d'autres industries (Bistagnino, 2016 ; Delannoy, 2017 ; Pauli, 2017). Il est donc aussi possible d'identifier quels extrants ne sont pas captés.

L'approche systémique nous invite alors à considérer ses extrants comme mal exploités (Bistagnino, 2016). Ainsi, des déchets mis au rebut représentent de la matière qui a été transformée par le business model, sans toutefois être considérée comme de la création de valeur. Or, s'ils sont valorisés par d'autres, ils seront alors considérés comme créateurs de valeur. De même, le CO₂ dégagé dans l'atmosphère n'est autre que de l'énergie transformée par le business model n'ayant pas été valorisée. Les déchets, et plus largement la pollution créée, sont ainsi considérés comme des ressources mal utilisées, et ayant par conséquent un impact négatif sur la société (id.), alors que certains déchets peuvent servir à produire de nouvelles ressources et donc à créer de la valeur, à l'exemple du marc de café réutilisé pour faire pousser des champignons (Pauli, 2017), ou encore au méthane issu de l'élevage réutilisé pour en faire du biogaz¹⁰. Par conséquent, les extrants du business model de l'entreprise focale deviennent des intrants d'un autre système, qu'il s'agisse d'un business model ou d'un mode de consommation par un client. Ces flux sortants – appelés extrants dans une perspective systémique – peuvent par conséquent être tous définis comme de la valeur *potentielle*. Ce potentiel peut être concrétisé en distribuant ces ressources à un tiers, ou en les réutilisant au sein du business model pour optimiser ses flux.

Proposition n°3 : Tout extrant du business model correspond à de la création de valeur potentielle.

3.2.2 La valeur comme adéquation entre extrants et finalités poursuivies du business model

Par ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, la littérature sur le business model a longtemps donné la primeur à un type de valeur : la valeur économique. En un sens, il y a création ou captation de valeur lorsqu'une organisation génère ou reçoit des transactions financières. Si des courants de pensée sont apparus pour élargir la notion de valeur à d'autres

¹⁰ <https://www.c-r-d.com/production-de-biogaz-et-biomethane-agricole/>

dimensions, comme la valeur écologique ou sociale, ils ont conduit à dissocier les entreprises ayant pour but de maximiser les profits, et les entreprises sociales, générant de la rentabilité dans le but de poursuivre une mission sociale (*e.g.* Yunus et al., 2010). Or, cette dissociation entre ces deux catégories d'entreprises nous enferme dans ce même paradigme de la pensée analytique, en considérant la valeur créée et captée par ces entreprises ayant pour but de maximiser les profits comme monologique. Dans cette optique, l'entreprise mesure son fonctionnement pour le convertir en équivalent profit : un impact écologique ou social positif s'exprime par exemple en chiffre d'affaires, à travers la venue de nouveaux clients en accord avec ces valeurs ; le bien-être au travail prend forme par l'amélioration de la performance des salariés, et donc par une optimisation des coûts.

Or, la perspective systémique nous invite à voir la système business model comme téléologique : le système doit servir de support aux finalités poursuivies (Bertalanffy, 2012). Si ces finalités ne sont pas uniquement économiques, le raisonnement par équivalence économique n'est plus pertinent. La mission de l'entreprise lorsqu'elle est clairement formulée, propose des finalités alternatives ou complémentaires aux finalités économiques, ces dernières n'étant que des finalités parmi tant d'autres. Par conséquent, nous nous proposons repenser la notion de valeur par le prisme des finalités poursuivies.

Ainsi, nous définissons la valeur comme étant l'adéquation entre les extrants du business model et les finalités poursuivies. Dit autrement, l'entreprise crée de la valeur lorsque ses extrants correspondent à ses finalités. Sans exclure toute notion de mesure, l'accent est toutefois ici porté sur le processus : est-ce que les extrants produits par le business model de mon entreprise abondent à la vision du monde que je défends ? Par exemple, une entreprise crée de la valeur écologique si son intentionnalité est d'abonder pour un enjeu écologique. Dès lors, une externalité peut être considérée comme de la création de valeur à partir du moment où l'on en prend conscience. Sans prendre conscience du potentiel de valorisation des extrants, il ne peut pas y avoir de création de valeur. Ainsi, la valeur ne s'évalue plus seulement par équivalent économique ; si une entreprise plante des arbres par souci écologique, elle n'a pas besoin de vendre cette prestation à un client, ni même d'avoir des répercussions indirectes sur son cœur de métier pour que cela soit considéré comme de la création de valeur.

Dès lors, l'intérêt de l'approche est de rendre conscientes les finalités du business model pour transformer la valeur potentielle en création de valeur. En effet, si certaines finalités peuvent être identifiées au travers d'objectifs clairement définis par l'entreprise, la plupart ne sont

souvent pas conscientisées. Il convient alors de faire émerger ces finalités pour créer de la valeur et/ou limiter les impacts négatifs sur la société. En effet, si une entreprise produit des extrants en opposition avec ses finalités, elle détruit de la valeur de congruence. Autrement dit, contrairement à l'adage commun (Berland et al., 2008), on ne gère plus seulement ce que l'on mesure, mais on agit sur ce sur quoi on a conscience.

Une des difficultés réside donc dans le fait qu'aucune personne, prise individuellement, ne peut avoir conscience de toutes les finalités et de tous les extrants du business model (voir Beratan, 2007). Nous avons par conséquent besoin de connaître la représentation du business model par l'ensemble des parties prenantes pour appréhender au mieux l'ensemble de la valeur créée, ou au contraire, l'ensemble des impacts négatifs sur la société.

Proposition n°4 : la valeur se définit comme étant l'adéquation entre les fonctions des extrants du business model et ses finalités poursuivies.

3.2.3 L'appréhension des **fonctions** des extrants pour évaluer la création de valeur

Enfin, pour évaluer la valeur créée par le business model de l'entreprise, il convient de comprendre les extrants dans leur ensemble, à travers une vision holistique (Miller, 1972). De fait, chaque extrant produit par le business model peut avoir un impact sur les autres extrants et donc indirectement sur les finalités poursuivies. En ce sens, nous ne pouvons pas évaluer la valeur créée en isolant chacun des extrants pour voir s'il est ou non en adéquation avec ces finalités poursuivies. Nous devons au contraire également considérer les extrants comme des fonctions, et ainsi appréhender les effets des extrants du business model pour comprendre comment ils impactent la poursuite des finalités. Reprenons l'exemple du magasin : si la proposition de valeur est de vendre des produits alimentaires sains (**A**) pour garder une bonne santé (**B**), mais que la pollution générée par le magasin provoque des maladies chroniques (**C**), alors, par effet de récursivité, la valeur créée en est réduite (voir figure 3). Il convient donc de considérer la valeur créée dans sa globalité, pour comprendre les boucles récursives, leur cohérence, et les effets qui résultent des extrants du business model (voir Figure 4).

Une fois encore, une approche multidisciplinaire : de différentes disciplines en sciences, mais aussi de différents corps de métiers en entreprise, permet de prendre conscience de ces effets secondaires, et donc de faire en sorte d'optimiser le business model dans le but de créer davantage de valeur.

Figure 3. Effets secondaires des extrants impactant la création de valeur

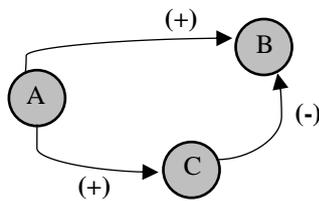
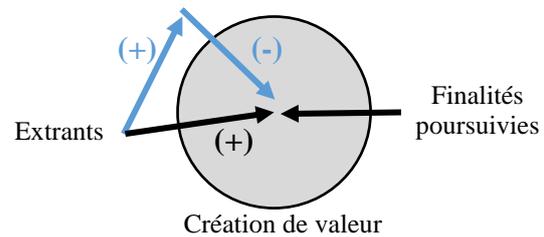


Figure 4. La valeur comme adéquation entre les fonctions des extrants et les finalités poursuivies par le business model



Proposition n°5 : la création de valeur s'évalue en appréhendant conjointement les fonctions des différents extrants du business model.

3.3 DU PERIMETRE DU CONCEPT DE BUSINESS MODEL

3.3.1 Business model et écosystème

L'approche systémique suggère d'étudier les interdépendances, qu'elles soient au sein du système ou entre le système et son environnement, pour comprendre comment ces derniers s'influencent mutuellement. « *La nature (y compris nous-mêmes) n'est pas faite de sous-parties simplement combinées dans un ensemble. Elle est faite d'ensembles inclus dans d'autres ensembles* » (Senge 1992, p.403). Pour comprendre le fonctionnement du business model, il s'agit alors de définir ses frontières et de comprendre les interdépendances avec son environnement.

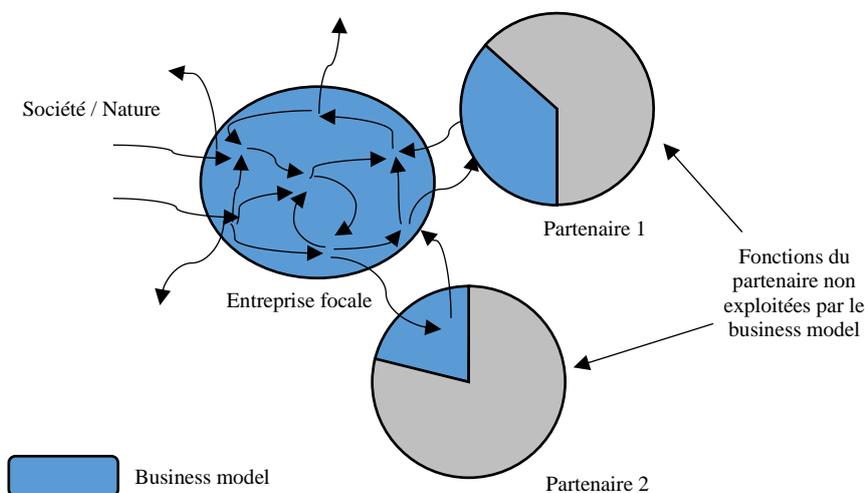
Si le concept de business model a au début été critiqué pour ce manque de prise en compte de l'environnement, se focalisant essentiellement sur la firme focale (Zott et Amit, 2010 ; Demil et al., 2018), a aussi été reconnu le besoin de voir au-delà de la firme focale « *[en adoptant] une perspective systémique mettant l'accent sur les interdépendances et les complémentarités entre les tiers afin de bien comprendre comment est créée la valeur.*¹¹ » (Zott & Amit, 2013, p.12). De ces interactions avec l'environnement en découle inéluctablement la question de la frontière – ou délimitation – du business model (e.g. Amit & Zott, 2001; Zott et al., 2011). La littérature reste assez vague sur cette question, aucune étude n'ayant réellement portée son attention spécifiquement dessus. L'approche physiologique du business model invite à appréhender les parties prenantes externes, non pas par la manière dont l'entreprise répond à leurs attentes (Kramer et Porter, 2011), ni sur la valeur que l'entreprise leur propose (Osterwalder et Pigneur, 2010), mais sur les fonctions que les parties prenantes opèrent pour le business de l'entreprise focale. Dès lors, le business model n'intègre pas les parties prenantes externes dans leur

¹¹ Traduction du texte original : « [...] adopt a more systemic perspective that emphasizes interdependencies and complementarities between a firm and third parties in order to properly understand how value is created. »

ensemble, mais les fonctions processées par les parties prenantes utiles au business model en question.

De même, la littérature business model s'est peu aventurée sur la question de l'interdépendance entre le business model et l'environnement englobant : société, nature. Le système global dans lequel l'organisation prend place semble ainsi souvent négligé (Bistagnino, 2016), notamment du fait de notre perte de conscience d'appartenir à celui-ci (Barbero et al., 2017). Or l'appréhension de l'environnement englobant est essentielle pour comprendre le fonctionnement de l'entreprise. De la même manière que pour les parties prenantes, il est nécessaire d'intégrer dans le business model les fonctions de l'environnement intégrées dans le système de création de valeur de l'entreprise focale. La relation producer-product de Senge (cité par Gharajedaghi & Ackoff, 1984) illustre nos propos : le producteur est nécessaire mais non-suffisant pour le produit. Il a en effet besoin de la matière première, qu'il trouve dans l'environnement naturel. L'environnement englobant développe ainsi des fonctions spécifiques vis-à-vis du business model de l'entreprise. Et inversement, le business model développe des fonctions spécifiques en tant que partie de l'environnement englobant. Cette approche permet d'avancer que même si certaines problématiques génériques du système englobant semblent difficiles à appréhender, ces enjeux peuvent être saisis à tous les niveaux, et donc notamment par les entreprises (Senge, 1992). Ainsi, l'approche systémique nous permet de « reconnaître que nous faisons tous partie du problème » (p.376), et de nous détacher d'une vision autocentrée de la firme, voire anthropocentrique, en considérant l'homme comme partie d'un système écologique et social : « *the web of life* » selon Capra (1997).

Figure 5. Délimitation du business model



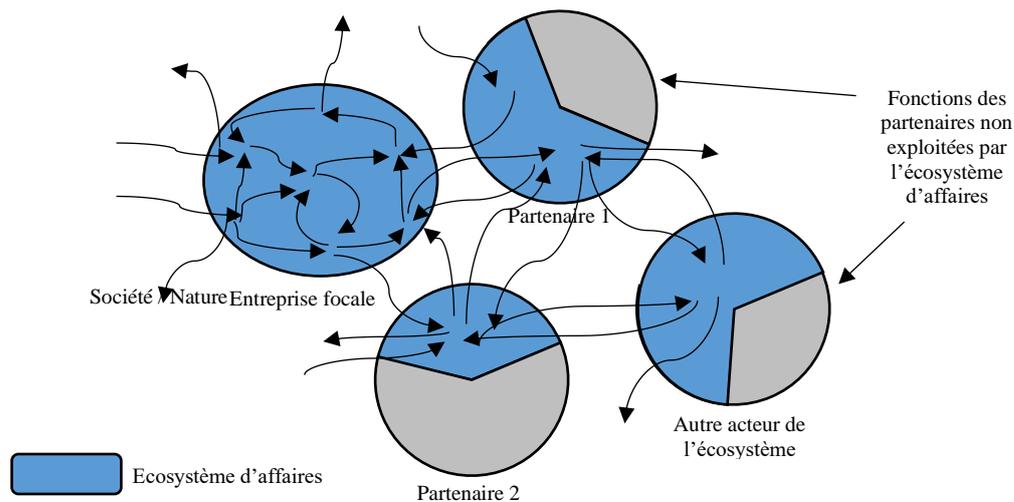
Proposition n°6 : le business model comprend l'ensemble des fonctions – économiques, écologiques, sociales – opérées par les parties prenantes ou l'environnement englobant qui sont en relation directe avec l'entreprise focale (voir Figure 5).

La confusion autour du périmètre du business model rend par la même occasion la différence entre business model et écosystème d'affaires relativement floue. Alors que nous comprenons dans le business model l'ensemble des fonctions en relation directe avec l'entreprise focale, nous définissons l'écosystème d'affaires comme l'ensemble des fonctions permettant à l'entreprise focale de fonctionner (voir Figure 6). Cette nuance a de l'importance. De fait, aucune entreprise n'est totalement indépendante des autres. « *Les sociétés de production ne sont pas des unités individuelles à part entière, mais font partie intégrante d'un système beaucoup plus vaste généré par des flux qui s'écoulent de l'un à l'autre.*¹² » (Bistagnino, 2017, p. 41). Les business models des entreprises sont par conséquent enchevêtrés les uns les autres. C'est cet enchevêtrement de business models que nous définissons d'écosystème d'affaires. « *L'écosystème apparaît alors comme une manière de coordonner l'ensemble des modèles d'affaires de plusieurs acteurs en interaction.* » (Attour et Burger Helmchen, 2014, p.19).

Pour améliorer son business model, l'entreprise peut ainsi avoir intérêt à favoriser les relations entre deux organisations faisant partie de son business model. Dans ce cas, une vision de l'écosystème d'affaires est nécessaire. Ces nouvelles relations générées par l'entreprise focale peuvent avoir, de manière indirecte, un impact positif sur le business model. De même, pour qu'une entreprise élabore son business model en cohérence avec ses finalités poursuivies, elle peut prendre en compte l'ensemble du processus de production, de distribution et/ou de stockage de l'écosystème d'affaires, ce que d'autres pourrait appeler « chaîne de valeur ». Si certaines finalités ou externalités de cet écosystème ne correspondent pas aux finalités poursuivies par le business model, alors l'entreprise a deux solutions : trouver de nouveaux partenaires, et donc changer radicalement de business model, ou bien faire évoluer les fonctions au sein de l'écosystème d'affaires pour que ces partenaires soient en cohérence avec les finalités de son business model. En ce sens, l'entreprise a une part de responsabilité vis-à-vis de ce qui se passe dans son écosystème d'affaires, même sans avoir de lien direct avec l'ensemble des parties.

¹² Traduction du texte original : « The production companies are not individual units in their own right, but an integral part of a much larger system generated by streams flowing from one to another. »

Figure 6. Délimitation de l'écosystème d'affaires



Proposition n°7 : l'écosystème d'affaires comprend l'ensemble des fonctions en lien direct et indirect avec l'entreprise focale.

3.3.2 L'unité d'analyse du business model

Enfin, comme nous l'avons déjà dit, dans l'approche systémique, le business model est une construction de l'esprit permettant aux dirigeants, managers entrepreneurs et chercheurs de savoir comment fonctionne leur entreprise. Ce construit est donc flexible, selon le besoin de ces individus. Conformément à cette approche qui articule systèmes, sous-systèmes et systèmes de niveaux supérieurs, l'approche systémique du business model permet de zoomer ou dézoomer selon le niveau d'analyse souhaité, d'un produit au secteur d'activité en passant par un service, une business unit, une entreprise, voire un conglomérat. Ces différents niveaux d'analyse sont à envisager comme on envisage des systèmes, leurs sous-systèmes et supra-système : tout est imbriqué, et donc tout est lié. Il est simplement question de changer de point de vue. Par conséquent, si nous prenons l'unité d'analyse business unit, cela ne signifie pas que nous l'isolions pour l'étudier, mais que nous étudions les interdépendances entre celle-ci et les autres business units, et l'entreprise, en comprenant quelles fonctions lui sont attribuées. La finalité du concept reste inchangée : comprendre comment l'entreprise – ou une partie de l'entreprise – crée et capte la valeur. Il convient à l'observateur de choisir son niveau d'analyse afin que celui-ci corresponde au besoin du contexte.

Proposition n°8 : l'unité d'analyse du business model se définit en fonction du besoin du modélisateur, chaque niveau d'analyse étant considéré comme un système, composé de sous-systèmes et prenant part dans un supra-système.

Propositions n°1	Le business model ne se caractérise pas par la juxtaposition de composantes, mais par l'articulation de fonctions.
Propositions n°2	Le business model est composé de cercles vertueux et de cercles vicieux devant être pris dans leur globalité pour traiter les symptômes.
Propositions n°3	Tout extrant du business model correspond à de la création de valeur potentielle.
Propositions n°4	La valeur se définit comme étant l'adéquation entre les fonctions des extrants du business model et ses finalités poursuivies.
Propositions n°5	La création de valeur s'évalue en appréhendant conjointement les fonctions des différents extrants du business model.
Propositions n°6	Le business model comprend l'ensemble des fonctions – économiques, écologiques, sociales – opérées par les parties prenantes ou l'environnement englobant qui sont en relation directe avec l'entreprise focale.
Propositions n°7	L'écosystème d'affaires comprend l'ensemble des fonctions en lien direct et indirect avec l'entreprise focale.
Propositions n°8	L'unité d'analyse du business model se définit en fonction du besoin du modélisateur, chaque niveau d'analyse étant considéré comme un système, composé de sous-systèmes et prenant part dans un supra-système.

Tableau 1 Propositions d'une approche systémique du business model pour répondre aux trois enjeux majeurs sur le business model.

CONCLUSION

Le manuscrit ici présenté a permis de montrer que la littérature sur le business model fait face à des enjeux importants auxquels les chercheurs sont confrontés dans leurs travaux. Après avoir exposé les grands principes de l'approche systémique, nous avons proposé des voies de conceptualisation du business model nous permettant de transformer l'analyse cartésienne du business model en une compréhension – au double sens, où le business model inclut les composants sans s'y résumer, et où l'approche systémique permet de proposer une conception du business model et de l'exprimer de manière spécifique¹³.

Nous n'affirmons pas ici que l'approche systémique serait une approche idéale en tous points. En effet, de nombreuses difficultés semblent pouvoir être exprimées quant à sa mobilisation d'un point de vue empirique, comme – pour n'en citer que quelques-unes – les difficultés de modélisation du système, la définition de la frontière entre le système et son environnement, ou encore sur les modalités d'interaction avec les acteurs du terrain. Néanmoins, l'approche proposée nous semble potentiellement féconde et nous amène à poursuivre nos efforts pour tenter de déployer cette approche et en mesurer tout le potentiel, tant d'un point de vue

13

théorique, que d'un point de vue pratique. Si les années 2010 ont été marquées par l'utilisation massive du CANVAS d'Osterwalder et Pigneur (2010), d'autres approches du business model pourraient s'avérer utiles pour repenser nos organisations et leur intégration dans le système auxquelles elles participent.

Nous espérons pouvoir ainsi proposer dans une version future des voies de recherche empiriques issues des propositions que nous avons avancées dans cette version du manuscrit afin de finaliser la proposition en invitant les chercheurs à s'emparer de cette perspective en s'appuyant sur des voies de recherche explicites.

REFERENCES

- Abdelkafi, N., & Täuscher, K. (2016). Business Models for Sustainability From a System Dynamics Perspective. *Organization & Environment*, 29(1), 74-96.
- Ackoff, R. L., & Gharajedaghi, J. (1996). Reflections on systems and their models. *Systems Research*, 13(1), 13-23.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350.
- Arend, R. J. (2013). The business model: Present and future—beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.
- Atwater, J. B., & Pittman, P. H. (2006). Facilitating systemic thinking in business classes. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 4(2), 273-292.
- Baden-Fuller, C., & Mangematin, V. (2013). Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11(4), 418-427.
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Business Models*, 43(2), 156-171.
- Barbero, S., Bistagnino, L., & Peruccio, P. P. (2017). Awareness. In *Micro Macro: The whole of micro systemic relations generates the new economic-productive model*.
- Beratan, K. K. (2007). A cognition-based view of decision processes in complex social-ecological systems. *Ecology and Society*, 12(1).
- Berland, N., Chevalier, C., & Sponem, S. (2008). « On ne gère bien que ce que l'on mesure. » dans : *Critique et Management (CriM) éd., Petit bréviaire des idées reçues en management*. Paris, La Découverte, « Cahiers libres », p. 157-168.
- Bertalanffy, L. von. (2012). *Théorie générale des systèmes*. Dunod.
- Bistagnino, L. (2016). *Systemic Design—Designing the production and environmental sustainability*, e-book. Slow Food, Bra.
- Bistagnino, L. (2017). *Micro Macro: The whole of micro systemic relations generates the new economic-productive model*. Edizioni Ambiente, Milano, IT, 350.
- Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of cleaner production*, 65, 42-56.
- Brehmer, M., Podoyntsyna, K., & Langerak, F. 2018. Sustainable business models as boundary-spanning systems of value transfers. *Journal of Cleaner Production*, 172: 4514–4531.

- Capra, F. (1997). *The web of life: A new scientific understanding of living systems*. Anchor Books.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Chesbrough, H. (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.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403.
- Delannoy, I. (2017). *L'économie symbiotique: Régénérer la planète, l'économie, la société*. Éditions Actes Sud.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246.
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2013). *Stratégie et business models*. Pearson Education France.
- Demil, B., Lecocq, X., & Warnier, V. (2018). « Business model thinking », business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213.
- Desmarteau, & Saives. (2008). Opérationnaliser une définition systémique et dynamique du concept de modèle d'affaires : Cas des entreprises de biotechnologie au Québec. *XVII^e Conférence de l'AIMS*.
- Desreumaux, A. (2014). Le « business model » : Un nouvel outil d'analyse stratégique ? *Humanisme et Entreprise*, 1, 7-26.
- Donnadieu, G., & Karsky, M. (2004). *La systémique : Penser et agir dans la complexité*. Liaisons.
- Fehrer, J. A., Woratschek, H., & Brodie, R. J. 2018. A systemic logic for platform business models. *Journal of Service Management*, 29(4): 546–568.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2017). Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go? *Journal of Management*, 43(1), 200-227.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.
- Fréry, F., Lecocq, X., & Warnier, V. (2020). Competing With Ordinary Resources, *MIT Sloan Management Review*, 2015, vol. 56, no 3, p. 69. *MIT Sloan Management Review*, 56, 69-77.

- Ghalib, A. K. (2004). Systemic knowledge management: Developing a model for managing organisational assets for strategic and sustainable competitive advantage. *Journal of Knowledge Management Practice*, 5(1), 10-23.
- Gharajedaghi, J., & Ackoff, R. L. (1984). Mechanisms, organisms and social systems. *Strategic Management Journal*, 5(3), 289-300.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. 2006. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1): 78–104.
- Haggege, M. (2013). Les raisonnements à l'œuvre dans la conception de business models innovants [Phd thesis, Université de Grenoble].
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49-59.
- Joachim, M., & Laszczuk, A. (2020). Redesigning business models to leverage members' participation in online communities: The case of the French gambling industry. *Systemes d'information management*, 25(4), 29-58.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of cleaner production*, 135, 1474-1486.
- Kano, L. 2018. Global value chain governance: A relational perspective. *Journal of International Business Studies*, 49(6): 684–705.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of management journal*, 15(4), 447-465.
- Koenig, G. (2012). Le concept d'écosystème d'affaires revisité. *M@n@gement*, Vol. 15(2), 209-224.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. January–February 2011 (Vol. 17).
- Krémer, F., & Verstraete, T. (2014). La carte mentale pour favoriser l'apprentissage du Business Model et susciter la créativité des apprenants. *Revue internationale P.M.E.*, 27(1), 65-98.
- Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158-183.
- Laszczuk, A. (2018). Processus d'innovation de Business Model par une perspective sensemaking: le cas d'un cabinet de conseil en management (Doctoral dissertation, PSL Research University).
- Le Moigne, J. L. (2007). La modélisation des systèmes complexes (Suite de tirage: octobre 2007). Dunod.

Le Moigne, J.-L. (1992). Du “parce que...” au “afin que...”, de la triste querelle du déterminisme à la joyeuse dispute du projectivisme. *Revue Internationale de Systémique*, 06(03), 223-240.

Le Moigne, J.-L. (2010). Agir ⇔ penser en complexité, le discours de la méthode de notre temps. *Conférence Grand Débat 2010 du Réseau Intelligence de la Complexité 1er décembre 2010*.

Lecas, G. (2006). La modélisation systémique : Outils méthodologiques pour économistes. *Innovations*, 2, 199-230.

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

Leonard, A., & Beer, S. (1994). The systems perspective: Methods and models for the future. *AC/UNU Project*.

Lüdeke-Freund, F., Carroux, S., Joyce, A., Massa, L., & Breuer, H. 2018. The sustainable business model pattern taxonomy—45 patterns to support sustainability-oriented business model innovation. *Sustainable Production and Consumption*, 15: 145–162.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*. May 2002.

Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A Critical Assessment of Business Model Research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.

Maucuer, R. 2013. Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprises. Le cas de Suez-Environnement. Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.

Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Business Model Research: A Bibliometric Analysis of Origins and Trends. *M@n@gement*, 22(2), 176-215.

Miller, J. G. (1972). Living systems: The organization. *Behavioral Science*, 17(1), 1-182.

Morin, E. (1977). La méthode—La nature de la nature. Editions du Seuil.

Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of business research*, 58(6), 726-735.

Moyon, E., & Lecocq, X. 2010. Co-evolution between Stages of Institutionalization and Agency: The Case of the Music Industry's Business Model. *Management International / Gestión Internacional / International Management*, 14(4): 37–53.

Ngana, J.-P. (2015). Management with a frame of mind for systemic thinking: A conceptual condition setting tool. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(2), 175-182.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

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

Petrovic, O., Kittl, C., & Teksten, R. D. (2001). Developing Business Models for Ebusiness. *SSRN Electronic Journal*.

Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long range planning*, 51(1), 1-8.

Rédis, J. (2007). Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne?. 5^{ème} Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec, 1-35.

Rougeaux, M. (2017). Optimisation des méthodes de créativité utilisateurs : le contrefactuel comme approche psycho-ergonomique de la pensée innovante (Doctoral dissertation, Paris 8).

Rosnay, J. de. (1977). Le macroscopie : Vers une vision globale. Éditions du Seuil.

Sabir, M. S., Hameed, R. M., Rehman, K., & Rehman, I. (2012). Theoretical foundation of business model and their building blocks. *Journal of Management Research*, 4(4), 160-179.

Saives, A.-L., Desmarteau, R. H., & Schieb-Bienfait, N. (Éds.). (2012). Après une décennie de « buzz » : Quelle pertinence pour le concept de modèle d'affaires en stratégie?: propos échangés lors de la XX^e conférence de l'AIMS tenue le 8 juin 2011 à Nantes. Éditions JFD.

Saives, A. L., Desmarteau, R., & Schieb-Bienfait, N. (2013). La pratique du modèle d'affaires : propos échangés lors de la XXI^e conférence de l'AIMS tenue le 5 juin 2012 à Lille. Editions JFD.

Senge, P. (1992). La cinquième discipline : Levier des organisations apprenantes - Plus d'1 million d'exemplaires vendus Ed. 1. Eyrolles.

Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.

Spieth, P., Schneider, S., Clauß, T., & Eichenberg, D. 2018. Value drivers of social businesses: A business model perspective. *Long Range Planning*, 52(3): 427-444.

Simon, H. A. (1991). The architecture of complexity. In *Facets of systems science* (p. 457-476). Springer.

Simon, H. A. (2004). Les sciences de l'artificiel. Gallimard.

Täuscher, K., & Abdelkafi, N. (2017). Visual tools for business model innovation: Recommendations from a cognitive perspective. *Creativity & Innovation Management*, 26(2), 160-174.

Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.

- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Velu, C. (2017). A Systems Perspective on Business Model Evolution: The Case of an Agricultural Information Service Provider in India. *Long Range Planning*, 50(5), 603-620.
- 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.
- 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.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851-868.
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long range planning*, 43(2-3), 216-226.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.