La transformation du business model écosystémique d'une organisation : le cas du Toulouse Football Club

Cezar, Fernando
IAE de Caen
fernando.lopes-cezar@unicaen.fr

Detchenique, Guillaume
ESSCA School of Management
guillaume.detchenique@essca.fr

Loilier, Thomas
IAE de Caen
thomas.loilier@unicaen.fr

Résumé :

Cet article rejoint le souhait aujourd'hui partagé par de plus en plus de chercheurs de rapprocher les concepts de BM et d'ESA. Pour ce faire, il propose un cadre conceptuel établi à partir du rapprochement des composantes du modèle RCOV du BM (Demil et Lecocq, 2010 ; Lecocq et al., 2006) et des éléments constitutifs d'un ESA définis par Adner (2017). Ce Business Model écosystémique (BME) est ensuite présenté en détail en plaçant au cœur du concept les interactions BM-ESA. Nous montrons ensuite que ces interactions sont au cœur de la dynamique du BME. Enfin, après avoir appliqué ce concept pour analyser la dynamique stratégique du club de football français Toulouse FC (TFC), nous discutons de la robustesse et de la pertinence du concept de BME.

Mots-clés : business model, écosystème, approche qualitative, étude de cas, football

La transformation du business model écosystémique d'une organisation : le cas du Toulouse Football Club

INTRODUCTION

La pensée en stratégie a connu des évolutions majeures, oscillant entre une vision adaptative, où la stratégie répond aux injonctions de son environnement, et une perspective volontariste dans laquelle l'intention stratégique l'emporte sur les contraintes de l'environnement (Saïas et Métais, 2001). Dans la littérature portant sur les business model (désormais BM) les travaux de Foss et Saebi (2017) et Demil et al. (2018) illustrent cette opposition. Les premiers, tenants de l'approche dite adaptative, considèrent la stratégie comme une activité dynamique et interactive, permettant à l'organisation de se mettre en adéquation avec les facteurs macro-environnementaux dont les écosystèmes d'affaires (ESA désormais) font partie (Saebi et al., 2017). Les seconds soutiennent l'idée que les dirigeants de ces organisations peuvent être guidés par leurs choix et adoptent une logique volontariste quant aux transformations potentielles de BM (Warnier et al., 2018).

Afin de tenter de dépasser ce dualisme, il est nécessaire de rapprocher les questions de conception de BM et de leur mise en œuvre dans un environnement donné. Or, ces dernières sont aujourd'hui indissociables de la notion d'ESA. De manière simple, le BM est « la manière dont elle [l'organisation] opère pour créer de la valeur et la capturer pour ses stakeholders » (Demil et al., 2015, p. 3). Quant à l'ESA, on le définira comme une communauté d'acteurs hétérogènes liés (Adner, 2017). Cet article rejoint le souhait aujourd'hui partagé par de plus en plus de chercheurs de rapprocher les concepts de BM et d'ESA (par exemple, Lecocq et al., 2018 ; Altman et al., 2022 ; Snihur et al. 2018 ; Snihur et Bocken, 2022). La problématique de cet article s'inscrit dans cette perspective. Précisément, elle s'énonce comme suit : comment

caractériser le BM d'une organisation en intégrant son écosystème ? Dans quelle mesure cette intégration permet-elle de mieux comprendre les influences mutuelles de l'un sur l'autre dans une perspective dynamique ? Quatre temps décomposent cet article. Tout d'abord, nous proposons un cadre conceptuel établi à partir du rapprochement des composantes du modèle RCOV du BM (Demil et Lecocq, 2010 ; Lecocq et al., 2006) et des éléments constitutifs d'un ESA définis par Adner (2017). Ce Business Model écosystémique (BME) est présenté en détail en plaçant au cœur du concept les interactions BM-ESA. Après avoir défendu nos choix méthodologiques et justifié le choix de notre cas (le club professionnel du Toulouse Football Club ou TFC), nous analysons ce dernier et sa dynamique grâce au concept de BME. Enfin, nous discutons de la robustesse et de la pertinence du concept de BME.

1. RAPPROCHER LES CONCEPTS DE BM ET D'ESA PAR UN CADRE CONCEPTUEL INTEGRATEUR : LE BUSINESS MODEL ECOSYSTEMIQUE

1.1. LE CONCEPT D'ECOSYSTEME

Stonig et al. (2022) estiment que de nombreuses organisations ne réalisent plus des produits et des services de manière isolée et font désormais partie d'écosystèmes au sein desquels des offres complémentaires sont proposées par des organisations interdépendantes. Demil et al., (2018) définissent alors l'écosystème comme « la partie de l'environnement avec laquelle une organisation interagit » (p. 1220).

Selon Adner (2017), il est possible de scinder les travaux sur le concept d'écosystème selon deux approches : l'écosystème comme affiliation et l'écosystème comme structure. Issue des travaux de Moore (1993), la première approche définit l'écosystème comme une communauté d'acteurs hétérogènes liés (Adner, 2017). Ces acteurs, qui peuvent être en situation de coopétition (Pellegrin-Boucher et Gueguen, 2005), ont le plus souvent des ressources et

compétences différentes et complémentaires et peuvent jouer des rôles divers au sein de l'écosystème[1]. La seconde approche décrit l'écosystème comme « la structure permettant l'alignement et l'interaction d'un ensemble de partenaires hétérogènes afin qu'une proposition de valeur prenne forme » (Adner, 2017, p. 40). Selon Adner (*Ibid.*), un écosystème est constitué de quatre éléments : les *acteurs* qui, en entretenant des *relations*, peuvent conjointement créer et partager de la valeur à condition de trouver un équilibre entre les intérêts individuels et collectifs (dit autrement, de s'aligner). Pour cela, ils réalisent des *activités* complémentaires et se situent à des *positions* différentes dans l'écosystème. Ainsi, la proposition de valeur d'une organisation peut être coconstruite avec des organisations de son écosystème (Holgersson et al., 2022 ; Snihur et al., 2018).

Le concept de structure d'Adner (2017) sous-entend, mais sans réellement l'explorer, qu'une organisation façonne son BM en tenant compte de son écosystème. Ce travail s'inscrit dans cette seconde approche. En effet, l'un de nos objectifs est de renforcer le lien entre les deux concepts comme l'ont suggéré Burgelman et al. (2022), Snihur et Bocken (2022) ou Carrasco-Farré et al. (2022). Après un retour sur le concept de BM, nous proposerons un concept permettant de les intégrer : le business model écosystémique (BME).

1.2. LE CONCEPT DE BUSINESS MODEL

S'il n'existe toujours aucun consensus quant à sa définition, nous complétons la définition retenue dans l'introduction par celle de Teece (2018) qui associe explicitement au BM l'idée d'architecture [le BM est « l'architecture selon laquelle une organisation crée et délivre de la valeur aux clients et les mécanismes permettant de capter une partie de cette valeur » (*Ibid.*, p. 40)]. Parmi les diverses représentations du BM telles que le Canvas d'Osterwalder et al. (2005)

[1] Iansiti et Levien (2004) distinguent les organisations pivot (*keystones*), les acteurs de niche (*niche players*), les dominateurs (*dominators*) et les centres d'affaires (*hub landlords*).

ou l'approche systémique de Casadesus-Masanell et Ricart (2010), nous privilégions le modèle RCOV proposé par Lecocq et al. (2006) pour deux raisons principales. Premièrement, le modèle permet de décomposer de manière fine le BM en tenant compte des décisions managériales et des évolutions externes. En effet, le modèle RCOV permet d'analyser les Ressources (les actifs développés en interne ou acquis sur les marchés externes) et les Compétences (la manière dont les actifs sont utilisés) d'une organisation. Il permet aussi de décrire l'Organisation interne (la chaine de valeur ou, dit autrement, les activités réalisées en interne) et externe (le réseau de valeur ou, en d'autres termes, les relations avec les parties prenantes externes). De même, la proposition de valeur est aussi étudiée via les réponses aux questions suivantes : qui sont les clients et « toutes les entités susceptibles de fournir des revenus à l'entreprise » (Lecocq et al., 2006, p.103) ? Que pouvons-nous leur offrir et comment les atteindre ? Enfin, le modèle RCOV permet, par l'observation des variations dans et entre les différentes composantes présentées ci-dessus, d'étudier ce que nous qualifions ici de transformation d'un BM. Sur ce point, si la littérature comprend différents termes[2], nous prenons ici le parti de parler de transformation pour évoquer de manière globale les évolutions tant volontaires qu'émergentes des BM telles que soulignées par Demil et Lecocq (2010).

Deuxièmement, le modèle RCOV est pertinent pour notre recherche car il permet une prise en compte des évolutions dans l'environnement et donc, de manière plus ciblée, des évolutions dans l'écosystème d'une organisation. Il peut alors permettre de répondre aux appels de Maucuer et Renaud (2019) et Snihur et Markman (2023) en faveur de travaux sur le contexte inter-organisationnel des transformations de BM mais aussi à la proposition de Foss et Saebi (2017) de prolonger les recherches sur le rôle des facteurs externes. Saebi (2015) précise aussi que la littérature est marquée par de nombreuses contributions sur les facteurs internes de la

[2] Parmi ces termes, on trouve par exemple l'adaptation (Saebi et al., 2017), le renouvellement (Doz et Kosonen, 2010), la reconfiguration (Massa et al., 2017), le changement (Osiyevskyy et Dewald, 2015) ou encore l'évolution (Demil et Lecocq, 2010).

transformation des BM. Par exemple, la créativité (Svejenova et al., 2010) ou les capacités cognitives des managers (Aspara et al., 2011) sont considérées comme pouvant faciliter l'éclosion de nouveaux BM à la différence de certains freins cognitifs (Tripsas et Gavetti, 2000) ou la peur de perdre des revenus (Markides, 2013) et de perturber son réseau de valeur (Teece, 2010) présentés comme pouvant limiter les transformations de BM. Concernant les facteurs externes, si la littérature est moins développée (Vaskelainen et Münzel, 2018), les changements dans les préférences des clients, les changements technologiques, les crises économiques ou encore les forces institutionnelles ont été présentés par Chesbrough et Rosenbloom (2002), Markides (2013), Teece (2018) et Lyubareva et Rochelandet (2016) comme pouvant influencer les transformations de BM.

En lien avec ces éléments, la partie suivante est consacrée à la proposition d'un cadre conceptuel intégrateur portant sur les transformations d'un BM selon une perspective écosystémique.

1.3. PROPOSITION D'UN CADRE CONCEPTUEL : LES TRANSFORMATIONS D'UN BUSINESS MODEL ECOSYSTEMIQUE

Notre cadre conceptuel a été construit à partir d'un rapprochement des composantes du modèle RCOV (Demil et Lecocq, 2010 ; Lecocq et al., 2006) et des éléments constitutifs d'un ESA définis par Adner (2017). Le concept élaboré est qualifié de business model écosystémique (BME). Nous présentons tout d'abord ses composantes pour ensuite préciser ses modalités de transformation.

1.3.1. Les composantes du BME

Le BME est représenté à partir de trois composantes principales : les Ressources et Compétences (RC), l'Organisation interne (Oi) et l'Organisation Écosystémique (OE). Le tableau 1, en proposant une définition de ces composantes, complète les propos ci-dessous.

Premièrement, nous conservons la composante Ressources et Compétences du modèle RCOV (Demil et Lecocq, 2010 ; Lecocq et al., 2006) car elle permet déjà une analyse des principaux actifs mobilisés par une organisation et des principales compétences mises en œuvre pour les exploiter.

Tableau 1 : Les composantes du BME

Composante	Origine conceptuelle	Éléments	Définitions
Ressources et compétences (RC)	Demil et Lecocq (2010)	Ressources	Principalement physiques, financières, humaines et immatérielles. Susceptibles d'être achetées, louées ou produites en interne. Dit autrement, toutes les ressources auxquelles l'organisation a un accès privilégié, sans en avoir forcément la propriété.
	Demil et Lecocq (2010)	Compétences	Principales compétences individuelles mais surtout collectives qui peuvent permettre à l'organisation de mieux opérer ou d'opérer différemment de ses concurrents, ou encore qui peuvent donner lieu à une valorisation ultérieure via une ou plusieurs propositions de valeur.
Organisation interne (Oi)	Demil et Lecocq (2010)	Chaîne de valeur	Les activités de l'organisation assurées en interne.
Organisation Écosystémique (OE)	Adner (2017) Demil et Lecocq (2010)	**Relations** + Réseau de valeur	**Transferts entre les positions qui concernent, ou non l'acteur central. Le contenu de ces transferts peut varier (matériel, information, influence, fonds).** Les relations entretenues avec les différents partenaires pour créer de la valeur.
	Adner (2017) Demil et Lecocq (2010)	**Activités** + Offres	**Actions à mettre en œuvre pour que la proposition de valeur se concrétise.** Les promesses faites aux clients, les produits et les services qui incarnent ces promesses ainsi que les offres groupées de ces produits et/ou services.
	Adner (2017) Demil et Lecocq (2010)	**Acteurs** + Clients	**Entités mettant en œuvre les activités. Un seul acteur peut entreprendre plusieurs activités ; inversement, plusieurs acteurs peuvent entreprendre une seule activité.** Il s'agit du ou des individus ou groupes d'individus auxquels l'organisation destine une proposition de valeur donnée.
	Adner (2017) Demil et Lecocq (2010)	**Positions** + Mode d'accès	**Place des acteurs dans le flux d'activités.** Le lieu pour chaque phase du processus d'achat, les conditions de l'offre, le prix et la manière dont l'organisation capte de la valeur auprès de ses clients.

N.B. : Les éléments du BME en gras et leurs définitions sont empruntés à Adner, les autres à Demil et Lecocq.

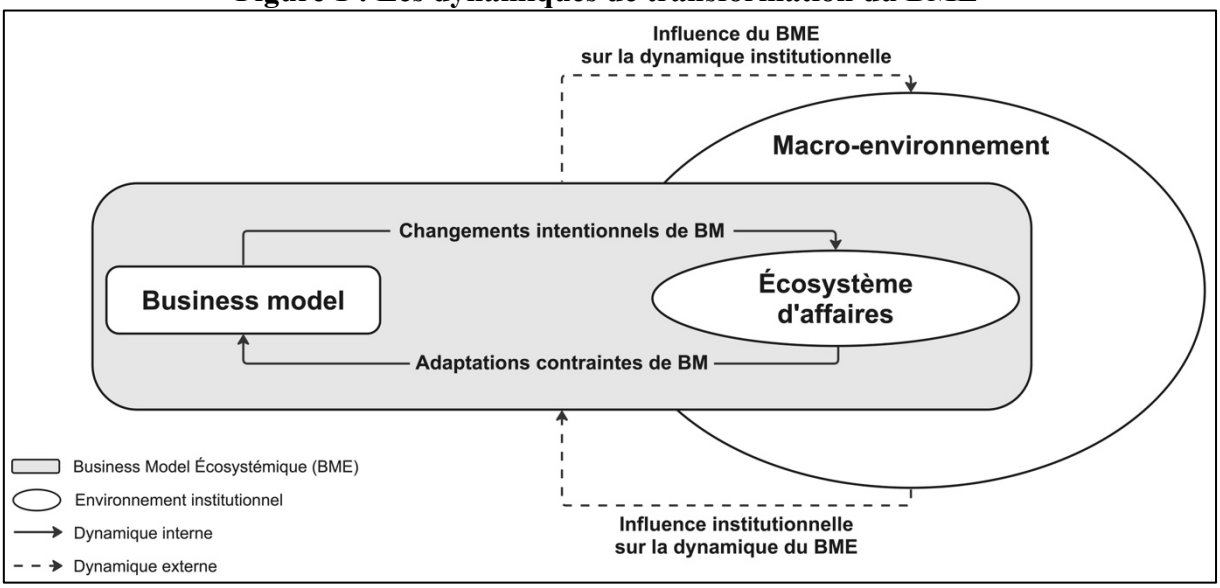
Deuxièmement, nous proposons de distinguer plus clairement la dimension interne de la composante O (la chaine de valeur) et sa dimension externe (le réseau de valeur). Si Lecocq et al. (2006) évoquent à juste titre la chaine de valeur et le réseau de valeur pour souligner que des activités peuvent être réalisées en interne tandis que d'autres le sont par des parties prenantes externes, il nous semble important de préciser cette distinction. Ainsi, le BME tel que nous l'utilisons ici est constitué d'une composante appelée Oi pour Organisation interne et d'une autre nommée OE pour Organisation Écosystémique décrite à partir des quatre éléments d'un écosystème selon Adner (2017) : les activités, les acteurs, les positions et les relations.

Enfin, à la différence du modèle RCOV, la proposition de Valeur (V) n'est plus traitée comme une composante « isolée » mais est réintégrée à la composante OE. En effet, dans notre approche, la proposition de valeur est une dimension inhérente à la « stratégie écosystémique » (*Ibid*., p. 40) d'une organisation. En d'autres termes, elle peut être coconstruite par tout ou partie des acteurs membres de l'ESA.

1.3.2. La transformation du BME et ses modalités

La transformation du BME peut être étudiée selon deux processus distincts – une dynamique interne et une dynamique externe – représentés sur la figure 1. La dynamique interne, sur laquelle nous nous focaliserons dans la suite de cette recherche, correspond à l'ensemble des interactions ayant lieu au sein du BME ou, en d'autres termes, entre une organisation et son ESA. Ces interactions peuvent alors être des transformations intentionnelles (en d'autres termes, une volonté d'agir sur l'ESA) ou contraintes (en d'autres termes, une transformation imposée par l'ESA). La dynamique externe représente les influences potentielles conjointes entre la dynamique interne du BME et la dynamique institutionnelle (ou macro-environnementale). Cette dernière ne fait pas partie de notre recherche qui se concentre sur la dynamique interne BM-ESA.

Figure 1 : Les dynamiques de transformation du BME

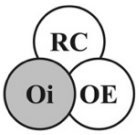
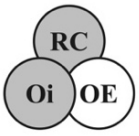
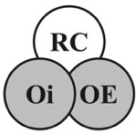


Source : adapté de Demil et al. (2018).

On notera ici que cette représentation n'est pas sans rappeler l'approche de la stratégie proposée par Burgelman pour qui la stratégie est une affaire de destin. Le choix de ce dernier terme est ici éloquent. Dès le début de son ouvrage (Burgelman, 2002a), l'auteur précise qu'il est fréquent d'opposer destin et stratégie. Le premier serait « l'idée archaïque d'un futur fixé une fois pour toute et inévitable » (*Ibid*., p. 3) (l'influence du macro-environnement sur l'organisation et contre laquelle elle ne peut rien) alors que « la stratégie est une idée moderne, celle d'un futur ouvert que la stratégie doit elle-même déterminer » (*Ibid*.) (le choix du BME). Or cette opposition n'est pas satisfaisante pour l'auteur. En réalité, « ces deux idées existent en tension permanente. Les stratégies gagnantes et les échecs façonnent le destin d'une entreprise, mais celui-ci peut aussi s'affirmer et contraindre la stratégie » (*Ibid*.).

Pour caractériser le contenu de la transformation d'un BME, nous avons adapté le travail de Moyon (2011) synthétisé dans le tableau 2.

Tableau 2 : Les modalités de transformation du BME

Modalités de transformation	Synthèse
Réorganisation des activités internes	
Optimisation des ressources et compétences internes	
Redéfinition du flux d'activités	
Reconfiguration du BME	

La réorganisation des activités internes est la première modalité de transformation d'un BME. Elle correspond à un faible potentiel de développement du BME et une faible capacité à atténuer les contraintes de l'écosystème. Cette modalité n'implique que des modifications de la composante Oi et se traduit donc par le renforcement des activités réalisées en interne susceptibles d'attirer des partenaires principalement locaux.

La deuxième modalité consiste en une optimisation des ressources et compétences internes. Elle se caractérise par un fort potentiel de développement du BME et une faible capacité à atténuer les contraintes de l'écosystème. Les modifications concernent principalement les composantes Oi et RC. Cela amène l'organisation à valoriser ses ressources et compétences actuelles mais aussi de nouvelles afin de générer une proposition de valeur, le plus souvent, de manière individuelle.

La redéfinition du flux d'activités concerne des variations des composantes Oi et OE et s'illustre par un faible potentiel de développement du BME et une forte capacité à atténuer les contraintes de l'écosystème. Elle consiste à développer des compétences internes et écosystémiques principalement à partir de partenariats stratégiques.

Enfin, en modifiant les trois composantes (RC, Oi et OE), la reconfiguration du BME s'apparente à la mise en œuvre d'une nouvelle logique stratégique avec un fort potentiel de développement du BME et une forte capacité à atténuer les contraintes de l'écosystème. Cela demande la valorisation de nouvelles ressources et compétences en vue du développement des activités internes et externes et la génération d'une proposition de valeur coconstruite avec des parties prenantes de l'écosystème.

Les propos précédents s'inscrivent dans une littérature récente qui mobilise l'approche structurelle des écosystèmes d'Adner (2017) pour évoquer un nouveau type de BM : l'EBBM (*Ecosystem-Based Business Model*) défini comme « l'architecture qui décrit comment une organisation crée, délivre et capte de la valeur en tenant compte de la structure d'un écosystème donné (notamment, les rôles, les activités et les positions) » (Gomes et al., 2023). Il nous semble, néanmoins, que cette littérature mérite des développements supplémentaires. Ainsi, une fois la définition d'un EBBM précisée, Gomes et al. (*Ibid*.) ne s'intéressent pas à la manière dont une organisation pourrait transformer son BM selon les activités, les positions et les rôles de différents acteurs d'un même écosystème[3]. De même, si Linde et al. (2021) se sont penchés sur la manière dont les leaders d'un écosystème peuvent favoriser l'émergence de nouveaux BM et O'Mahony et Karp (2022) sur l'adaptation de la stratégie des acteurs d'un écosystème à de nouvelles règles imposées par le leader, ils ne disent rien sur la manière dont la co-construction d'une nouvelle proposition pourrait modifier la chaine de valeur et le réseau de valeur de l'organisation focale (en d'autres termes, des incidences sur sa composante Organisation dans le modèle RCOV). Si Stonig et al. (2022) estiment aussi qu'il faut davantage de travaux sur la façon dont des organisations peuvent créer un véritable écosystème, leur

[3] Contrairement aux concepts de BM et d'« Open Business Model » (OBM), tous les deux axés sur l'organisation, la notion d'EBM se fonde la plupart du temps sur un écosystème basé sur des plateformes numériques, alors que celle d'EBBM repose sur l'orchestrateur (leader) ou bien sur l'acteur complémentaire de l'ESA (Gomes et al., 2023).

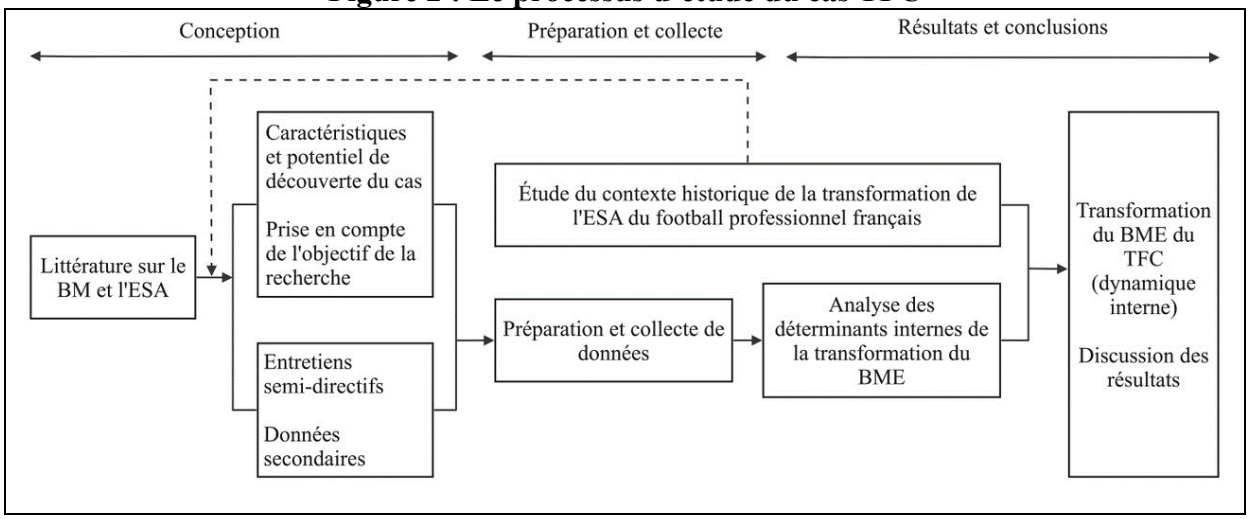
travail se centre sur la création d'une plateforme. Or, il nous semble toutefois que la transformation d'un BM selon une perspective écosystémique ne nécessite pas toujours cette création.

Notre recherche a alors deux objectifs : premièrement, comprendre la dynamique interne de transformation d'un BME et, deuxièmement, en identifier des déterminants. La partie suivante précise la méthode de recherche retenue pour répondre à ces deux questions.

2. METHODOLOGIE

De manière générale, nous avons réalisé une analyse de données qualitative (Miles et Huberman, 2003) à partir du cadre conceptuel autour du BME. Les prochaines sections précisent le processus d'étude du cas unique (Figure 2) et présentent ce dernier (le Toulouse FC, un club de football professionnel français).

Figure 2 : Le processus d'étude du cas TFC



N.B. : inspiré de Yin (2018)

2.1. COLLECTE DES DONNEES

En parallèle d'une revue de la littérature sur les BM et les ESA, nous avons collecté principalement des données à partir de 33 entretiens individuels semi-directifs réalisés avec

plusieurs membres du club étudié et de son ESA (salariés du TFC, membres d'autres clubs, acteurs institutionnels, journalistes et experts dans le domaine du football professionnel français) (cf. Annexe A). Pour garantir la validité interne de notre recherche, nous avons recueilli des données secondaires issues de différentes sources et résumée dans le tableau 3.

Tableau 3 : Liste des données secondaires

Type de sources	Exemples de source
Articles de presse généraliste	L'actu/Occitanie, Le Figaro, Le Parisien
Articles de la presse spécialisée	La lettre du sport, L'Equipe, Ecofoot
Productions académiques	Andreff (2017, 2018), Andreff et Scelles (2015), Chadwick *et al.* (2019), Dermit-Richard (2013)
Rapports sur le football français et européen	Rapports financiers du football professionnel français (DNCG), Rapport compte individuel des clubs (DNCG), Étude nationale sur les attentes et besoins des acteurs du sport (CDES), Impacts, externalités et bénéfices du modèle d'organisation du sport en Europe à l'aune de sa professionnalisation (CDES), Étude sur le financement public du sport professionnel (ANDES/CDES), Le poids des charges sociales et de la fiscalité sur le football français (ancien Première Ligue actuel Foot Unis), Rapport du Conseil supérieur de l'audiovisuel (CSA)
Sites d'associations et institutions liées au football professionnel français	www.foot-unis.fr, www.footunismedia.com, www.andes.fr, www.anlsp.fr, www.csa.fr, www.sports.gouv.fr
Site officiel du cas unique étudié	toulousefc.com

2.2. ANALYSE DES DONNEES

Nous avons réalisé une analyse de contenu (Grenier et Josserand, 2014) à partir de notre cadre conceptuel et menée sur le logiciel Atlas.ti. Nous avons alors étudié le contenu du BME du TFC selon deux périodes (1986-2006 et 2006-2020), des périodes présentées dans la littérature comme décisives dans l'évolution des clubs de football professionnel français (Detchenique et Cezar, 2023). La comparaison entre les deux périodes nous a permis d'en identifier les points communs et les différences en matière de BME. A titre d'illustration, les verbatims suivants extraits d'un entretien mené avec un membre de la Mairie de Toulouse montrent une transformation vers une professionnalisation administrative du TFC : « [A propos du BM1] : *On avait au TFC jusqu'à présent* […] *une structure administrative qui était assez petite* » ; « [A propos du BM2] *Ça*

commence à ressembler au fonctionnement d'une vraie entreprise ». Selon notre cadre conceptuel, ces verbatims illustrent alors une variation de la composante Oi.

2.3. LE TOULOUSE FOOTBALL CLUB

Fondé en 1970, le Toulouse Football Club (TFC) est un club membre de la Ligue de Football Professionnel (LFP) et une association affiliée à la Fédération Française de Football (FFF). Son statut juridique actuel est celui d'une Société Anonyme Sportive Professionnelle (SASP). Le club se situe dans la région Occitanie en France où il se caractérise par une notoriété moyenne en raison de la concurrence avec d'autres sports, en particulier le rugby. Conformément aux derniers rapports annuels publiés par la Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG)[4], il dispose d'un niveau de revenu moyen parmi les clubs du football professionnel français. Par ailleurs, nous considérons le TFC comme un cas pertinent pour cette recherche en raison de ses transformations de BME, notamment celles en lien avec des collectivités territoriales et des partenariats liés à l'utilisation du stade. Ce cas unique a donc été sélectionné à partir de son potentiel de découverte (Hlady-Rispal, 2015), dans la mesure où le club a mis en œuvre plusieurs transformations en matière de BME ayant amené à une diversification des revenus et qui seront présentées dans la section suivante.

3. RESULTATS

Dans cette partie, nous montrons d'abord que la transformation du BME du TFC correspond à une redéfinition du flux d'activités en décrivant les variations de ces composantes. Puis, nous mettons en évidence les déterminants de ces transformations à l'aide du modèle de transformation du BME.

[4] La Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) est une commission indépendante hébergée par la Ligue de football professionnel (LFP), chargée de surveiller les comptes des clubs de football professionnels en France.

3.1. UNE REDEFINITION DU FLUX D'ACTIVITES COMME MODALITE DE TRANSFORMATION DU BME DU TFC

Le tableau 4 résume les transformations du BME du TFC entre les périodes 1982-2006 et 2006-2020. En plus des composantes du BME, nous avons ajouté une dernière ligne précisant les revenus moyens du club[5].

Tableau 4 : Synthèse de la transformation du BME du TFC

Composante	BME 1 (1982-2006)	BME 2 (2006-2020)
RC	Ressources - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (billetterie, subventions, sponsoring local) Compétences - Compétence collective en matière d'exploitation du stade - Capacité partielle pour développer des RH rares pour l'ESA	Ressources - Ressources sportives (joueurs, staff sportif) - Ressources matérielles (stade, non propriétaire) - Ressources financières (droits TV, transferts de joueurs, sponsoring, billetterie) Compétences - Compétence collective renforcée en matière d'exploitation du stade - Capacité renforcée pour développer des RH rares pour l'ESA (via de nouvelles activités internes)
Oi	Activités liées à la performance sportive - Recrutement - Entrainements - Formation de jeunes joueurs Professionnalisation sportive forte Professionnalisation administrative faible	Activités liées à la performance sportive et à la professionnalisation administrative - Marketing (marque) - Infrastructure et services (stade) - Activités de formation de jeunes joueurs renforcées (centre de formation labellisé) Professionnalisation sportive forte Professionnalisation administrative modérée
OE	Activités - Participation à une compétition professionnelle - Partenariat avec la mairie de Toulouse Acteurs - Club (association sportive) - Mairie de Toulouse - Sponsors locaux Positions - Rôle central pour la PV partagé avec la mairie de Toulouse Relations - Dépendance forte envers la mairie de Toulouse	Activités - Participation à des compétitions (performance sportive) - Partenariat renforcé avec la mairie de Toulouse (exploitation commerciale collective) - Modernisation du stade (attractivité) - Diversification de l'offre Acteurs - Club (société sportive) - Mairie de Toulouse - Sponsors locaux et nationaux - Nouveaux clients - Autres clubs sportifs de la région Positions

[5] Source : DNCG

		- Rôle central du club pour la PV individuelle et collective Relations - Dépendance modérée envers la collectivité locale - Échanges inter-sportifs régionaux
Revenus moyens par saison (en millions d'€)[6]	Droits marketing et TV : 10272 Sponsors et publicité : 3673 Recettes matches : 4129 Merchandising : 2976 Subventions publiques : 1839 Cessions des contrats joueurs : 0,144	Droits marketing et TV : 23641 Sponsors et publicité : 6317 Recettes matches : 3300 Merchandising : 4086 Subventions publiques : 0,231 Cessions des contrats joueurs : 10450

3.1.1. Le BME 1 du TFC (1982-2006)

Au cours de cette première période, la PV des clubs français, dont le TFC, était centrée sur la performance sportive. En raison d'un isomorphisme institutionnel fort en matière de BM au sein du secteur (Detchenique et Cezar, 2023) :

> « *La très grande majorité des dirigeants du football français et des acteurs dans le football français ont considéré que ce qui était prioritaire, c'était d'avoir une équipe compétitive* » (LFP).

Ainsi, les principales RC du TFC étaient des ressources humaines « sportives » telles que les joueurs et le staff sportif. En outre, et depuis sa création en 1970, le TFC a un partenariat avec la mairie de Toulouse pour jouer ses matchs dans l'enceinte du Stadium (propriété de la Ville) et peut donc exploiter avec son partenaire public une ressource matérielle indispensable pour développer la « *capacité à aller chercher des spectateurs* » (TOU) et générer des ressources financières. Afin de continuer à attirer des spectateurs dans les gradins, il était aussi primordial pour le club de se maintenir dans le championnat professionnel le plus élevé et donc (à nouveau) de privilégier l'acquisition et le développement des ressources humaines sportives :

> « […] *il y a des fragilités dans notre économie et dans notre business de football c'est l'aléa sportif* […] *il y a un tel risque de finir en deuxième division* » (ASSE/TFC).

[6] Concernant le BME1, nous ne disposons que du montant des revenus des saisons 2002-2003 à 2005-2006.

Enfin, le club toulousain dépendait aussi pour ses ressources financières des subventions versées par des collectivité locales et des sponsors issus d'une zone de chalandise principalement régionale.

Pour mettre en œuvre cette proposition de valeur orientée sur la performance sportive, l'Oi du TFC était principalement composée d'activités en lien avec le recrutement, l'entrainement et la formation de jeunes joueurs et soulignant donc une professionnalisation plutôt sportive :

> « *Il y avait très peu de clubs qui s'étaient construits sur la formation* […] *c'était un peu un modèle alternatif* […] *Quand vous vouliez un très bon joueur, en France, il y avait quatre ou cinq clubs qui le voulaient* » (ASSE/TFC).

Ainsi, la capacité à sélectionner, attirer ou retenir des ressources rares au sein de l'écosystème constituait la base de son Oi :

> « *Les points forts de toute évidence [c'était] le centre de formation* » (TOU) ; « *Toulouse, déjà il y a 20 ans, était parmi les meilleurs centres de formation en France* » (ASSE/TFC).

A l'opposé, la professionnalisation administrative du club restait alors faible :

> « *On avait au TFC jusqu'à présent* […] *une structure administrative qui était assez petite* » (TOU).

Concernant l'OE, le soutien et la dépendance à la municipalité toulousaine ont débuté dès la création du club puisqu'ils lui ont permis de participer au championnat de deuxième division dès la saison 1970-1971et ce, malgré son statut associatif et amateur[7]. Le partenariat avec l'acteur public a aussi permis de penser et de mettre en œuvre une proposition de valeur groupée éloignée des habitudes sectorielles via « *une gestion municipale plus métropolitaine du stade* » (TOU). Un dirigeant reconnait néanmoins qu'à l'époque :

> « *Quand vous [aviez] de l'argent, vous [étiez] tentés d'investir pour acheter des joueurs au lieu d'investir pour développer votre stade* » (ASSE/TFC).

[7] Dès la saison 1970-1971, le championnat de deuxième division a été ouvert aux clubs amateurs à la suite d'une réforme d'anciens championnats amateurs et professionnels réalisée par la FFF. Le TFC a finalement obtenu le statut professionnel en 1979.

Enfin, à la différence d'une professionnalisation sportive qui s'illustre dans les années 1980 avec l'accession en première division en 1982 et une participation à une Coupe d'Europe en 1986, la faible professionnalisation administrative limitait les possibilités de développement d'un réel écosystème à la différence d'autres clubs jouissant d'une plus grande notoriété :

> « *On était ici jusqu'à présent à Toulouse dans un fonctionnement qui devait ressembler à des petits clubs* […] *avec pas de grosses capacités d'investissement* […] *donc, on était dans des choses où c'était difficile de se développer* » ; « *des choses qui, aujourd'hui, ne coûtent pas forcément très cher mais qui étaient, par le passé, peut-être négligées par le club de Toulouse* » (TOU)
>
> « *Quand on est à Toulouse, le sujet, il est national. Mais quand vous êtes Nice, Paris, Marseille et Lyon, vous avez des enjeux internationaux* » (ASSE/TFC).

La partie suivante détaille les variations des composantes du BME du TFC qui nous permettent ensuite de caractériser sa transformation comme une redéfinition du flux d'activités.

3.1.2. Le BME 2 du TFC (2006-2020)

La variation des RC dans le nouveau BME du TFC a été relativement faible. Le club a renforcé ses ressources humaines sportives et ses compétences pour les développer suivant les transformations globales du secteur. Le renforcement concerne aussi la compétence collective quant à l'exploitation du Stadium (qui reste la propriété de la mairie toulousaine). Enfin, les ressources financières ont principalement évolué avec l'augmentation des droits TV et des montants des transferts de joueurs, des évolutions qui résultent surtout de la transformation du modèle économique du secteur (Andreff et Scelles, 2015 ; Andreff et Staudohar, 2000). Si les variations en matière de RC sont surtout le résultat d'évolutions sectorielles, le TFC a aussi transformé ses Oi et OE.

Concernant Oi, les activités liées à la formation des jeunes joueurs se sont renforcées avec « *un centre de formation qui est labellisé*[8]*, qui est un des quatre premiers français et qui est dans les tops européens* »

[8] Cette distinction est attribuée pour 3 ans et sur critères aux clubs structurés en matière d'accueil des jeunes footballeurs et footballeuses. Elle comprend trois niveaux : Espoir, Excellence, Élite.

(TOU). Le club a aussi progressé en matière de professionnalisation administrative, notamment avec le passage du statut d'association à celui de société sportive en 1979 : « *Ça commence à ressembler au fonctionnement d'une vraie entreprise* » (TOU). Avec l'objectif d'augmenter ses revenus, le TFC a également développé plusieurs activités internes liées à sa marque et à la fan expérience (accueil dans le stade, etc.) (cf. Tableau 5).

Tableau 5 : Variations de l'Oi du TFC

Organisation interne	**Verbatim**
Développement de la fan expérience	« Et en même temps une volonté de développer commercialement pour générer des revenus et faire une fan expérience qui fait que les gens on les fidélise […] on peut avoir un contenu personnalisé ou pas. Et une vraie différenciation de l'offre […] il commence à y avoir une offre qui est un peu complète » (TOU). « On a un développement d'une boutique, on a le développement de la digitalisation, on a le développement de la fan expérience. Ce sont des choses qui, aujourd'hui, ne coutent pas forcément très cher mais qui étaient par le passé peut être négligées par le club de Toulouse » (TOU). « On a un produit qui se structure avec une offre hospitalité de qualité, avec le sentiment d'être quand même privilégié lorsqu'on va dans des espaces VIP. Et qui font qu'on a une expérience de spectateur qui est intéressante au-delà de la question du jeu » (TOU).
Développement de la marque	« On a une empreinte qui est en train de se mettre en place, une dynamique qui fait que les gens ont envie d'aller voir le TFC. On a une marque autour du TFC qui est train de se développer et une attractivité nouvelle » (TOU). « Le fait de créer une marque qui devient quelque chose d'attractif […] une marque, comme je vous ai dit à tout à l'heure, une identité. Qui fait que certains partenaires ont envie d'aller chercher le football plutôt que d'aller au Stade Toulousain […] Aujourd'hui se développe un aspect commercial, une identité […] ce développement commercial est une force de cette vision, parce que le point fort à Toulouse c'est cette vision » (TOU).

L'analyse des données a aussi permis de mettre en évidence des variations concernant les activités, les acteurs, les positions et les relations de l'OE. Concernant les acteurs et les activités, les principaux changements portent sur la volonté d'attirer des clients inhabituels et sur le développement de partenariats financiers, technologiques, avec des équipementiers mais aussi des clubs sportifs de la région (cf. Tableau 6).

Le TFC semble donc avoir créé un véritable écosystème autour d'une proposition de valeur individuelle et collective dont il est désormais l'acteur central diminuant ainsi sa dépendance

envers la mairie toulousaine sans néanmoins l'effacer complètement. L'ensemble des développements précédents montrent que la transformation du BME correspond à une redéfinition du flux d'activités du BME du TFC. En effet, notre analyse a principalement mis en évidence des variations importantes au niveau des composantes Oi et OE et marginales au niveau de la composante RC (dont les quelques transformations sont surtout liées à des évolutions sectorielles). Cette redéfinition du flux d'activités s'illustre par le développement de compétences internes et écosystémiques via des partenariats stratégiques.

Tableau 6 : Variation de l'OE du TFC

Organisation Écosystémique	**Verbatim**
Clients inhabituels	« Et on a envie d'aller [au stade] en famille […] Il y a les billets les plus bas et qui sont accessibles avec le sentiment d'être quand même important, peu importe combien vous payez. De l'ambiance, être bien reçu et bien orienté » (TOU).
Partenariats financiers	« Vous avez tous les contrats de sponsoring habituels : les paris, les automobiles et la grande distribution [malgré la difficulté à] fidéliser les entreprises » (ASSE/TFC)
Partenariats technologiques	« La mutation passe aussi par là. A Toulouse, on travaille beaucoup avec Orange […] avec Vente Privée […] c'est intéressant de n'avoir pas seulement des partenaires financiers, mais aussi des partenaires techniques ou technologiques » (ASSE/TFC).
Partenariats équipementiers	« Il y a des partenaires qui sont plus importants que d'autres. Mettons l'équipementier, c'est-à-dire Nike, Adidas, Le Coq sportif et tout. Eux sont importants parce que ce sont des contrats économiquement, souvent en millions d'euros. Mais c'est aussi eux, par exemple, avec qui vous allez développer tout votre merchandising. Donc, aujourd'hui, un équipementier de qualité, qui a une gamme large, profonde. Et en même temps, il vous permet de créer aussi, de faire du business. Donc, ça souvent, les contrats équipementiers, ce sont des contrats très structurants » (ASSE/TFC).
Partenariats sportifs locaux	« Un club ce n'est pas qu'une équipe professionnelle. C'est […] aussi un centre de formation. Donc, c'est forcément un programme RSE ou un programme d'échange avec les clubs du voisinage qui permettent d'avoir une espèce de synergie autour du football. Parce que malgré tout, il faut quand même qu'il y ait un mouvement autour du football pour que les gens aient envie d'aller voire les matchs à Toulouse » (TOU).

3.2. LES DETERMINANTS DE LA REDEFINITION DU FLUX D'ACTIVITES DU TFC

Après avoir constaté les transformations du BME du TFC, la présente section met en évidence plusieurs déterminants à ces variations. Notre analyse a permis de mettre quatre déterminants en évidence. Le tableau 7 est composé de verbatims permettant de les illustrer.

Premièrement, la dépendance envers la performance sportive et les revenus liés joue un rôle important dans les transformations du BME :

> « *Il faut que sur le terrain ça gagne pour que le produit soit intéressant. Parce que le produit ce sont quand même des gens qui jouent au football, des matchs qui sont gagnés* » (TOU).

Par exemple, les RC sont influencés par le fait que les droits TV touchés par les clubs, une ressource financière toujours indispensable, sont en partie liés aux résultats sportifs. Ainsi, le TFC doit avoir à disposition des joueurs qui doivent permettre à la fois d'atteindre des objectifs sportifs mais aussi d'attirer des spectateurs. Pour cela, le club a fait varier son Oi pour recruter et conserver des joueurs pertinents et a continué de renforcer ses compétences en matière de formation. On notera que les joueurs formés au club peuvent être aussi être vendus et générer des revenus.

En lien avec ce premier déterminant imposé à l'organisation, notre analyse a permis de mettre en évidence un deuxième déterminant : la volonté d'une diversification des revenus. Au niveau de Oi, le club a :

> « *Une volonté de [se] développer commercialement pour générer des revenus et faire une fan expérience qui fait que les gens, on les fidélise* » (TOU).
>
> « *On travaille sur les revenus en lien avec la digitalisation* » (ASSE/TFC).

Cela explique l'élaboration de la professionnalisation administrative (pour le développement de la marque par exemple) évoquée dans la section précédente. La volonté d'une diversification explique aussi les nombreuses variations au niveau de l'OE telles que le développement de nouveaux partenariats, la quête de clients originaux ou le renforcement de la proposition de valeur générée avec la municipalité toulousaine.

Les transformations du BME du TFC peuvent aussi être expliquées par un troisième déterminant : les évolutions réglementaires et concurrentielles de l'écosystème du club. Concernant la réglementation, on note par exemple l'influence du contrôle quant à la gestion des clubs. Si les instances du football français avaient déjà l'habitude d'imposer un contrôle régulier avec la DNCG, cette pratique s'est généralisée, au niveau européen, avec la mise en place du fair-play financier[9]. Ainsi, les transformations du BME du TFC (comme celles des autres clubs français et européens) dépendent de relations imposées avec des acteurs institutionnels et des réglementations émanant de l'écosystème :

> « *Le football français s'est structuré comme tous les autres* […] *les relations entre les clubs et les institutions FIFA, UEFA et Ligue, je pense qu'elles ont toujours été, comment dire, régaliennes* » (ASSE/TFC).

En outre, la concurrence prend différentes formes. Premièrement, elle est liée, en général, à la rivalité directe des autres clubs de football (dont certains développent de nouveaux BM) et, en particulier, de certains clubs qui se sont spécialisés sur la formation des jeunes joueurs. Deuxièmement, la concurrence concerne aussi des clubs régionaux évoluant dans un autre sport que le football (dont le rugby, sport plébiscité dans la région toulousaine) et qui cherchent aussi, par exemple, à attirer des spectateurs et à générer des revenus. Enfin, il existe aussi une nouvelle forme de concurrence créée par les améliorations en matière de retransmission qui pourraient dissuader certains spectateurs à se déplacer au Stadium.

Finalement, un quatrième déterminant a été révélé par notre analyse : les opportunités offertes par l'écosystème. Ce déterminant est illustré par les variations des composantes du BME du TFC notamment en lien avec la modernisation du Stadium favorisée par la candidature et la sélection de Toulouse comme ville d'accueil de l'Euro 2016. En effet, la modernisation de l'enceinte a permis de renforcer les compétences en matière d'exploitation partagée du stade,

[9] Le fair-play financier (FPF) est une règle adoptée par l'UEFA en mai 2010 pour empêcher les dépenses excessives des clubs de football professionnels, en contrôlant qu'ils ne dépensent pas plus d'argent qu'ils n'en gagnent.

de développer des activités liées à l'Oi (l'accueil des spectateurs, par exemple) et de modifier l'OE (l'attraction de nouveaux partenaires, par exemple).

Tableau 7 : Les déterminants de la transformation du BME du TFC

Déterminants	Verbatim
Dépendance envers des revenus liés au domaine sportif	« Aujourd'hui, le premier revenu dans beaucoup de clubs ce sont les droits TV. Deuxième, sponsoring. Troisième, billetterie. Quatrième, merchandising […] Les droits TV, ce n'est pas le club qui négocie, c'est la Ligue. Et le trading de joueurs ce n'est pas que vous. Aussi, vous n'êtes pas le seul acteur. Vous dépendez des autres clubs » (ASSE/TFC). « Ce sont les joueurs qui font quand même les résultats et qui font l'envie de voir ou de regarder les matchs » (TOU). « Si on ne recrute pas des joueurs qui sont intéressés, on n'arrive pas à les maintenir. C'est une difficulté qu'on avait ici puisqu'on avait un centre de formation qui était très bon mais un centre technique qui n'était pas bon. Un des éléments prédominants […] c'est l'ensemble des infrastructures dont dispose le club : nombre de terrains, centre technique, capacité de récupération, etc. » (TOU). « Il y a beaucoup d'attention et de moyens qui sont mis au centre de formation. Parce que c'est un peu la garantie pour le club de sa pérennité dans le futur » (ASSE/TFC).
Volonté d'une diversification des revenus	« Le football commence à devenir un élément, pas négligeable, mais un élément parmi d'autres. [Cela] rend le fonctionnement du club, pas totalement indépendant mais moins dépendant du football et assure des résultats plus constants » (TOU).
Évolutions réglementaires et concurrentielles de l'ESA	« Le premier choix, ça a été le fair-play financier qui a obligé à mettre un peu de rigueur. Et nous, en France, ça existait déjà. C'est ce qu'on appelle la DNCG. […] Donc, il y a eu, je dirais, un football qui est devenu plus vertueux et qui a fait décroitre de manière très significative ses pertes » (ASSE/TFC). « Et en France, on a Marseille avec McCourt, Monaco avec Rybolovlev, Rennes avec François Pinault, on a Nice avec Ratcliffe, on a Paris avec le Qatar et on a même Lyon avec l'actionnariat. Et on l'a vu d'ailleurs là... Ces clubs-là, quand c'est dur, continuent à investir et tous les autres, non » (ASSE/TFC). « On est dans une concurrence forte depuis l'arrivée des Qataris. Le transfert de certains centres de formation ou la création de certains centres de formation dans les clubs. Je pense à Nice, je pense à Lyon, il y des exemples partout ailleurs et les joueurs ont envie d'aller jouer dans ce genre de club » (TOU). « On est à Toulouse, dans un écosystème sportif très particulier. Le Stade Toulousain, qui est équivalant du Barça du rugby. Il faut dire les choses comme elles sont. Aujourd'hui le Stade Toulousain, c'est une institution à Toulouse […] On a un club de handball qui est en première division et qui est européen. Un club de volley qui est en première division. On a beaucoup de club quand même à Toulouse » (TOU). « Aujourd'hui, on a de moins en moins de spectateurs qui se déplacent au stade parce que la TV, parce que BeIN, parce que plein de choses aujourd'hui font que c'est tellement plus simple de prendre une pizza entre amis à la maison que de se déplacer, de prendre une voiture, de venir et d'acheter des places, etc. » (TOU).

Opportunités offertes par l'ESA	« Il y a des partenaires qui sont plus importants que d'autres. Mettons l'équipementier, c'est-à-dire Nike, Adidas, Le Coq sportif et tout. Eux sont importants parce que ce sont des contrats économiquement, souvent en millions d'euros. Mais c'est aussi eux, par exemple, avec qui vous allez développer tout votre merchandising. Donc, aujourd'hui, un équipementier de qualité, qui a une gamme large, profonde. Et en même temps, il vous permet de créer aussi, de faire du business. Donc, ça souvent, les contrats équipementiers, ce sont des contrats très structurants » (ASSE/TFC).

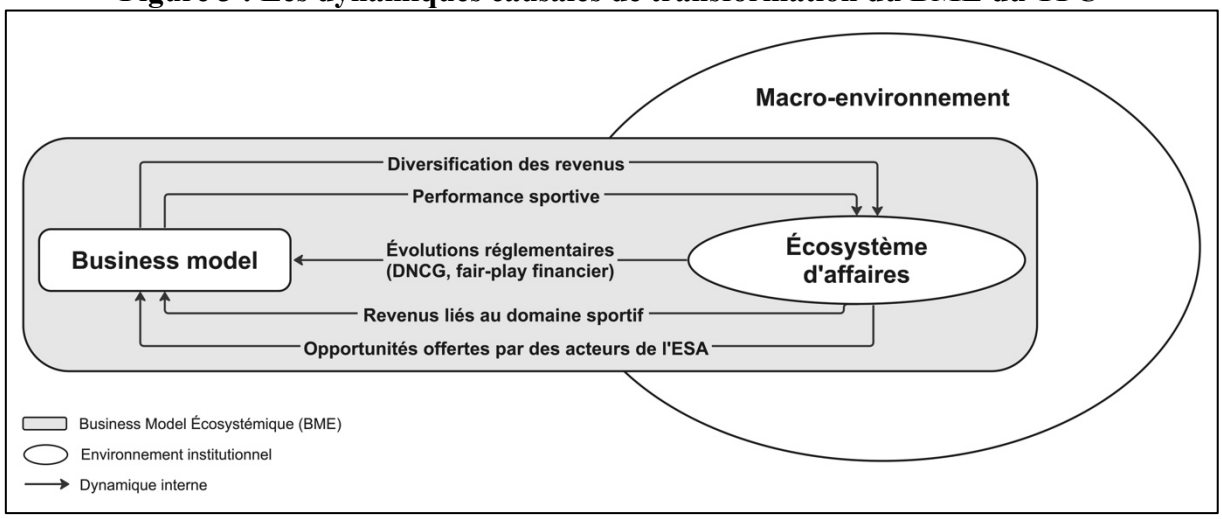
Les déterminants de la transformation du BME peuvent tout à fait être individuellement analysés comme une influence du BM du TFC sur son ESA (ou vice-versa). Mais, au-delà de la seule mise en évidence des déterminants de la dynamique interne de transformation du BME, notre analyse a aussi permis de souligner la présence d'anneaux de causalité :

- Ainsi, c'est bien la performance sportive de l'organisation (influence du BM du TFC sur son ESA) qui permet de générer davantage de revenus distribués par l'ESA (influence de l'ESA sur le BM).

- l'existence d'opportunités provenant de certains acteurs de l'ESA (influence de l'ESA sur le BM du TFC) facilite la diversification des revenus du BM du TFC (influence du BM du TFC sur son ESA).

En s'appuyant sur le modèle de Demil et al. (2018), la Figure 3 synthétise la dynamique interne du BME du TFC.

Figure 3 : Les dynamiques causales de transformation du BME du TFC



4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Si l'approche volontariste des BM de l'organisation considère que l'ESA est l'environnement choisi par l'organisation et que BM et ESA sont sous influence mutuelle (Demil et al., 2018), l'approche déterministe considère l'environnement comme un facteur déterminant de la réussite stratégique du BM de l'organisation, qui doit donc s'y aligner. L'approche « intégrative » (Hrebiniak et Joyce, 1985 ; Teece, 2018) – dans laquelle s'inscrit le BME – considère quant à elle que ces influences mutuelles peuvent être caractérisées soit comme des adaptations, soit comme des changements intentionnels (tableau 8).

Tableau 8 : Relation BM-ESA-environnement

	Approche volontariste (Demil et al., 2018)	**Approche Intégrative** (BME)	**Approche déterministe** (Saebi et al., 2017)
Relation BM-ESA	Influence mutuelle	Changements intentionnels et Adaptation contraintes de BM	Adaptations contraintes de BM
Relation BM-environnement	Choix délibérés de l'environnement par le BM	Influence mutuelle BME-Environnement	Contraintes environnementales sur le BM
Éléments de l'ESA	Choisis par le BM	Endogènes au BME	Exogènes au BM

Globalement, la perspective intégrative défendue dans ce travail rejoint donc l'approche renouvelée de la stratégie (BM *thinking*) proposée par Demil et al. (2018). Nous convenons ainsi qu'une organisation peut sélectionner son environnement pertinent (ESA) lors de la conception de son BM, et que ce BM comme cet ESA sont tous les deux dynamiques. Cependant, nous la complétons en proposant un outil d'analyse composite pour analyser cette dynamique complexe. Ce dernier est fondé à la fois sur le modèle RCOV et sur l'analyse structurelle d'Adner. Il permet d'analyser finement les contenus des transformations du BM et de l'ESA qui lui est associé et leurs déterminants. Sur ce dernier point, l'analyse du cas montre l'existence d'anneaux de causalité qui renforcent la dynamique de transformation du BME (cf. Figure 3).

Ainsi, la dynamique interne de transformation d'un BME est un processus complexe alliant intention et adaptation. Les influences du BM sur l'ESA (et vice-versa) créent une dynamique complexe dans laquelle ces influences semblent se combiner et se renforcer mutuellement. En plus de compléter les manques identifiés dans les recherches de Gomes et al. (2023), Linde et al. (2021), O'Mahony et Karp (2022) ou encore Stonig et al. (2022), nos travaux renforcent donc ceux de Burgelman pour qui le management stratégique s'intéresse avant tout aux forces externes et internes à l'organisation capables d'influencer fortement le destin d'une entreprise

(Burgelman, 2002a) et qu'il définit comme « l'ensemble des moyens pour acquérir et maintenir le contrôle du destin actuel et futur de l'entreprise » (*Ibid.*, p. 4). La dynamique d'un BME est en effet un processus dans lequel l'environnement et l'organisation évoluent en s'influençant mutuellement, chacun affectant le succès de l'autre (Burgelman, 2002b). Notre travail renouvelle aussi l'analyse de Burgelman dans la mesure où la stratégie de l'organisation est ici analysée sous l'angle de son BME à un niveau inter-organisationnel. La stratégie appréhendée en termes de BM y est ici perçue comme le choix d'un ensemble d'acteurs interdépendants qui s'alignent pour déployer la proposition de valeur centrale de l'organisation étudiée. Ici, l'ESA remplace le secteur pour caractériser l'environnement et le niveau d'analyse inter-organisationnel nous permet de répondre aux appels de Maucuer et Renaud (2019) et de Snihur et Markman (2023) qui militent pour des études sur le contexte inter-organisationnel de transformation des BM.

Pour conclure, cette recherche n'est pas exempte de limites. La première d'entre elles est liée à l'unicité de notre cas, qui mériterait sans nul doute d'être complété par l'analyse d'autres cas pour tester davantage l'intérêt du concept de BME. La deuxième porte sur le fait que nous avons fait le choix de ne pas prendre en compte la dynamique externe du BME définie comme les influences mutuelles potentielles entre le BME et son macro-environnement. Enfin, le football professionnel est une activité dont l'ESA est doté de caractéristiques prononcées qui exercent sans doute une influence sur nos résultats. Il conviendrait de mieux les comprendre pour faciliter le processus de généralisation analytique propre aux méthodes qualitatives. Ces trois limites appellent assez clairement la construction d'autres cas, dans le domaine d'activité du football professionnel comme dans d'autres afin notamment de repérer s'il existe des patterns de transformation d'un BME.

Références

Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.

Altman, E. J., Nagle, F. & Tushman, M. L. (2022). The translucent hand of managed ecosystems: Engaging communities for value creation and capture. *Academy of Management Annals*, 16, 70-101.

Andreff, W. (2017). Le modèle économique du football européen. *Pôle Sud*, 2(47), 41-59.

Andreff, W. (2018). Financial and sporting performance in French football Ligue 1: Influence on the players' market. *International Journal of Financial Studies*, 6(4), 91.

Andreff, W. & Scelles, N. (2015). Le modèle économique d'un club professionnel de football en France. *Marketing du football*, Economica.

Andreff, W. & Staudohar, P. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276.

Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A. & Tikkanen, H. (2011). Strategic management of business model transformation: Lessons from Nokia. *Management Decision*, 49(4), 622-647.

Burgelman, R. A. (2002a). Strategy is destiny: How strategy-making shapes a company's future. The Free Press.

Burgelman, R. A. (2002b). Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325-357.

Burgelman, R. A., Snihur, Y. & Thomas, L. D. W. (2022). Why multibusiness corporations split: CEO strategizing as the ecosystem evolves. *Journal of Management*, 48(7), 2108-2151.

Carrasco-Farré, C., Snihur, Y., Berrone, P. & Ricart, J. E. (2022). The stakeholder value proposition of digital platforms in an urban ecosystem. *Research Policy*, 51(4), 104488.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2/3), 195-215.

Chadwick, S., Parnell, D., Widdop, P. & Anagnostopoulos, C. (2019). Routledge Handbook of Football Business and Management. Routledge.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.

Demil, B. & Lecocq, X. (2010). Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.

Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E. & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: Business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11.

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), 1213-1228.

Dermit-Richard, N. (2013). L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2(6), 36-51.

Detchenique, G., & Cezar, F. (2023). La remise en cause d'un business model dominant : le cas du football professionnel français. *Innovations*, (3), 241-268.

Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.

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.

Gomes, L. A. de V., Farago, F. E., Facin, A. L. F., Flechas, X. A. & Silva, L. E. N. (2023). From open business model to ecosystem business model: A processes view. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122668.

Grenier, C. & Josserand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherche sur le processus, eds Thiétart et al., *Méthodes de recherche en management*, 4ème édition, Dunod, 129-165.

Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, *41*(253), 251-266.

Holgersson, M., Baldwin, C. Y., Chesbrough, H. & Marcel, M. L. A. (2022). The forces of ecosystem evolution. *California Management Review*, 64(3), 5-23.

Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336-349.

Iansiti, M. & Levien, R. (2004). The keystone advantage: what the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Harvard Business Press.

Lecocq, X., Demil, B. & Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *L'Expansion Management Review*, 123(4), 96-109.

Lecocq, X., Mangematin, V., Maucuer, R. & Ronteau, S. (2018). Du modèle d'affaires à l'écosystème : comprendre les transformations en cours. *Finance Contrôle Stratégie*, NS-1, online.

Linde, L., Sjödin, D., Parida, V. & Wincent, J. (2021). Dynamic capabilities for ecosystem orchestration. A capability-based framework for smart city innovation initiatives. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120614.

Lyubareva, I. & Rochelandet, F. (2016). L'évolution des modèles d'affaires dans les industries créatives : l'exemple de la presse en ligne en France (2004-2014). *Revue d'Economie Industrielle*, 156, 123-157.

Markides, C. C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323.

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. & Renaud, A. (2019). Business models de l'entreprise et ONG : contributions du portefeuille de partenariats. *Management International*, 23(3), 172-185.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). Analyse des données qualitatives. De Boeck.

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

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

O'Mahony, S. & Karp, R. (2022). From proprietary to collective governance: How do platform participation strategies evolve? *Strategic Management Journal*, 43(3), 530-562.

Osiyevskyy, O. & Dewald, J. (2015). Explorative versus exploitative business model change: The cognitive antecedents of firm-level responses to disruptive innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 58-78.

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

Pellegrin-Boucher, E. & Gueguen, G. (2005). Stratégies de « coopétition » au sein d'un écosystème d'affaires : une illustration à travers le cas de SAP. *Finance Contrôle Stratégie*, 8(1), 109-130.

Saebi, T. (2015). Evolution, adaptation, or innovation? A contingency framework on business model dynamics, eds N. J. Foss & T. Saebi, *Business model innovation: The organizational dimension*, Oxford University Press, 145-168.

Saebi, T., Lien, L. & Foss N. J. (2017). What drives business model adaptation? The impact of opportunities, threats and strategic orientation. *Long Range Planning*, 50(5), 567-581.

Saïas, M. & Métais, E. (2001). Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(1), 183-213.

Snihur, Y. & Bocken, N. (2022). A call for action: The impact of business model innovation on business ecosystems, society and planet. *Long Range Planning*, 55(6), 102182.

Snihur, Y. & Markman, G. (2023). Business model research: Past, present, and future. *Journal of Management Studies*, 60(8), e1-e14.

Snihur, Y., Thomas, L. D. W. & Burgelman, R. A. (2018). An ecosystem-level process model of business model disruption: The disruptor's gambit. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1278-1316.

Stonig, J., Schmid, T. & Müller-Stewens, G. (2022). From product system to ecosystem: How firms adapt to provide an integrated value proposition. *Strategic Management Journal*, 43(9), 1927-1957.

Svejenova, S., Planellas, M. & Vives, L. (2010). An individual business model in the making: a chef's quest for creative freedom. *Long Range Planning*, 43(2-3), 408-430.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.

Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal*, 21(10/11), 1147-1161.

Vaskelainen, T. & Münzel, K. (2018). The effect of institutional logics on business model development in the sharing economy: The case of German carsharing services. *Academy of Management Discoveries*, 4(3), 273-293.

Warnier, V., Lecocq, X. & Demil, B. (2018). Les business models dans les champs de l'innovation et de l'entrepreneuriat. Discussion et pistes de recherche. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(2), 113-131.

Yin, R. K., 2018, Case study research and applications: Design and methods, 6ème édition, Sage.

ANNEXE A : Entretiens semi-directifs réalisés

Organisation	Codes verbatim	Date	Durée
Membres de clubs			
Stade Malherbe de Caen	SMC	19/03/21	1h19
FC Lorient	FCL	07/04/21	53 min
SCO d'Angers	SCO	02/06/21	46 min
AS Saint-Étienne / Lille OSC / Racing Club de Lens	ASSE/LOSC/RCL	26/05/21	1h07
En Avant de Guingamp	EAG	07/04/21	59 min
Paris FC	PFC	02/09/21 08/09/21	28 min
AJ Auxerre	AJA	07/09/21	45 min
Montpellier Hérault Sport Club	MHSC	16/09/21	31 min
ESTAC Troyes	ESTAC	21/09/21	57 min
AS Saint-Étienne / Toulouse FC	ASSE/TFC	28/09/21	44 min
Olympique Lyonnais	OL 1	26/10/21	50 min
	OL 2	19/11/21	30 min
	OL 3	24/11/21	34 min
Experts du football français			
Centre International d'Etudes du Sport	CIES	07/04/21	1h25
Université de Caen	UNICAEN	13/04/21	52 min
L'Equipe	LEQ 1	04/06/21	1h09
	LEQ 2	09/07/21	1h41
Direction Nationale du Contrôle de Gestion	DNCG	27/05/21	1h01
Centre de Droit et d'Economie du Sport Limoges / Direction Nationale du Contrôle de Gestion	CDES/DNCG	11/06/21	52 min
Ministère des sports (2 interlocuteurs)	MS	08/07/21	1h38
Ministère des sports / Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne	MS/SORB	16/07/21	1h20
Association Nationale Des Élus du Sport	ANDES	23/07/21	40 min
Fédération Française de Football	FFF	23/07/21	51 min
Comité Départemental Olympique et Sportif de la Manche	CDOSM	01/09/21	1h
Ligue de football professionnel	LFP	03/09/21	49 min
Économiste indépendant du sport	ECO	05/09/21	56 min
Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel	ANLSP	06/09/21	1h01
Université de Lausanne	LAU	08/09/21	47 min
Mairie de Toulouse / Toulouse Métropole	TOU	09/09/21	53 min
Université de Reims / CDES Limoges	REIMS/CDES	22/09/21	1h08
Foot Unis	UNIS	24/09/21	34 min
Centre National de la Recherche Scientifique	CNRS	30/09/21	1h
Université Paris Saclay	SAC	16/11/21	1h
		TOTAL	29h59