

## STAIMS 2 : Les Business Models

---

### Responsables

**Raphaël Maucuer**, ESSCA School of Management, ESSCA Research Lab

[raphael.maucuer@essca.fr](mailto:raphael.maucuer@essca.fr)

**Xavier Lecocq**, IAE de Lille et IESEG School of Management, Lille Economie Management

[xavier.lecocq@iae.univ-lille1.fr](mailto:xavier.lecocq@iae.univ-lille1.fr)

**Vincent Mangematin**, Grenoble Ecole de Management

[vincent.mangematin@grenoble-em.com](mailto:vincent.mangematin@grenoble-em.com)

**Sébastien Ronteau**, ESSCA School of Management, ESSCA Research Lab

[sebastien.ronteau@essca.fr](mailto:sebastien.ronteau@essca.fr)

**Mots-clés** : Business model, représentations, typologies, dynamiques, changement, innovation, écosystèmes d'affaires

---

### Appel à communications

Avec la digitalisation de l'économie et la prégnance des enjeux sociétaux, de nombreuses organisations cherchent à se réinventer. Le business model (BM) s'impose comme un concept de référence pour analyser les évolutions stratégiques. Dans un contexte où les pratiques d'*open strategy* et d'*open innovation* se diffusent, le BM permet d'appréhender la complexité des processus stratégiques, que ce soit au niveau d'un projet, d'une organisation ou d'un écosystème d'affaires.

Pour de nombreux chercheurs, le BM constitue une représentation simplifiée de la stratégie permettant d'appréhender les logiques de création, de distribution et de captation de valeur au sein des organisations. Généralement abordé sous l'angle de sa finalité économique (revenus financiers, monétisation), le BM s'applique cependant aussi bien aux entreprises qu'aux organisations non marchandes, comme les ONG ou certaines organisations publiques.

Concept transversal et polymorphe, le BM fédère plusieurs disciplines et combine diverses fonctions. Au niveau stratégique, le BM permet de comprendre l'évolution d'un secteur d'activité, la transformation d'un métier, ou bien les ressorts de sa performance. Dans le domaine de l'entrepreneuriat, le BM peut être utilisé comme un outil de co-construction, de promotion ou de légitimation d'un projet entrepreneurial. Dans le champ du marketing, il permet d'affiner la segmentation de la clientèle par l'analyse de la valeur ou des flux de revenus associés à chaque cible.

Si la diversité des approches constitue une richesse et un levier de diffusion, celle-ci ne favorise pas l'émergence d'une conception homogène du concept. Malgré ce flou conceptuel, un champ de recherche s'est progressivement enrichi et structuré pour proposer des grilles d'analyse de la dynamique et du changement de BM dans différents domaines. Certains travaux abordent plus spécifiquement les enjeux sociaux ou cognitifs liés à la mobilisation du BM au sein des organisations.

Fort de ce constat d'hétérogénéité, nous proposons deux grands axes qui s'articulent autour de la notion de « **pluralité** » :

- Quels sont les **différents rôles** du BM et quelles implications sur le **statut ontologique** du concept ?

- Quels sont les **différents types** de BM et quelles implications en termes d'**interrelations** ?

### **Axe 1 : Rôles et statut ontologique du BM**

La diversité des conceptions qui entoure la notion de BM permet d'entrevoir une pluralité de rôles. Le BM est classiquement considéré comme un **outil de représentation** de la stratégie des entreprises. Il permet de décrire de manière simplifiée l'articulation des éléments clés de la stratégie à un niveau de granularité plus fin, favorisant la compréhension des logiques de création de valeur. Dans la pratique, cette approche de la stratégie permet aux investisseurs d'évaluer la pertinence et la robustesse des projets d'affaires. La recherche s'est également emparée de cette approche pour mettre en évidence les facteurs d'évolution des activités au sein d'une entreprise ou d'une industrie.

Cet outil descriptif est également devenu un **outil de construction** de projets de création de valeur. De nombreux entrepreneurs mobilisent des représentations de BM pour les appliquer à leur propre projet afin d'organiser et nourrir leur réflexion. Ce phénomène nous incite à proposer une réflexion académique sur la performativité de l'outil BM : la formalisation d'un BM transforme-t-elle l'activité elle-même ? Aussi, nous envisageons une piste de recherche prometteuse sur la dimension cognitive du BM : la mobilisation du BM favorise-t-elle l'émergence de raisonnements spécifiques pour le développement de projets ?

Le BM est également devenu un **outil de socialisation**. Sa large diffusion dans le monde des affaires a modifié certaines relations entre communautés professionnelles. Le BM renvoie à un langage qui est aujourd'hui partagé par de nombreux entrepreneurs, designers, illustrateurs, enseignants-chercheurs et étudiants en Management. Certains se rassemblent pour mener des réflexions sur les BM ou bien pour « jouer au BM ». Ces espaces contribuent à l'émergence d'une culture commune. Il devient par exemple nécessaire de développer des moyens ludiques voire divertissants de partage, d'échange et d'apprentissage, favorisant la discussion et gommant les rapports hiérarchiques.

Au-delà de l'approche « outil », la notion de BM renvoie à la **réalité des pratiques stratégiques** associées au processus de création/captation de valeur. Cette autre approche pose la question du statut ontologique du BM. A partir de quel niveau de maturité pouvons-nous considérer qu'un BM existe ? L'obtention d'un revenu espéré permet-elle d'attester de son existence ou bien la mise en place des dispositifs organisationnels associés suffit-elle ?

Par ailleurs, de nombreux **BM innovants** en phase de conception sont pensés de manière évolutive, notamment pour mieux répartir les risques dans le temps et entre parties prenantes du projet. A partir de quel niveau d'engagement des acteurs pouvons-nous considérer l'existence du BM ? A partir de quelle phase du projet de création de BM – ou degré de formalisation conceptuel et/ou empirique – pouvons-nous dire qu'il existe un BM ?

La question du statut ontologique du BM est loin d'être superflue lorsqu'on entreprend de comparer plusieurs BM dans le temps et dans l'espace. La réponse apportée a une influence sur l'analyse des **évolutions stratégiques** au sein d'une entreprise ou d'un secteur. Elle a également un impact sur l'analyse du degré d'innovation d'une organisation et de sa capacité à gérer les cycles de vie des activités reliées à son métier.

## Axe 2 : Types de BM et interrelations

La diversité des conceptions qui entoure la notion de BM permet également d'entrevoir une pluralité de types. Au niveau d'une **organisation diversifiée**, il est possible de distinguer plusieurs domaines d'activités stratégiques qui se déclinent en BM. Certaines recherches s'appuient sur le concept de **portefeuille de BM** pour montrer la complémentarité des BM au sein d'une organisation focale. Cependant, la dynamique des relations au sein du portefeuille, leur influence sur l'émergence d'une logique globale de création de valeur, ainsi que sur l'évolution même des BM qui le composent, restent peu étudiées. Certains types d'organisations, notamment les ONG, combinent deux BM, l'un focalisé sur le cœur de métier, l'autre focalisé sur la prospection de fonds. Il est crucial de comprendre l'articulation et la cohérence de ces deux BM pour apprécier la viabilité de l'ensemble. L'analyse des relations entre plusieurs BM au niveau d'une organisation focale permet aussi de détecter des relations positives entre performance économique et performance sociale.

Le **partenariat autour d'un projet** peut également être appréhendé sous l'angle du BM. La complémentarité et l'interdépendance des BM des partenaires ont une influence dans la création et la réussite du projet. Il serait intéressant d'explorer les éléments de complémentarité au niveau des composantes des BM pour identifier les enjeux managériaux de la coopération. Les phénomènes d'asymétries et de gouvernance restent relativement peu étudiés pour expliquer le niveau de performance du projet ou l'évolution du BM des partenaires. Ces questions semblent particulièrement importantes dans le cadre d'une coopération ou d'un partenariat inter-sectoriel où les cultures et les pratiques peuvent être très différentes.

Au niveau d'un secteur, le BM permet de classer l'ensemble des activités socio-économiques selon le type de logique de création/captation de valeur et ainsi offrir une approche plus fine de la structuration des marchés. La réflexion sur les **écosystèmes d'affaires** (EA) nous amène à envisager la complémentarité de plusieurs BM pour un seul et même acteur en fonction du point focal d'analyse. Autour d'Android par exemple, gravitent plusieurs BM rattachés à Google, dont il est nécessaire de penser les interrelations. La *communauté de destin stratégique* qu'implique le concept d'EA laisse entrevoir la possible existence d'un BM global, émergeant des relations entre BM des acteurs qui le composent. Se pose à la fois la question de la création de valeur partagée au sein d'un même EA et de la compétition pour la captation de valeur par chacun des BM en place (coopération dans la création de valeur versus compétition pour la captation de cette valeur).

## Format de la STAIMS

Nous envisageons l'organisation de 3 sessions de 1h30. Chaque session sera introduite par un pitch introductif de 5 minutes réalisé par l'un des organisateurs de la STAIMS. Ce pitch sera suivi de la présentation de 3 papiers. Chaque papier est présenté en 15 minutes et fait l'objet d'un échange convivial et constructif de 10 minutes avec la salle. Afin de nourrir les échanges, les papiers seront envoyés au préalable aux participants de la STAIMS.

## Références

- Baden-Fuller, C., et Mangematin, V., 2013. "Business models: A challenging agenda". *Strategic Organization*, 11, 418-427.
- Baden-Fuller, C., et M. S Morgan. 2010. "Business models as models". *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171.
- Brugmann, J., et C. K. Prahalad. 2007. "Cocreating Business's New Social Compact". *Harvard Business Review*, 85(2), 80-90.

- Camisón, C., et A. Villar-López. 2010. "Business Models in Spanish Industry: a Taxonomy-Based Efficacy Analysis". *M@n@gement*, 13(4), 298-317.
- Casadesus-Masanell, R. et Zhu, F. 2013. "Business Model Innovation and Competitive Imitation: the Case of Sponsor-Based Business Models". *Strategic Management Journal*, 34 (4): 464-482.
- Casadesus-Masanell, R., et J. Tarzján. 2012. "When One Business Model Isn't Enough". *Harvard Business Review*, 90(1/2):132-137.
- Chanal, V., et M.-L. Caron-Fasan. 2010. "The Difficulties involved in Developing Business Models open to Innovation Communities: the Case of a Crowdsourcing Platform". *M@n@gement*, 13(4), 318-340.
- Chesbrough, H. 2010. "Business model innovation: Opportunities and barriers". *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363.
- Chesbrough, H. 2006. *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Chesbrough, H., S. Ahern, M. Finn, et S. Guerraz. 2006. "Business Models for Technology in the Developing World: The Role of Non-Governmental Organizations". *California Management Review*, 48(3), 48-61.
- Dahan, N. M., J. P. Doh, J. Oetzel, et M. Yaziji. 2010. "Corporate-NGO collaboration: co-creating new business models for developing markets", *Long Range Planning*. 43(2), 326-342.
- Demil, B. et Lecocq, X. (2010). "Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency", *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, p.227-246.
- Garreau, L., Maucuer, R. et Laszczuk, A. (forthcoming). « La mise en œuvre du changement de business model. Les apports du modèle 4C », *Management International*
- Jouison, E., et T. Verstraete. 2008. « Business model et création d'entreprise ». *Revue française de gestion*, (1), 175-197.
- Lecocq, X., B. Demil, et J. Ventura. 2010. "Business Models as a Research Program in Strategic Management: An Appraisal based on Lakatos". *M@n@gement*, 13(4), 214-225.
- Lecocq, X., B. Demil, et V. Warnier. 2006. « Le business model, un outil d'analyse stratégique. » *Expansion Management Review*, (123), 96-109.
- Maucuer, R. 2013. *Partenariats ONG-entreprise et évolution du business model de la grande entreprise. Le cas de Suez-Environnement*, Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine
- Maucuer, R. 2014. « Présentation du concept de méta-business model », in: Saives, A.-L., Desmarteau, R. H., Emin, S., Schieb-Bienfait, N. (dir.), *Le processus de construction du modèle d'affaires*, Montréal : Editions JFD, p.101-105.
- Morris, M., M. Schindehutte, et J. Allen. 2005. "The entrepreneur's business model: toward a unified perspective". *Journal of business research*. 58(6), 726-735.
- 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 de Lille 1.
- Muzellec, L., Ronteau S. et Lambkin M. (2014), "Two-sided Internet Platforms: A Business Model Lifecycle Perspective", *Industrial Marketing Management*, 43(8)
- Osterwalder, A., et Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation*. 1<sup>re</sup> édition. Wiley.
- Pateli, A. G, et G. M Giaglis. 2004. "A research framework for analysing eBusiness models". *European Journal of Information Systems*, 13(4), 302-314.
- Porter, M. E. 2001. "Strategy and the Internet". *Harvard business review*, 79(3), 62-79.
- Sabatier, V., Craig-Kennard, A., Mangematin, V., 2012. "When technological discontinuities and disruptive business models challenge dominant industry logics: Insights from the drugs industry". *Technological Forecasting and Social Change*, 79, 949-962.

- Sabatier, V., V. Mangematin, et T. Rousselle. 2010. "From Recipe to Dinner: Business Model Portfolios in the European Biopharmaceutical Industry". *Long Range Planning*, 43(2-3):431-447.
- Saives, A.-L., R. Desmarteau, et N. Schieb-Bienfait. 2012. *Après une décennie de « buzz »: quelle pertinence pour le concept de modèle d'affaires en stratégie ?* Montréal : Éditions JFD.
- Saives, A.-L., Desmarteau, R. H., et N. Schieb-Bienfait (dir.). 2013. *La pratique du modèle d'affaires*, Montréal : Editions JFD
- Saives, A.-L., Desmarteau, R. H., Emin, S., Schieb-Bienfait, N. (dir.). 2014. *Le processus de construction du modèle d'affaires*, Montréal : Editions JFD.
- Seelos, C., et J. Mair. 2007. "Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: a strategic view". *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49-63.
- Taran, Y., Boer, H. et P. Lindgren. 2013. "Incorporating Enterprise Risk Management in the Business Model Innovation Process". *Journal of Business Models*
- Teece, D. J. 2010. "Business models, business strategy and innovation". *Long Range Planning*, 43(2), 172-194.
- Timmers, P. 1998. "Business models for electronic markets". *Electronic markets*, 8(2), 3-8.
- Voelpel, S., M. Leibold, E. Tekie, et G. von Krogh. 2005. "Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models". *European Management Journal*, 23(1), 37-49.
- Warnier, V., Lecocq, X. et B. Demil. 2012. « Le business model, un support à la créativité de l'entrepreneur ». *Entreprendre & Innover*
- Wirtz, B. W, O. Schilke, et S. Ullrich. 2010. "Strategic Development of Business Models: Implications of the Web 2.0 for Creating Value on the Internet". *Long Range Planning*, 43(2), 272-290.
- Yunus, M., B. Moingeon, et L. Lehmann-Ortega. 2010. "Building social business models: Lessons from the Grameen experience". *Long Range Planning*, 43(2), 308-325.