

Workshop Business Model

Montpellier, 16 septembre 2022

Business models et Business model innovation : nouvelles sources de création de valeur et nouvelles formes d'organisation

Date limite de soumission : 15 juillet 2022

Après des débuts compliqués et de nombreuses critiques (Massa et al., 2017), le business model est désormais devenu un programme de recherche à part entière en management stratégique (Lecocq et al., 2010). Parallèlement, le concept est de plus en plus mobilisé par d'autres sous-disciplines des sciences de gestion telles que l'entrepreneuriat, l'innovation, les systèmes d'information (Maucuer & Renaud, 2019) ou le marketing (Coombes & Nicholson, 2013; Gatignon et al., 2017).

Le caractère interdisciplinaire du concept de business model s'explique notamment d'un point de vue pratique. En effet, la majorité des secteurs d'activités ont connu ces dernières années des changements majeurs dans leur environnement : arrivée de nouveaux concurrents avec une forte orientation digitale (Uber, Airbnb, Amazon, etc.) qui ont remis en question les positions dominantes du marché ; changements des comportements de consommation (seconde main, C2C, importance grandissante des avis clients, prise en compte de l'impact écologique et social de la consommation, etc.). Toutes ces modifications ont eu un impact crucial sur la dynamique des business models des entreprises en présence.

Certaines ont été amenées à reconfigurer leurs business models pour mieux correspondre aux caractéristiques de leur environnement (Berends et al., 2016; Sosna et al., 2010), à ajouter un business model similaire au business model du nouvel entrant (Markides & Oyon, 2010), ou encore à passer d'un business model dit « traditionnel » à un business model « durable » (*business model for sustainability*) (Schaltegger et al., 2016), qui dépasse le cadre de la logique commerciale pure et prend formellement en compte les externalités sociétales et environnementales de la création de valeur (Laasch, 2018).

La littérature a ainsi commencé à apporter plusieurs éléments de réponses à la question de la dynamique des business models, notamment en ce qui concerne :

- la gestion simultanée de plusieurs business models sous l'appellation portefeuille de business model (Aversa et al., 2017; Sabatier et al., 2010, 2010; Snihur & Tarzijan, 2018) ;
- la manière dont les entreprises changent leur business model en passant d'un modèle gratuit à un modèle payant (Pauwels & Weiss, 2008) ;
- les processus d'essais-erreurs et d'apprentissage lors de la reconfiguration d'un business model (Berends et al., 2016; Sosna et al., 2010) ;
- La nécessité de créer une cohérence pour faire perdurer mais aussi évoluer un business model (Demil & Lecocq, 2010).

Les travaux consacrés à l'innovation de business model ont récemment souligné l'interaction nécessaire entre les processus *top-down* et *bottom-up* dans la mise en œuvre d'un nouveau business model (Do Vale et al., 2021). Des publications ont en ce sens montré comment de jeunes entreprises parvenaient à faire « pivoter » leur business model (Hampel et al., 2020; McDonald & Gao, 2019). Le terme de « pivot » a initialement été étroitement associé aux « start-ups » et à la manière dont elles pouvaient changer radicalement de business model pendant les premières phases de développement (Blank, 2013). Pivoter implique que des entreprises, plus ou moins jeunes, réorientent « *leur direction stratégique à travers une réallocation ou une restructuration de leurs activités, ressources et attention* » (Kirtley & O'Mahony, 2020: 3). Dans le même temps, toute une littérature sur la conceptualisation et la mise en œuvre d'un business model « durable » s'est développée depuis quelques années (Roome & Louche, 2016; Schneider & Clauß, 2020). Sur ces questions essentielles, il est important de continuer à étudier finement la façon dont les entreprises - en particulier celles qui sont établies - parviennent plus ou moins bien à faire « pivoter » leur business model pour s'adapter aux nouvelles caractéristiques de leur environnement.

Les travaux mobilisant le business model tendent désormais à dépasser le niveau d'analyse de l'entreprise pour s'intéresser à l'écosystème dans son ensemble. Dans cette perspective, il s'agit pour les entreprises traditionnelles mais aussi pour les nouveaux entrants de constituer leur propre écosystème, c'est-à-dire de choisir dans leur environnement les parties prenantes avec lesquelles elles souhaitent collaborer (Demil et al., 2018). Les entreprises vont ainsi créer (non sans difficultés) un écosystème au sein duquel des parties prenantes vont partager certaines valeurs : c'est notamment le cas lorsqu'elles ambitionnent de mettre en œuvre un business model « durable » (Dentoni et al., 2021; Freudenreich et al., 2019; Juntunen et al., 2019).

Malgré la richesse de ces analyses, l'étude de la transformation des business models reste émergente et nécessite de plus amples investigations (Foss & Saebi, 2017). Sans que la liste soit exhaustive, des recherches se référant notamment aux axes et aux questions suivantes sont les bienvenues :

Business model et marchés

- Quelle est l'influence de l'arrivée d'un nouveau business model sur un marché historique ?
- Comment l'innovation de business model peut-elle créer de nouveaux marchés ?
- Quelles relations et mimétismes entre business models de marchés initialement différents ?

- Business model et internationalisation, quels processus d'adaptations ?

Business model, parties prenantes et pivot stratégique

- Comment les entreprises établies peuvent-elles faire « pivoter » leur business model traditionnel ?
- Quels sont les facteurs limitants ou au contraire favorisant le pivot stratégique des entreprises établies ?
- Le processus de pivot stratégique d'une entreprise établie diffère-t-il et en quoi de celui, mieux connu, des « start-ups » ?
- Comment un écosystème de business model se construit-il autour d'un ou de plusieurs business models ? En quoi la collaboration avec des parties-prenantes plus jeunes et plus petites peut favoriser l'innovation de business model des entreprises établies ?

Business model et business model durable

- Quels sont les liens entre la création de valeur sociale et/ou environnementale et la capture de valeur économique ?
- En quoi un processus d'innovation de business model durable diffère-t-il d'un processus d'innovation de business model « traditionnel » ?
- Comment gérer un portefeuille de business models pouvant entrer en tension ? (Par exemple, un portefeuille avec business model durable et un business model traditionnel aux externalités sociales et environnementales négatives)

Business model, strategy-as-practice, marketing-as-practice et micro-pratiques

- Comment les acteurs opérationnels mettent-ils en pratique et/ou négocient-ils le business model d'une entreprise ?
- Comment les acteurs en interaction régulière avec les clients et les problématiques opérationnelles peuvent-ils aider à améliorer la performance d'un business model ?
- Quel est le rôle des pratiques marketing dans la mise en œuvre ou la transformation d'un business model existant ?

Les recherches aussi bien théoriques qu'empiriques, suivant une méthodologie qualitative ou quantitative sont les bienvenues. Les manuscrits devront être envoyés par courrier électronique avant le vendredi 15 juillet à l'adresse suivante : guillaume.dovale@ecoled-idrac.com. Ils ne devront pas dépasser 8000 mots tout compris et seront écrits en Times New Roman (police 12), interligne 1,5. Les pages seront numérotées.

Les propositions peuvent être rédigées en français ou en anglais. Elles feront l'objet d'une évaluation par le comité d'organisation. A l'issue du workshop, une sélection des meilleurs papiers pourra être soumise à plusieurs revues partenaires classées FNEGE.

Calendrier

-15 juillet 2022 : date de clôture des soumissions

-30 juillet 2022 : avis d'acceptation ou de refus envoyé aux auteurs

-5 août 2022 : communication du programme définitif

-16 septembre 2022 : date du colloque

En introduction de la matinée et de l'après-midi, deux conférences en plénières assurées par des guest-speakers sont prévues.

L'une par **Xavier Lecocq**, professeur des universités à l'IAE de Lille, qui dressera un état des lieux de la recherche sur les Business models.

L'autre par **Isabelle Collin-Lachaud**, professeure des universités à l'IAE de Lille et **Gilles N'Goala**, professeur des universités à Montpellier Management, corédacteurs en chef de la revue *Décisions Marketing* (FNEGE 3), qui traitera de la question des opportunités de publication sur le Business Model dans une revue classée en marketing.

Bibliographie

- Aversa, P., Haeffliger, S., & Reza, D. G. (2017). Building a winning business model portfolio. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 49–54.
- Berends, H., Smits, A., Reymen, I., & Podoyntsyna, K. (2016). Learning while (re) configuring: Business model innovation processes in established firms. *Strategic Organization*, 14(3), 181–219.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 1–9.
- Coombes, P. H., & Nicholson, J. D. (2013). Business models and their relationship with marketing: A systematic literature review. *Industrial Marketing Management*, 42(5), 656–664.
- 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., & 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.
- Dentoni, D., Pinkse, J., & Lubberink, R. (2021). Linking sustainable business models to socio-ecological resilience through cross-sector partnerships: A complex adaptive systems view. *Business & Society*, 60(5), 1216–1252.
- Do Vale, G., Collin-Lachaud, I., & Lecocq, X. (2021). Micro-level practices of bricolage during business model innovation process: The case of digital transformation towards omni-channel retailing. *Scandinavian Journal of Management*, 37(2), 1–14.

- 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.
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2019). A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166, 1–16.
- Gatignon, H., Lecocq, X., Pauwels, K., & Sorescu, A. (2017). A marketing perspective on business models. *AMS Review*, 7, 85–89.
- Hampel, C. E., Tracey, P., & Weber, K. (2020). The art of the pivot: How new ventures manage identification relationships with stakeholders as they change direction. *Academy of Management Journal*, 63(2), 440–471.
- Juntunen, J. K., Halme, M., Korsunova, A., & Rajala, R. (2019). Strategies for integrating stakeholders into sustainability innovation: A configurational perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 331–355.
- Kirtley, J., & O'Mahony, S. (2020). What is a pivot? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3131>
- Laasch, O. (2018). Beyond the purely commercial business model: Organizational value logics and the heterogeneity of sustainability business models. *Long Range Planning*, 51(1), 158–183.
- Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. (2010). Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. *M@ N@ Gement*, 13(4), 214–225.
- Markides, C., & Oyon, D. (2010). What to do against disruptive business models (when and how to play two games at once). *MIT Sloan Management Review*, 51(4), 25–32.
- 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 model research: A bibliometric analysis of origins and trends. *M@ N@ Gement*, 22(2), 176–215.
- McDonald, R., & Gao, C. (2019). Pivoting isn't enough? Managing strategic reorientation in new ventures. *Organization Science*, 30(6), 1289–1318.
- Pauwels, K., & Weiss, A. (2008). Moving from free to fee: How online firms market to change their business model successfully. *Journal of Marketing*, 72(3), 14–31.
- Roome, N., & Louche, C. (2016). Journeying toward business models for sustainability: A conceptual model found inside the black box of organisational transformation. *Organization & Environment*, 29(1), 11–35.

- Sabatier, V., Mangematin, V., & Rousselle, T. (2010). From recipe to dinner: Business model portfolios in the European biopharmaceutical industry. *Long Range Planning*, 43(2–3), 431–447.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business models for sustainability: Origins, present research, and future avenues. *Organization & Environment*, 29(1), 3–10.
- Schneider, S., & Clauß, T. (2020). Business models for sustainability: Choices and consequences. *Organization & Environment*, 33(3), 384–407.
- Snihur, Y., & Tarzijan, J. (2018). Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long Range Planning*, 51(1), 50–63.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Velamuri, S. R. (2010). Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43(2–3), 383–407.