

## ST-AIMS 5 : Business models et transformations

---

### Responsables :

**Responsable 1 : Do Vale Guillaume** (IDRAC Business School) – [guillaume.dovale@idrac-bs.fr](mailto:guillaume.dovale@idrac-bs.fr)

**Responsable 2 : Coudeville Calypso** (IAE, Université de Lille, LUMEN) – [calypso.coudeville@univ-lille.fr](mailto:calypso.coudeville@univ-lille.fr)

**Responsable 3 : Maucuer Raphaël** (ESSCA School of Management) [raphael.maucuer@essca.fr](mailto:raphael.maucuer@essca.fr)

**Responsable 4 : Ronteau Sébastien** (Audencia Business School) – [sronteau@audencia.com](mailto:sronteau@audencia.com)

**Responsable 5 : Weppe Xavier** (IAE, Université de Lille, LUMEN) – [xavier.weppe@univ-lille.fr](mailto:xavier.weppe@univ-lille.fr)

**Mots clés :** Business model – Business model innovation – Soutenabilité – Digitalisation

### Appel à communications

---

Cette ST-AIMS a pour ambition de s'intéresser à la soutenabilité des business models au regard des récentes transformations, qu'elles soient technologiques, environnementales et/ou sociétales. La majorité des secteurs d'activités a connu ces dernières années des changements majeurs dans leur environnement : prise de conscience des défis environnementaux et sociétaux face au dérèglement climatique ou à la crise sanitaire ; entrée de nouveaux concurrents avec une forte orientation digitale (Uber, Airbnb, Amazon, etc.) remettant en question les positions dominantes de marchés ; 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. Ainsi, ce GT propose d'étudier la soutenabilité des nouveaux business models, portés par des enjeux technologiques, environnementaux et ou sociétaux ainsi que l'adaptation nécessaire des business models des acteurs historiques cherchant à pérenniser leurs activités.

Les transformations en cours nécessitent ainsi une approche écosystémique (Lecocq et al., 2018). En effet, 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 (Snihur & Bocken, 2022). 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 sélectionner dans leur environnement les parties prenantes avec lesquelles elles souhaitent collaborer (Demil et al., 2018). Les entreprises vont ainsi créer 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).

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 nécessité de créer une cohérence pour faire perdurer mais aussi évoluer un business model (Demil & Lecocq, 2010; Garreau et al., 2015).
- La manière dont les entreprises changent leur business model en passant d'un modèle gratuit à un modèle payant (Pauwels & Weiss, 2008) ;
- La gestion simultanée de plusieurs business models sous l'appellation portefeuille de business model (Aversa et al., 2017; Maucuer & Renaud, 2023; Sabatier et al., 2010; Snihur & Tarzijan, 2018) ;
- 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 manière dont les entreprises établies adaptent leur business model pour faire face aux changements de leur environnement (Do Vale et al., 2021 ; Chabanet, Do Vale & Weppe, 2023) ;
- Les pivots stratégiques lors de la conceptualisation et mise en œuvre d'un nouveau business model (Hampel et al., 2020; Kirtley & O'Mahony, 2023; Maucuer et al., 2018; McDonald & Gao, 2019) ;
- Les processus de transformation de business models pour répondre aux enjeux en termes de sustainability (Klein et al., 2021; Laasch, 2018; Schaltegger et al., 2016; Schneider & Clauß, 2020) ;
- Les liens entre transformation digitale et sustainability et business model (Broccardo et al., 2023)
- Les business models de plateformes appellent des lectures dynamiques (Muzellec et al., 2015 ; Ronteau et al., 2022) et écosystémiques (Trabucchi et al., 2019 ; Trabucchi et al., 2022) pour appréhender leurs contributions réelles aux enjeux de la soutenabilité.

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). En effet, les chercheurs se sont longtemps concentrés sur l'étude des définitions des business models (Ritter & Lettl, 2018), les typologies de business models (Timmers, 1998), leurs principaux composants (Osterwalder & Pigneur, 2010). Ainsi, il n'est désormais plus question dans la littérature de discuter de ce qu'est un business model (Maucuer & Renaud, 2019), mais plutôt d'étudier leurs transformations (Snihur & Markman, 2023), notamment dans des conditions de perturbation, comme lors de la crise de la Covid-19 (Coudeville, 2023). Dans cette perspective, certaines questions méritent d'être traitées de manière plus approfondie autour de trois principales sous-thématiques :

#### **Adaptation de business model des acteurs établis**

- Comment les organisations font évoluer leurs business models en contexte de perturbation ?
- Comment les entreprises établies peuvent-elles faire « pivoter » leur business model traditionnel pour faire face aux nouveaux enjeux pour assurer leur soutenabilité ?
- Quels sont les facteurs limitant ou au contraire favorisant le pivot stratégique des entreprises établies ?
- En quoi le processus de pivot stratégique d'une entreprise établie diffère-t-il de celui, mieux connu, des « start-ups » ?

#### **Innovation de business model des nouveaux entrants**

- Comment les nouveaux entrants légitiment-ils leur business model innovant sur les secteurs établis ?
- Comment un écosystème se construit-il autour d'un ou de plusieurs business models ?
- Comment les business models des plateformes évoluent-ils au sein de leur(s) écosystème(s) ?

- En quoi la collaboration avec des entreprises naissantes ou des organisations non gouvernementales peut-elle favoriser l'innovation de business model des entreprises établies ?
- Comment réappréhender les externalités des nouveaux entrants numériques à l'aune de la soutenabilité ?

### **Sustainability et gestion de portefeuilles (hybrides) de business model**

- 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 combinant un business model durable et un business model traditionnel aux externalités sociales et environnementales négatives)

#### **Organisation de la STAIMS : communications et visite d'entreprise**

Cette ST-AIMS s'organisera autour de slots de présentation lors de la conférence et inclura la visite d'une entreprise (sur inscription) dans le cadre des activités de pré-conférence. Les participants découvriront Pocheco, une PME française qui place l'écologie et l'éthique au cœur de son business. En réconciliant performance économique et environnementale de façon concrète dans toutes les facettes de son métier, Pocheco est un modèle de durabilité. Cette visite sera suivie d'une table ronde et du témoignage du dirigeant.

#### **Références**

- Aversa, P., Haefliger, 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.
- Broccardo, L., Zicari, A., Jabeen, F., & Bhatti, Z. A. (2023). How digitalization supports a sustainable business model : A literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 187, 122146.
- Chabane, D., Do Vale G., & Weppe, X (2023). Managing business model innovation in a changing environment: the case of SMEs in the pharmaceutical sector. *Management International*, 28(1), 37-51.
- Coudeville, C., (2023). La résilience réactive, un processus de management des ressources : Le cas de la Haute Gastronomie Française face à la crise de la Covid-19. *Actes de la conférences AIMS 2023*, Strasbourg.
- 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.
- Garreau, L., Maucuer, R., Laszczuk, A. (2015). La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C. *Management International*, 19(3), p. 169-183.
- 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. (2023). What is a pivot ? Explaining when and how entrepreneurial firms decide to make strategic change and pivot. *Strategic Management Journal*, 44(1), 197-230.
- Klein, S. P., Spieth, P., & Heidenreich, S. (2021). Facilitating Business Model Innovation : The Influence of Sustainability and the Mediating Role of Strategic Orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 38(2), 271-288.
- 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., Mangematin, V., Maucuer, R., et Ronteau, S. (2018). Du modèle d'affaires à l'écosystème : comprendre les transformations en cours, *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-1
- 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. (2023). Portefeuille hybride de business models et durabilité des entreprises multimarchés. *Entreprendre Innover*, 54(1), 58-69.
- Maucuer, R., & Renaud, A. (2019). Business Model Research: A Bibliometric Analysis of Origins and Trends, *M@n@gement*. 22(2), 176-215.
- Maucuer, R., Ronteau, S., & Lesage X. (2018). Émergence d'un business model innovant dans une *start-up* : le rôle structurant des narrations, *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], NS-1
- McDonald, R., & Gao, C. (2019). Pivoting isn't enough ? Managing strategic reorientation in new ventures. *Organization Science*, 30(6), 1289-1318.
- Muzellec, L., Ronteau, S., & Lambkin, M. (2015). Two-sided Internet platforms: A business model lifecycle perspective. *Industrial marketing management*, 45, 139-150.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation : A handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- 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.
- Ritter, T., & Lettl, C. (2018). The wider implications of business-model research. *Long Range Planning*, 51(1), 1-8.
- Ronteau, S., Muzellec, L., Saxena, D., & Trabucchi, D. (2022). Digital business models: the new value creation and capture mechanisms of the 21st century (p. 182). De Gruyter.
- 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., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business models for sustainability : A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, 29(3), 264-289.
- Schneider, S., & Clauß, T. (2020). Business models for sustainability : Choices and consequences. *Organization & Environment*, 33(3), 384-407.

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), 102-182.

Snihur, Y., & Markman, G. (2023). Business Model Research : Past, Present, and Future. *Journal of Management Studies*, 60(8), 1-14.

Snihur, Y., & Tarzijan, J. (2018). Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long Range Planning*, 51(1), 50-63.

Sosna, M., Trevinyo-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.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*, 8(2), 3-8.

Trabucchi, D., Muzellec, L., & Ronteau, S. (2019). Sharing economy: seeing through the fog. *Internet Research*, 29(5), 996-1013.

Trabucchi, D., Muzellec, L., Ronteau, S., & Buganza, T. (2022). The platforms' DNA: Drivers of value creation in digital two-sided platforms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 34(8), 891-904.