



# **Pour qui, pour quoi ? Les questions de gouvernance au cœur des logiques de création et de capture de valeur**

**Roussignol, Nicolas**

**Université PSL Paris-Dauphine**

**nicolas.roussignol@dauphine.eu**

## **Résumé :**

---

L'objectif de notre papier théorique est de montrer la pertinence d'inclure la gouvernance d'entreprise comme composante du business model. De fait, si la littérature sur le business model a intégré la réflexion autour de la gouvernance d'entreprise dès ses débuts, peu d'auteurs ont suivi le mouvement. Or, nous trouvons essentiel le besoin de poursuivre cette réflexion en montrant en quoi les enjeux de gouvernance sont inhérents aux logiques de création et de capture de valeur, d'autant plus apparents lorsque nous adoptons une vision dynamique et non linéaire du business model. Notre réflexion nous amène ainsi à considérer l'effectivité du business model, en cohérence avec la finalité de l'entreprise, ses mécanismes d'auto-régulation pour résister aux chocs externes, et le degré de diversité et de liberté d'action des parties prenantes, comme variables de création et de capture de valeur. Ces réflexions nous amènent à proposer des voies de recherche en conclusion.

**Mots-clés :** business model, gouvernance

---



## INTRODUCTION

Le business model est communément défini comme la description des logiques de création et de capture de valeur d'une entreprise (*e.g.* Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Teece, 2010 ; Zott et Amit, 2010). Le concept est caractérisé par différentes composantes, très diverses d'un auteur à l'autre, même si plusieurs ressortent régulièrement, comme la proposition de valeur, les ressources, le réseau de valeur ou encore la composante client (Shafer et al., 2005). Ces composantes tendent à nous aider à améliorer notre compréhension du fonctionnement de l'entreprise. En outre, certains auteurs intègrent la gouvernance d'entreprise en tant que composante. Les premiers auteurs faisant référence à la gouvernance dans la définition du business models sont Amit et Zott en 2001 (p.511), soit au crépuscule de cette littérature. Selon eux, « *un business model décrit le contenu, la structure et la gouvernance des transactions conçues de manière à créer de la valeur par l'exploitation d'opportunités commerciales* ». La gouvernance de transaction est la manière dont les flux d'information, de biens et les flux financiers sont contrôlés. Bien que suivis par d'autres auteurs comme Casadesus-Masanell et Ricart (2010), la majorité n'ont pas retenu la gouvernance comme composante majeure du business model, même si la réflexion autour du business model des plateformes fait de nouveau émerger cette question, notamment au travers du besoin de faciliter la collaboration de l'ensemble des parties prenantes (Fenwick et al., 2019).

A travers une approche « *relational and value-based view* » (Amit et Zott, 2015, p.342) et dynamique du business model (Demil et Lecocq, 2010), il nous semble pertinent de poursuivre ce travail de mise en relation de ces deux concepts. De fait, les deux questions structurant la littérature sur la gouvernance d'entreprise : « *pour qui ?* » et « *pour quoi ?* », sont intrinsèquement liées à la question « *comment ?* » (Magretta, 2002) à laquelle tente de répondre le concept de business model. Dans ces conditions, nous tentons de répondre à la problématique suivante : en quoi les enjeux de création et de capture de valeur sont-ils intrinsèquement liés aux mécanismes de gouvernance ?

Notre réflexion théorique, à partir des revues de littérature sur le business model puis sur la gouvernance d'entreprise, nous amène ainsi à mettre en lumière deux points spécifiques. Le premier étant que l'essence même de la « *valeur* » se conçoit en questionnant les finalités



poursuivies par l'entreprises, notion intrinsèquement liée à la gouvernance, soulignant le caractère effectif du business model – répondant à ces finalités – plutôt que sa performance – répondant à des objectifs arbitraires. Deuxièmement, la nature dynamique du business model nous invite à comprendre comment sont réparties et articulées les activités nécessaires au fonctionnement de l'entreprise. Or ce sont les mécanismes de gouvernance qui définissent le cadre de ces relations. Nous proposons par conséquent des voies de recherche en conclusion de ce manuscrit.

## **BUSINESS MODEL : LOGIQUES DE CREATION ET DE CAPTURE DE VALEUR**

### **DEFINITION ET INTERET DU CONCEPT DE BUSINESS MODEL**

Le business model décrit la logique ou la manière dont une entreprise crée et capte de la valeur (*e.g.* Casadesus-Masanell et Ricart, 2010 ; Teece, 2010 ; Zott et Amit, 2010). Nous proposons ici une définition générique et communément acceptée (voir Maucuer & Renaud, 2019), ne visant pas à nous positionner sur une définition unique, mais à mener une réflexion théorique sur le concept (Rédis, 2007). D'ailleurs, beaucoup de chercheurs ne définissent pas explicitement le business model, préférant énoncer directement ses composantes (Zott et al., 2011). Cette approche, plus pragmatique, permet de mieux cerner le périmètre d'étude du business model. Ainsi, selon Shafer et al. (2005), les composantes les plus cités sont : le réseau de valeur, le client, les ressources, la proposition de valeur, les capacités, les activités et les revenus. Dans leur approche, étant certainement la plus populaire d'entre toutes, Osterwalder et Pigneur (2010) développent quant à eux neuf composantes ou « *blocs* », classés parmi les quatre grandes dimensions de l'entreprise. On y retrouve l'offre, à travers la composante proposition de valeur ; le lien avec les clients, à travers les segments clients, la relation client et les canaux de distribution ; l'infrastructure, à travers les activités de l'entreprise, les ressources clés, et les partenaires ; et enfin la viabilité financière, à travers les sources de revenus et la structure des coûts. Ces différentes composantes aperçues dans la littérature peuvent toutes se rattacher aux trois grandes dimensions du concept, à savoir la proposition de valeur, la création de valeur, et la capture de valeur (Clauss, 2017).

Le concept s'est développé afin de répondre à plusieurs enjeux, dont la nécessité d'avoir une vision pragmatique de ce qui est possible de faire (Zott et al., 2011 ; Arend, 2013 ; Desreumaux, 2014) grâce à un niveau d'analyse entre la stratégie et l'opérationnel (Lecocq et al., 2006),



rendant ainsi les réalités managériales plus lisibles (Rédis, 2007). 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) et des capacités dynamiques (Teece, 2018), la réflexion sur les relations inter-entreprises (Rédis, 2013) grâce à une approche dépassant les limites de l'entreprise (Zott et al., 2011 ; Demil et al., 2018) ou encore à travers l'innovation et la créativité (Saives et al., 2013 ; Krémer & Verstraete, 2014). La force d'un tel concept réside en un sens dans sa vision holistique permettant d'appréhender l'ensemble des activités autour de l'entreprise focale, de comprendre la « big picture » qui aide à orienter les choix parmi toutes les possibilités. En un mot, le concept de business model répond à la question « *Comment l'entreprise fait des affaires ?* » (Magretta, 2002, Osterwalder et al., 2005).

#### **CREATION ET CAPTURE DE VALEUR : POUR QUI ? POUR QUOI ?**

Le concept de business model est reconnu pour sa capacité à étudier les logiques de création et de capture de valeur d'une firme focale en prenant compte de ses interactions avec son écosystème d'affaires (Demil et al., 2018). Autrement dit, le concept a une unité méso d'analyse « *centré sur une entreprise focale, mais dépassant les frontières de l'entreprise focale en incluant les parties prenantes avec lesquelles l'entreprise interagit lorsqu'elle produit et délivre de la valeur<sup>1</sup>* » (Zott et Amit, 2013, p.6). Ainsi, nous pouvons étudier la manière dont la firme focale collabore avec ses parties prenantes – fournisseurs, clients, financeurs, et autres partenaires – pour trouver une solution unique de création et de capture de la valeur (Amit et Zott, 2015). Dès lors, les chercheurs ont trouvé un consensus sur le fait que le business model crée de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, et pas seulement pour la firme focale, et que les activités du business model sont non seulement réalisées par la firme focale, mais aussi par ses partenaires (Zott et Amit, 2013).

---

<sup>1</sup> Traduction du texte original : “It is centered on a focal firm, yet spans focal firm boundaries by including stakeholders with which the firm interacts when it produces and delivers value.” (Zott et Amit, 2013, p.6)



En ce sens, l'entreprise focale devrait moins s'intéresser à la manière de capturer la valeur créée par son business model, que de s'intéresser à la manière dont elle crée de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes, i.e. la manière dont elle crée de la valeur totale (Amit et Zott, 2015). En effet, en créant de la valeur pour toutes ses parties prenantes, la firme focale renforce le phénomène de lock-in : plus les parties prenantes sont intégrées dans le processus de création de valeur, moins elles ont intérêt à partir, ou plus il est difficile de partir (Zott et Amit, 2010). Les dirigeants d'entreprise doivent alors trouver l'équilibre entre l'objectif d'augmenter la capture de valeur pour la firme focale et la création de valeur pour toutes les parties prenantes (Amit et Zott, 2015). Néanmoins, les intérêts des parties prenantes peuvent être divergentes, créant des tensions (Boland and Collopy, 2004, cités par Amit et Zott, 2015). Il convient ainsi de trouver un équilibre entre les intérêts de chacun à travers le design du business model pour pérenniser le fonctionnement de l'entreprise focale. Bien sûr, il serait naïf de se focaliser uniquement sur la création de valeur au détriment de la capture de valeur, au risque de mettre la viabilité financière de l'entreprise focale en péril, mais il serait imprudent de mettre de côté la création de valeur totale, au risque de voir le business model se désagréger, les parties prenantes n'y retrouvant plus leur compte (Amit et Zott, 2015).

Au-delà des intérêts poursuivis par chacune des parties prenantes, la répartition des activités entre elles est cruciale pour la performance du business model (Rédis, 2007). Il s'agit en effet de concevoir le business model comme une somme de complémentarités au service des logiques de création et de capture de valeur - *complementarities-centered business model design* (Amit et Zott, 2015, p.342). Si l'adhésion et le phénomène de lock-in des parties prenantes est primordiale, l'articulation de celles-ci au service du business model l'est tout autant (Rédis, 2007). Or il existe une multitude de combinaisons différentes en termes de parties prenantes et d'activités réalisées par celles-ci pour élaborer un business model (Amit et Zott, 2015). C'est pourquoi Amit et Zott (2015) appellent à adopter une perspective relationnelle sur la nature du business, soulignant l'importance des relations entre les parties prenantes. Les auteurs citent ainsi Freeman (2010, p.7) : « [le business] peut être compris comme un ensemble de relations



*entre des groupes ayant des intérêts dans les activités qui constituent ce business<sup>2</sup>. » (Amit et Zott, 2015, p.342). En ce sens, s'il est nécessaire de conceptualiser l'ensemble des activités constituant le business model, il est également indispensable de considérer le système de gouvernance approprié pour maintenir cette configuration (ibid.).*

#### **LA GOUVERNANCE : NOTION EMERGENTE DANS LA LITTÉRATURE BUSINESS MODEL**

Les premiers auteurs faisant référence à la gouvernance dans la définition du business models sont Amit et Zott en 2001 (p.511), soit au crépuscule de cette littérature. Selon eux, « *un business model décrit le contenu, la structure et la gouvernance des transactions conçues de manière à créer de la valeur par l'exploitation d'opportunités commerciales<sup>3</sup>* ». La gouvernance de transaction est la manière dont les flux financiers, d'information et de biens sont contrôlés par les différentes parties prenantes du business model (ibid.). D'autres auteurs incluent également la gouvernance dans la définition du concept, comme par exemple Voelpel et al., (2004, cités par Verstraete et Juison, 2018, p.51) : le business model reflétant « *la ou les propositions de valeur fondamentales de l'entreprise pour les clients ; son ou ses réseaux de valeur configurés pour fournir cette valeur, composés de ses propres capacités stratégiques ainsi que d'autres réseaux et capacités de valeur (par exemple, externalisés/alliés) ; et ses capacités de leadership et de gouvernance permettant de se maintenir et de se réinventer continuellement pour satisfaire les objectifs multiples de ses diverses parties prenantes (y compris les actionnaires)<sup>4</sup>* ».

Bien que suivis par d'autres auteurs comme encore Casadesus-Masanell et Ricart (2010), la majorité n'ont pas retenu la gouvernance comme composante majeure du business model, même si la réflexion autour du business model des plateformes fait de nouveau émerger cette

---

<sup>2</sup> '[Business] can be understood as a set of relationships among groups which have a stake in the activities that make up the business' (Freeman, 2010, p.7, cités par Amit et Zott, 2015, p.342).

<sup>3</sup> « A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities. » (Amit et Zott, 2001, p.511).

<sup>4</sup> Traduction du texte original : “the particular business concept (or way of doing business) as reflected by the business's core value proposition(s) for customers; its configured value network(s) to provide that value, consisting of own strategic capabilities as well as other (e.g. outsourced/allianced) value networks and capabilities; and its leadership and governance enabling capabilities to continually sustain and reinvent itself to satisfy the multiple objectives of its various stakeholders (including shareholders).” (Voelpel et al., 2004, cités par Verstraete et Juison-Laffitte, 2018, p.51)



question, notamment au travers du besoin de faciliter la collaboration de l'ensemble des parties prenantes (Fenwick et al., 2019).

Selon Casadesus-Masanell et Ricart (2010, p.7), le business model est composé de choix et de conséquences, interreliés et appréhendés à travers des boucles causales. Ces choix sont de trois natures. Les choix de nature politique sont les lignes opérationnelles directrices de l'entreprise focale – faire le choix de s'implanter dans des zones rurales à bas coût, l'opposition à la création de syndicats ou encore les incitations pour les employés à voyager en classe économique ou encore à passer par des aéroports secondaires, pour l'exemple de Ryanair. Nous avons également les choix d'actifs, c'est-à-dire l'acquisition des ressources tangibles pour le fonctionnement de l'entreprise – usines, bureaux, etc. Et enfin, nous avons les choix de gouvernance, qui concerne la structure des différents partenariats et contrats entre les parties prenantes conférant les droits de décision sur les politiques à mener et les actifs à acquérir. Les choix de gouvernance sont ainsi les antécédents des choix politiques et d'actifs. Autrement dit, la gouvernance influence les lignes directrices opérationnelles et les acquisitions d'actifs.

Par conséquent, les auteurs sur le business model qui se sont intéressés à la gouvernance relèvent l'importance des mécanismes de gouvernance vis-à-vis de la performance de l'entreprise. Par exemple, Amit et Zott (2001) sollicitent plusieurs théories pour expliquer les sources de création de valeur, dont les choix de gouvernance. Parmi ces théories, ils sollicitent la théorie des réseaux de valeur stratégique – Strategic network – qui souligne l'importance des mécanismes de gouvernance, tels que la confiance. Ils invoquent également la théorie des coûts de transaction de Williamson pour expliquer quelle forme de gouvernance est la plus efficace compte-tenu du contexte dans laquelle l'entreprise se trouve. En ce sens, les modes de gouvernance, répondant à la question – qui doit exercer telle activité ? – permettent d'innombrables combinaisons possibles dans le design du business model (Amit et Zott, 2001 ; Amit et Zott, 2015). Les choix de gouvernance peuvent ainsi avoir des effets considérables sur la manière dont l'entreprise crée de la valeur, et donc sur l'efficacité du business model (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010). Par exemple, les business model *low-cost*, comme dans le transport aérien, requièrent une gouvernance d'entreprise particulière par rapport aux modèles premium (*full service carriers*). La structure de gouvernance dans les business model *low-cost* est ainsi plus horizontale pour réduire les coûts, c'est-à-dire avec moins de cadres



supérieurs, moins de comités, et donc plus flexible, avec des processus décisionnels plus rapides. Elle est également fondée sur des incitations élevées pour les responsables pour atteindre les objectifs fixés par les actionnaires (Alves et Barbot, 2007).

Par ailleurs, la gouvernance fait émerger, au-delà de la création et de la capture de valeur, la notion de partage de la valeur (e.g. Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011). Ce partage de la valeur correspond à la répartition de la valeur captée au sein du réseau de valeur ayant participé à la création de valeur. Autrement dit, la valeur qui n'est pas captée par l'entreprise focale est captée par les parties prenantes externes, que ce soit par choix de l'entreprise focale ou par contraintes – réglementation, droit de propriété (Warnier et al., 2004). Le business model inclut de fait non seulement la répartition des activités à exercer pour créer de la valeur, mais également la répartition de la capture de cette valeur. « *[Celle-ci] prend souvent une forme quantitative (ex : chiffre d'affaires pour une firme) mais intègre également des apports dont la valeur ne se laisse pas traduire par des principes calculatoires en revêtant, à bien des égards, une dimension qualitative (satisfaction d'usagers, qualité des relations, adhésions, ...).* » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011, p.258). Ce partage de la valeur n'est un la dernière étape d'un processus linéaire du business model, où nous aurions d'abord la génération de valeur, puis la rémunération de cette valeur, et enfin le partage de la valeur restante. Cela irait à l'encontre de la conception systémique et du caractère itératif du processus de design du business model (ibid.). Ce partage de la valeur est donc à prendre en considération dès la création de valeur. Kramer et Porter (2011) vont d'ailleurs plus loin dans la réflexion en parlant de création de valeur partagée, prenant en compte non seulement les impacts de l'entreprise sur ses parties prenantes, mais également sur son environnement au sens large – société, nature. Cette création de valeur partagée peut alors se faire de plusieurs manières : en repensant les produits et les marchés dans lesquels les entreprises opèrent, en redéfinissant la valeur ajoutée des différentes parties prenantes au sein du réseau de valeur, ou encore en développant des clusters pour faciliter la collaboration entre les différentes organisations (ibid.).

En résumé, si la gouvernance est apparue comme l'une des composantes du business model dès le début du mouvement autour du concept de business model, elle n'a toutefois pas percé dans la littérature. En revanche, des travaux récents sur les plateformes digitales ont renouveler l'intérêt de cette notion de gouvernance, comme les travaux de Fenwick et al. (2019),





argumentant le besoin de renouveler la question de la gouvernance d'entreprise pour l'adaptée à des entreprises plus horizontales, justement comme les plateformes, notamment en repensant le lien entre les mécanismes de régulation et le besoin de favoriser la collaboration entre diverses parties prenantes (Fenwick et al.,2019).

Nous avons vu l'intérêt du business model pour appréhender les logiques de création et de capture de valeur grâce à une vision pragmatique des activités de l'entreprise au travers d'un niveau méso d'analyse – entre la stratégie et l'opérationnel – et d'une unité méso d'analyse – entre la firme focale et son réseau de valeur. Si le concept tente de répondre à la question : « *comment l'entreprise fait des affaires ?* », les relations entre les parties prenantes, à travers l'articulation de leurs activités respectives au service du business model, semblent prendre une part de plus en plus significative dans la réflexion. Le business model ne serait pas tant défini par ses parties prenantes, leurs ressources et compétences, mais plutôt par les relations qu'elles entretiennent, proposant une configuration unique du business model dans lequel elles opèrent. Dès lors, il nous semble intéressant d'approfondir notre connaissance sur la gouvernance d'entreprise en étudiant la littérature spécifique, pour comprendre comment s'articulent les concepts de business model et de gouvernance.

## **GOUVERNANCE D'ENTREPRISE**

La gouvernance d'entreprise se définit traditionnellement comme « *le système par lequel les affaires sont dirigées et contrôlées*<sup>5</sup> » (rapport du Comité de Cadbury en 1992, cité par Page et Spira, 2016, p.214). Plus récemment, l'OCDE a publié dans ses principes de gouvernance d'entreprise une définition amenant à élargir la réflexion : « *la gouvernance d'entreprise implique un ensemble de relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes*<sup>6</sup> » (ibid., p.214). Ces deux définitions reflètent la trajectoire de la littérature sur la gouvernance d'entreprise, d'abord

---

<sup>5</sup> « The report of the Cadbury Committee in 1992 characterised corporate governance as 'the system by which businesses are directed and controlled' » (Page et SPira, 2016, p.214)

<sup>6</sup> "Corporate governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders." (Page et SPira, 2016, p.214)



largement dominée par la théorie de l'agence, pour ensuite embrasser d'autres approches comme la théorie de gouvernance de méditation.

### **D'UNE APPROCHE ACTIONNAIRIALE A UNE APPROCHE PARTENARIALE DE LA GOUVERNANCE**

Si jusqu'au XIX<sup>ème</sup> siècle les entreprises étaient gouvernées par les personnes qui détenaient à la fois le capital et l'autorité de gestion, le modèle actionnarial est apparu progressivement, plus particulièrement pendant l'entre-deux guerres, et jusqu'à devenir hégémonique dans le monde des affaires. Cette transformation du modèle de gouvernance des entreprises a été théorisée par un courant ultradominant dans la littérature de la gouvernance d'entreprise, celui fondé sur la théorie de l'agence. Dès lors, on considère, tant dans le monde académique que dans le monde des affaires, que l'entreprise appartient aux actionnaires, et donc que son objectif est de maximiser la génération de profit pour ces actionnaires (Hollandts et Valiorgue, 2019).

Cependant, des approches alternatives sont apparues dans les années 1990, notamment la gouvernance de médiation. Cette nouvelle approche énumère plusieurs affirmations visant à critiquer la théorie de l'agence, et à proposer un nouveau modèle de gouvernance. Premièrement, l'entreprise n'est pas la propriété de ses actionnaires. En effet, l'« *entreprise* » n'existe pas en droit. Elle ne peut donc pas être un objet de propriété. Autrement dit, personne ne peut posséder une entreprise, tout comme personne ne peut posséder une association ou un Etat (ibid.). Seule la « *société commerciale* » est reconnue dans le droit, or ces deux notions sont à distinguer. Deuxièmement, l'entreprise n'est pas un nœud de contrats. En effet, la contractualisation des parties prenantes, se référant là encore au droit des sociétés, n'est qu'une vision partielle et inexacte de l'entreprise. L'entreprise est plutôt un nœud d'investissement en capitaux financiers et humains constituant une organisation relativement stable pour générer de la valeur économique. Elle est en un sens la combinaison de ressources, de compétences et d'idées. Enfin, la focalisation de la gouvernance sur les actionnaires a amené les entreprises à favoriser la maximisation à court terme, pouvant avoir un impact négatif sur la structure sur le long terme (Fenwick et al., 2019). Dès lors, nous passons d'une approche actionnariale à une approche partenariale, affirmant que l'entreprise fait des affaires non seulement pour ses actionnaires, mais aussi et surtout pour la pérennité de l'entreprise-même, et pour l'ensemble de ses parties prenantes.



Dans ces conditions, l'approche de la gouvernance de médiation définit les principes d'une bonne gouvernance. D'abord, il faut considérer les actionnaires à égalité des autres parties prenantes, puisque l'enjeu est la pérennité de l'entreprise, et non le versement de dividendes. Ensuite, le rôle des administrateurs n'est pas de servir l'intérêt des actionnaires, mais celui de l'entreprise. Enfin, le rôle des instances de gouvernance, notamment du conseil d'administration, est non pas de contrôler et sanctionner les dirigeants, mais d'aligner les intérêts des dirigeants avec ceux des actionnaires pour trouver un équilibre dans la création et la capture de la valeur au sein de l'entreprise (Hollandts et Valiorgue, 2019). Ces principes sont alors censés améliorer la performance de l'entreprise, au service de l'ensemble de ses parties prenantes.

#### **DE LA PERFORMANCE FINANCIERE A UNE PERFORMANCE ELARGIE**

La littérature sur la gouvernance d'entreprise s'est intéressée au lien avec la performance d'entreprise (*e.g.* Bhagat et Bolton, 2008 ; Huang, 2010 ; Valenti et al., 2011). L'approche classique en sciences de gestion amène à penser que le rôle par essence d'une entreprise est de générer du profit. La réponse aux deux questions que pose la gouvernance semble ainsi aller de soi : Pour quoi ? Pour générer du profit. Pour qui ? Les actionnaires. C'est pour cette raison que les indicateurs suivis par les organes de gouvernance sont généralement de nature financière (Freeman et Reed, 1983). De nombreux travaux évoquent alors le lien entre la nature et la composition de ces instances de gouvernance et le niveau de profit réalisé. Par exemple, Bhagat et Bolton (2008) affirment que la performance financière de l'entreprise est corrélée à la répartition de l'actionnariat au sein du conseil d'administration, et au fait que les fonctions de directeur général et de président soient dissociées et donc détenues par deux personnes différentes. Aussi, l'approche traditionnelle, soutenue par la théorie de l'agence, souligne les coûts d'agence, *i.e.* l'incapacité de prendre des décisions de la part des instances de gouvernance, et donc de ne pas se saisir des différentes opportunités du marché, notamment à cause d'intérêts divergents (voir Wirtz, 2005).

Toutefois, on voit apparaître une vision plus complexe de l'entreprise, en intégrant des réflexions liées au développement durable, et donc en redéfinissant la finalité de l'entreprise, au-delà de la génération de profit (Bidet et al., 2019). Si les organisations sociales et les sociétés commerciales ont eu des rôles respectifs bien définis, nous voyons de plus en plus d'entreprises



ayant pour ambition de générer du profit pour répondre à une mission sociale : les entreprises sociales. Bien que ce type d'entreprises existe depuis des siècles, le terme connaît un engouement à partir des années 1980, et ne cesse de croître dans le monde, en nombre et en influence (Smith et al., 2013). L'une de leurs spécificités est de vouloir prendre en compte les externalités économiques, écologiques et sociales de leur activité pour mesurer leur utilité et leur impact sur la société (McMullen, 2018). Autrement dit, l'entreprise sociale considère les externalités qu'elle génère comme partie intégrante de son fonctionnement et de ses résultats, et intègre dans sa stratégie non seulement des indicateurs économiques, mais aussi des indicateurs sociaux (André, 2015). La gestion de l'activité de l'entreprise n'est alors pas appréhendée de la même manière que pour les entreprises conventionnelles, devant être traitées de tels sorte que la rentabilité de la structure ne prenne pas le pas sur la mission sociale à laquelle elle adhère (Maignan et al., 2018).

Ainsi, « *plusieurs nouveaux statuts d'entreprise apparus ces dix dernières années à l'échelle internationale sont l'expression de ce mouvement de responsabilisation de l'entreprise* » (Bidet et al, 2019, p.127). Il existe par exemple le label B-Corp (Benefit Corporation), étant le plus connu aux Etats-Unis, ou encore le Community Interest Companies au Royaume-Uni (2005) ; les coopératives sociales en Italie, les sociétés à finalité sociale en Belgique ; ou coopératives de solidarité sociale au Portugal (ibid.) En France, deux courants majeurs se distinguent : d'une part, le courant historique de l'économie sociale et solidaire, et d'autre part, les entreprises à mission, développées notamment à partir des réflexions de Levillain et al. (2014). D'une part, l'économie sociale et solidaire permet à priori de répondre aux problématiques liées au manque de coopération et de solidarité qui engendrent des inégalités sociales au sein de la société, en cherchant à « *concilier utilité sociale, solidarité, performance économique et gouvernance démocratique*<sup>7</sup> ». Elle est ainsi une économie qui prend en compte la dimension sociale, notamment en abordant la question de la gouvernance partagée et de la mesure de la performance extra-financière (Bidet et al. 2019). La gouvernance est ainsi au cœur de la réflexion du fonctionnement de ces organisations, considérant les entreprises comme des sociétés de personnes plutôt que de sociétés de capitaux. Cela renvoie d'ailleurs aux origines

---

<sup>7</sup> Site internet du CNCRESS : <http://www.cncres.org>



du terme « *entreprise* », et plus particulièrement de « *entreprendre* » signifiant « *faire ensemble* », ou « *poursuivre un but commun* ». (Demoustier, 2019, p.54). Dès lors, les entreprises commerciales de l'économie sociale et solidaire, outre la nécessité d'avoir une gouvernance démocratique, ont une utilité sociale définie par la loi, c'est-à-dire qu'elles répondent à différents enjeux de société : soutien à des personnes en situation de fragilité, lutte contre les exclusions et les inégalités, ou encore le développement durable.

En outre, un deuxième courant d'entreprises sociales est introduit en 2019 avec la loi PACTE<sup>8</sup> : les entreprises à mission. Ces entreprises à mission sont alors dotées d'une « raison d'être » orientant les moyens et les activités de celles-ci, notamment en définissant des objectifs sociaux et environnementaux suivis par un comité de mission, et en contrôlant les résultats par un organisme tiers indépendant. En un sens, « *par l'invention des notions de « raison d'être » et de « mission », la loi introduit explicitement la finalité de ces activités, et la responsabilité de leur gestion, comme des fondements de la gouvernance de l'entreprise* » (Levillain et al., 2021, p. 194). En outre, si la démarche est volontaire, l'engagement est ensuite inscrit dans les statuts et donc opposable juridiquement, l'entreprise pouvant entre-autre perdre sa qualité d'entreprise à mission (ibid.).

#### **D'UNE APPROCHE COERCITIVE A UNE APPROCHE PROJECTIVE DE LA GOUVERNANCE**

Dès lors, si nous adoptons cette posture élargie des finalités de l'entreprise, dépassant le couple privé-public (voir Levillain et al., 2014), le rôle de la gouvernance n'est plus tant de surveiller et de contrôler la manière dont la valeur est créée est captée par les différentes parties prenantes de l'entreprise, mais plutôt « *de développer une vision pertinente de l'avenir* » (Wirtz, 2005, p.149). Cela suppose que les opportunités ne sont plus seulement issues de facteurs exogènes – saisir les opportunités de l'environnement – mais aussi de la créativité et de la dimension cognitive des parties prenantes internes de l'entreprise, dont les dirigeants (Wirtz, 2005, p.149). Dès lors, le système de gouvernance doit « *contribuer à la création de compétences, aider les dirigeants à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel, ou encore, faciliter la réduction des conflits cognitifs* » (Charreaux, 2002a, cité par Wirtz, 2005, p.150). Dans cette

---

<sup>8</sup> Loi n°2019-486 du mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, dite loi « Pacte », J.O.R.F., n°0119, 23 mai 2019.



perspective, Segrestin (2015, résumé p.73) « invite à envisager de nouvelles formes de contrats d'engagement qui ordonneraient le travail autour d'un futur désirable au lieu de le subordonner ». L'auteure propose ainsi de remplacer le contrat de travail par le contrat d'engagement. Lorsque le contrat de travail détermine un lien de subordination avec l'autorité de gestion, renvoyant à une relation d'infériorité, le contrat d'engagement inverse le raisonnement habituel. Le salarié confierait à l'autorité de gestion son potentiel pour l'amener à un potentiel visé, et atteindre un « futur souhaité et commun » (p.75).

En résumé, la littérature sur la gouvernance d'entreprise s'est emparée de plusieurs enjeux pouvant être pris en compte pour comprendre les logiques de création et de capture de valeur. Cette notion-même de « valeur » a été remise en question en passant d'une approche actionnariale à une approche partenariale, d'une perspective exclusivement financière à une perspective élargie en intégrant les dimensions sociales et écologiques, et en passant d'une approche coercitive à une approche projective – la valeur étant subjective et définie selon les finalités communément définies par les parties prenantes.

## **LA GOUVERNANCE AU CŒUR DES LOGIQUES DE CREATION ET DE CAPTURE DE VALEUR**

### **LA NOTION DE « VALEUR » EST INTRINSEQUEMENT LIEE AUX FINALITES DE L'ENTREPRISE**

La littérature sur la gouvernance d'entreprise nous invite à questionner les finalités de l'entreprise et la manière dont les intérêts parfois divergents des différentes parties prenantes sont articulés, question quasiment absente de la littérature sur le business model, excepté de manière plus ou moins explicite dans la littérature sur les business models durables. Or, la valeur créée et captée par l'entreprise, de même que la performance de l'entreprise, se définit en fonction de ces finalités.

Cela implique d'ailleurs une réflexion sur la notion de performance. Nous suggérons plutôt de parler d'effectivité du business model, comme le rapport entre les comportements entrepris – ce qu'on fait – et les finalités définies – ce à quoi on voulait aboutir. Il convient alors de se poser la question « pour quoi et pour qui l'entreprise fonctionne » pour ensuite définir le « comment ». En ce sens, le business model et la valeur créée et captée n'a de sens que par rapport aux finalités de l'entreprise focale et de ses parties prenantes. Par exemple, une entreprise peut être performante économiquement, mais non effective si son fonctionnement



impliquant une forte génération de pollution dans l'atmosphère va à l'encontre de ses finalités écologiques. Par conséquent, le « pour quoi » et le « pour qui » conditionnent la manière dont nous percevons le fonctionnement de l'entreprise.

#### **LES MECANISMES DE GOUVERNANCE ARTICULENT LES COMPOSANTES DU BUSINESS MODEL**

De plus, les mécanismes de gouvernance permettent de mettre en évidence la « *relational and value-based view* » de la nature du business model (Amit et Zott, 2015, p.342). Dès lors, le business model ne se définit pas tant par ses composantes, mais par la manière dont les mécanismes de gouvernance articulent ces composantes, selon les finalités de l'entreprise focale et de l'ensemble de ses parties prenantes. Nous rejoignons ainsi les propos de Demil et Lecocq (2010), recherchant « *une cohérence dynamique* » en réconciliation les deux grands courants de la littérature : d'une part l'approche statique – le business model comme capture d'écran du fonctionnement de l'entreprise à un instant T – et d'autre part l'approche transformationnelle – adressant les changements et les innovations de business model –, le business model étant « *en permanence dans un état de déséquilibre transitoire*<sup>9</sup> » (p. 240). A travers leur modèle RCOV, les auteurs essayent ainsi de comprendre comment les business models évoluent grâce à de nouvelles combinaisons de leurs composantes (ibid.).

Les mécanismes de gouvernance sont par conséquent essentiels pour maintenir cet équilibre dynamique en réarticulant les différentes composantes du business model, et pour se réinventer continuellement dans l'optique de satisfaire les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Autrement dit, le degré de rigidité ou de flexibilité de ces mécanismes, permettant *in fine* d'allouer les ressources et compétences afin d'exercer les différentes activités du business model, aura un impact sur sa capacité à se maintenir ou à se renouveler. Or, l'objectif du concept de business model est justement de comprendre « *la manière dont une organisation fonctionne pour assurer sa durabilité* » (Demil et Lecocq, 2010, p.231).

Dans ces conditions, nous pouvons avancer l'idée que la gouvernance est à la fois l'antécédent du business model – celle qui décide des règles régissant les interactions entre les acteurs, et

---

<sup>9</sup> Traduction du texte original : “[the business model] is permanently in a state of transitory disequilibrium” (Demil and Lecocq, 2010, p.240).



donc qui exerce les activités et dans quelles finalités – et à la fois intrinsèque au business model, puisqu'elle permet à ce dernier de se maintenir dans un état d'équilibre dynamique, au travers la réarticulation des composantes.

La question « comment faire du business ? » que tente de répondre le concept de business model est ainsi fortement corrélée aux questions « pour qui ? » et « pour quoi ? » au cœur de la littérature sur la gouvernance d'entreprise. Nous avons ainsi démontré en quoi les enjeux de gouvernance sont intrinsèquement liés à la création et à la capture de valeur. Il convient dorénavant d'ouvrir des voies de recherche.

### **CONCLUSION ET VOIES DE RECHERCHE**

En conclusion, si la réflexion sur la gouvernance d'entreprise a été écartée de la littérature sur le business model, malgré quelques allusions (Amit et Zott, 2001 ; Zott et Amit, 2010 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010), nous pensons qu'il est indispensable de recréer du lien entre ces deux concepts, comme l'ont fait récemment certains auteurs étudiant le business model des plateformes digitales. Ces derniers ont en effet éprouvé le besoin de renouveler la question de la gouvernance d'entreprise pour l'adapter à des entreprises plus horizontales, notamment en repensant le lien entre les mécanismes de régulation et le besoin de favoriser la collaboration entre diverses parties prenantes (Fenwick et al., 2019). Nous suggérons ainsi de continuer ce travail, sans le limiter au business model des plateformes.

Les questions évoquées dans la littérature sur la gouvernance d'entreprise, tournées essentiellement autour du « *pour qui* » et du « *pour quoi* », sont en effet inhérentes aux logiques de création et de capture de valeur, répondant au « *comment l'entreprise fait des affaires* ». De fait, la notion de « *valeur* » ne peut se concevoir qu'à travers l'appréhension des finalités de l'entreprise, sans quoi le business model ne peut être effectif. Par ailleurs, le business model peut s'appréhender à travers une « *relational based view* », c'est-à-dire par une approche interactive entre les acteurs qui le composent, pour comprendre comment sont réparties et articulées les activités nécessaires au fonctionnement de l'entreprise, que ce soit par les parties prenantes internes ou externes. Or ce sont les mécanismes de gouvernance qui définissent le cadre de ces relations.





Dès lors, nous souhaitons poursuivre notre recherche en détaillant davantage les enjeux autour de la gouvernance d'entreprise en améliorant ce présent manuscrit. Cela pourra par la suite ouvrir de nombreuses voies de recherche. D'abord, nous pourrions poursuivre cette réflexion en essayant d'étudier et de faire émerger différents archétypes de gouvernance en fonction de la nature du business model, et ainsi aller plus loin dans le travail engagé notamment par Alves et Barbot (2007) sur le type de gouvernance nécessaire pour réguler un certain type de business model. Par ailleurs, notre manuscrit questionne le rôle de la gouvernance dans la nature du business model. En ce sens, il serait intéressant d'étudier si le changement de gouvernance entraîne inéluctablement un changement de business model, et dans quelle mesure. Plus spécifiquement, l'évolution du degré de partage du pouvoir et de liberté d'action pourrait avoir un impact sur les interactions entre les parties prenantes, et donc sur le business model. De même, le degré de partage de la valeur pourrait avoir un impact sur la performance du business model, et surtout sur la durabilité de celui-ci, notamment à travers le phénomène de lock-in permettant de fidéliser les partenaires. Enfin, la redéfinition des finalités de l'entreprise pourrait potentiellement redéfinir son business model.

Doctorant en convention CIFRE à la coopérative Biocoop, ces questions se posent régulièrement pour les magasins du réseau. En effet, les magasins sont indépendants, chacun ayant des statuts très divers – association, SCOP, SCIC, coopérative de consommateurs, société commerciale classique – et avec des modes de gouvernance également très divers – holacratie, sociocratie, gouvernance classique, avec directoire et conseil de surveillance, ou gérance à une ou deux têtes, etc. Cependant, aucune étude n'a jamais été lancée sur ce sujet étant donné sa complexité. Cette première approche théorique pourrait potentiellement me permettre de mener une étude empirique avec les magasins Biocoop comme terrain. Ce manuscrit constitue ainsi et en soi un premier élément d'échange lors de la conférence AIMS 2022.

## REFERENCES

- Alves, C. F., & Barbot, C. (2007). Do low cost carriers have different corporate governance models?. *Journal of Air Transport Management*, 13(2), 116-120.
- 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.
- André, K. (2015). Une évaluation hybride des entreprises sociales-Le cas du social business Grameen Veolia Water. *Revue Française de Gestion*, 41(247), 71-83.
- Arend, R. J. (2013). The business model: Present and future—beyond a skeumorph. *Strategic Organization*, 11(4), 390-402.
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal Of Corporate Finance*, 14(3), 257-273.
- Bidet, É., Filippi, M., & Richez-Battesti, N. (2019). Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte. *RECMA*, (3), 124-137.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2), 195-215.
- Clauss, T. (2017). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47(3), 385-403.
- 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. (2018). « Business model thinking », business ecosystems and platforms: The new perspective on the environment of the organization. *M@n@gement*, 21(4), 1213.
- Demoustier, D. (2019). De la société de personnes à l'entreprise d'économie sociale: la lente construction d'une notion, du XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'aux années 1980. *RECMA*, (3), 42-58.
- Desreumaux, A. (2014). Le « business model » : Un nouvel outil d'analyse stratégique ? *Humanisme et Entreprise*, 1, 7-26.
- Fenwick, M., McCahery, J. A., & Vermeulen, E. P. (2019). The end of 'corporate' governance: Hello 'platform' governance. *European Business Organization Law Review*, 20(1), 171-199.
- 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.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2019). La gouvernance de médiation comme réponse aux impasses conceptuelles et pratiques de la gouvernance actionnariale. In S. Liarte (Editions EMS) *Les grands courants en management stratégique*. Paris: EMS.
- Huang, C. J. (2010). Corporate governance, corporate social responsibility and corporate performance. *Journal of Management & Organization*, 16(5), 641-655.
- Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*. January–February 2011 (Vol. 17).



- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 4, 96-109.
- Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2014). Repenser les finalités de l'entreprise. *Revue Française de Gestion*, (8), 179-200.
- Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2021). La mission : une norme de gestion comme fondement de la gouvernance de l'entreprise responsable. *Revue Internationale de Droit Economique*, (2), 193-205.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*. May 2002.
- Maignan, M., Arnaud, C., & Chateau Terrisse, P. (2018). La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social. *Management international*, 22(2), 128-143.
- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Business Model Research: A Bibliometric Analysis of Origins and Trends. *M@n@gement*, 22(2), 176-215.
- McMullen, J. S. (2018). Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Venturing*, 33(5), 575-590.
- 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.
- Page, M., & Spira, L. F. (2016). Corporate governance as custodianship of the business model. *Journal of Management & Governance*, 20(2), 213-228.
- Rédis, J. (2007). Le Business model : notion polymorphe ou concept gigogne?. 5<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Québec, 1-35.
- Saives, A. L., Desmarteau, R., & Schieb-Bienfait, N. (2013). La pratique du modèle d'affaires : propos échangés lors de la XXI<sup>e</sup> conférence de l'AIMS tenue le 5 juin 2012 à Lille. Editions JFD.
- Segrestin, B. (2015). Subordonner le travail ou l'ordonner à un futur commun?. *Revue Française de Socio-économie*, (2), 73-88.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(3), 407-442.
- 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.



Valenti, M. A., Luce, R., & Mayfield, C. (2011). The effects of firm performance on corporate governance. *Management Research Review*.

Verstraete T., Jouison E., (2018), Business Model GRP – Origine, nature et composantes du Business Model, GRP Publications

Warnier, V., Lecocq, X., & Demil, B. (2004). Le business model: l'oublié de la stratégie?. In Actes de la 13<sup>ième</sup> conférence AIMS, Le Havre.

Wirtz, P. (2005). «Meilleures pratiques» de gouvernance et création de valeur: une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité Contrôle Audit*, 11(1), 141-159.

Zott, C., & Amit, R. (2010). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2-3), 216-226.

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

Zott, C., & Amit, R. (2013). The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11(4), 403-411.