

Le modèle d'affaires : de la quête d'une synthèse à la synthèse de l'enquête.

Robert H. Desmarteau

ESG-UQAM

desmarteau.robert_h@uqam

Anne-Laure Saives

ESG-UQAM

saives.anne-laure@uqam.ca

Résumé :

La littérature des vingt dernières années foisonne de contributions pour décrire la notion de modèle d'affaires. Qu'est-ce que ce foisonnement révèle de la richesse du concept ? Quelle synthèse pouvons-nous établir aujourd'hui à la fois des questionnements contemporains que pose cette notion dans le champ du management stratégique et de la portée du concept pour la pratique stratégique ? Pour répondre à ces questions, nous avons fait le recensement des principales définitions scientifiques du modèle d'affaires dans les textes des cinquante auteurs les plus cités dans la littérature académique (à partir de la base de données Scopus). Suite à une mise en contexte de l'évolution contemporaine du monde des affaires, l'analyse statistique du contenu textuel de ces définitions (à l'aide du logiciel Alceste) met en évidence une série de catégories de discours sur le BM qui : 1) nous invite à réfléchir sur le cadrage idéologique pour créer, livrer (voire partager) et capter de la valeur en fonction des parties prenantes choisies et 2) reflète quatre dimensions de l'action stratégique (*enactment*) : le positionnement (*positioning*), le choix (*choosing*), la performance (*performing*) et finalement la systématisation (*systematising*). Ce papier s'efforce de repérer les principales idées véhiculées sous chacun de ces thèmes et de les associer à des questionnements concrets pour aider le designer de modèle d'affaires tant dans sa conception, sa réalisation que dans son évaluation.

Mots clés (5) : modèle d'affaires, définition, signification, création de valeur, modélisation

Le modèle d'affaires : de la quête d'une synthèse à la synthèse de l'enquête.

INTRODUCTION

Combien d'entrepreneurs n'ont-ils pas encore feuilleté les livres séminaux (« *Open Innovation* » et « *Open Business Model* ») de Chesbrough (2003, 2006) ou l'ouvrage « *Business Model Generation* » d'Osterwalder et Pigneur (2010), largement diffusé dans les milieux d'affaires et auquel a récemment succédé un autre best-seller « *Value proposition design* » (2014) ? Si la généalogie du modèle d'affaires est indéniablement liée à la presse d'affaires et que le terme semble trouver son origine dans la description du développement phénoménal des entreprises start-ups du dot.com au tournant du XXI^e siècle, la littérature académique dans le champ du management stratégique s'est aussi emparée du concept de modèle d'affaires depuis une quinzaine d'années.

Cette littérature foisonne de contributions. Plusieurs revues de littérature se sont succédées depuis 15 ans tantôt pour cerner les contours et composantes du concept, tantôt pour en identifier a posteriori les soubassements théoriques (George et Bock, 2011 ; Zott et Amit, 2010 ; Desreumaux, 2013 in Saives *et al.* (2013)). De nombreux workshops en francophonie comme dans les régions anglo-saxonnes se sont multipliés pour cerner la portée théorique et pratique du concept (AIMS, EGOS, etc....). Qu'est-ce que ce bouillonnement intellectuel révèle de la richesse du concept ? Quelle synthèse pouvons-nous établir aujourd'hui des questionnements contemporains que pose cette notion dans le champ du management stratégique et pour la pratique stratégique ?

C'est ici l'ambition de cet article structuré en trois temps : le premier se penche sur les raisons qui justifient le besoin de synthèse auquel le praticien comme le pédagogue-chercheur aspirent; le second restitue la démarche méthodologique adoptée pour ce travail de synthèse et le dernier se penche sur une discussion des résultats, à savoir une proposition de structuration de l'agenda théorico-pratique de l'exploration du concept autour d'enjeux paradigmatiques et de 5 thèmes clés.

I. DE LA JUSTIFICATION DE LA QUÊTE

I.1. De la justification de la quête d'une synthèse

Pourquoi ce papier en quête d'une synthèse des discours et définitions du modèle d'affaires ?

Pourquoi le besoin de synthèse ?

La rencontre avec la notion de modèle d'affaires dans le champ de la stratégie est aujourd'hui inéluctable. Il n'en était pourtant pas de même il y a à peine 10 ans. Le travail de Furrer, Thomas et Goussevskaja (2008) analysant 26 ans de recherche (entre 1980 et 2005) dans le champ du management stratégique, révèle que c'est encore le « business plan » qui figure parmi les outils emblématiques de l'opérationnalisation de la stratégie et qu'il n'y a alors point trace du concept de modèle d'affaires dans la littérature. Pourtant, en moins de 10 ans, il est devenu un incontournable de la stratégie (Saives *et al.*, 2012).

Quel foisonnement dans le temps ?

Cela étant, la littérature académique qui s'intéresse au BM possède quelques jalons importants. Selon Desreumaux (2014, p. 49), cette littérature remonte aux années 1990 et s'est développée en plusieurs étapes identifiées par Lecocq & al. en 2010 :

- « une étape d'émergence, dans les années 1990, où le concept de BM est utilisé essentiellement par les milieux d'affaires sans qu'il en soit donné une définition précise;
- une étape de définition, qui débute également dans les années 1990, au cours de laquelle quelques auteurs, s'adressant essentiellement à une audience de praticiens, cherchent à donner une définition du BM et discutent du statut du BM en tant que concept;
- une phase empirique débutant avec la décennie suivante et conduisant à catégoriser des BM sur la base d'études de cas;
- une phase de modélisation où l'on cherche à identifier et à articuler les composantes d'un BM.
- une phase de théorisation qui exprime le souci de relier le concept de BM à différentes théories existantes (coûts de transaction, RBV, etc.) et à un certain nombre de thèmes présents en stratégie (innovation, changement, capacités, concurrence, etc.) » (Desreumaux, 2014, p. 49).

Nous nous situons dans la filiation de cette dernière phase au moment de réaliser notre propre synthèse de la littérature, alors que nous ressentons le besoin d'organiser les discours foisonnants et de donner sens à leur foisonnement.

Quels enseignements de la pratique stratégique ou de l'enseignement de la stratégie ?

Le modèle d'affaires est apparu au fil des années pour certains comme un formidable outil stratégique de communication et de synthèse, pour d'autres comme une démarche méthodologique en soi pour penser la stratégie et, pour d'autres encore, comme un objet frontière propice à la négociation d'un projet stratégique entre parties prenantes. Notre propre pratique du concept, tant en contexte de conseil qu'en contexte d'enseignement, révèle que les dérives de la conceptualisation comme de l'opérationnalisation de la stratégie via le BM résident entre autres dans les risques de la sur-simplification analytique dans la représentation ou de la dispersion dans la synthèse du projet stratégique d'une entreprise menant à l'incohérence de l'analyse, ainsi que dans les risques de superficialité au moment de n'utiliser

le BM que comme un outil de communication, ou, enfin, dans les risques d'inertie lorsque conçu comme outil de médiation (Saives *et al.*, 2014). Comment affronter ces risques ? La littérature recèle-t-elle de contributions récentes pour nous éclairer sur ces risques ?

Le besoin de synthèse se justifie donc devant à la fois le foisonnement des contributions et les limites de l'opérationnalisation des modélisations proposées. Plus encore, la réflexion sur le modèle d'affaires ne peut faire l'économie d'une réflexion sur le référentiel utilisé pour penser les affaires. Comprendre ce référentiel suppose de se pencher sur le contexte contemporain de la réflexion stratégique. Or ce dernier est marqué par la dénonciation des limites de la forme hégémonique du capitalisme financier et de la pensée gestionnaire désincarnée (Dujarier, 2015), court-termiste et maximaliste (De Gaulejac et Hanique, 2015) qui l'accompagne. C'est l'objet de la partie suivante.

1.2. De la justification de la quête en contexte

Vers 2020 : l'homo economicus peut-il réciproquer?

En janvier 2014, au « *World Economic Forum Annual Meeting* » de Davos, Yvan Allaire¹ prononçait une conférence intitulée « *CEO Dialogue on the Role of Business* ». Sans détour, ses propos rappellent avec perspicacité une période pas si lointaine -disons jusqu'aux années 1980- où le paradigme des *stakeholders*² (parties prenantes) façonnait avec efficacité et efficience l'acte d'organiser. Dans les années qui ont suivi et de façon encore dominante aujourd'hui, l'emprise du capitalisme financier du marché a substitué la cible des *stakeholders* par celle des *shareholders*³. Le bilan planétaire dressé par Allaire (op. cit) sur nos trois dernières décennies sous le paradigme du *shareholders model* est clairement négatif et conduit au diagnostic de la nécessité d'un changement majeur voire radical :

The result, overall, has not been very good: too much greed infecting economic activities; recurring financial crises and business fiascos eroding trust in organizations, in public institutions and in their leadership; rising inequality; reduced social mobility; short-term profit maximization in every nook and cranny of the economic system; benign neglect of social problems; and the pauperization of workers in developed economies. (p.1)

Pour alimenter la nécessaire réflexion qui conduira à un aggiornamento, Allaire (op. cit) avance la réconciliation entre les pensées humaniste et économiste qui pourrait conduire à un éventuel retour du paradigme des *stakeholders* :

¹ Professeur honoraire à l'ESG UQAM et président de l'Institut de gouvernance des organisations privées et publiques (IGOPP), Montréal.

² "An accountant, group, organization, member, or system that affects or can be affected by an organization's actions." 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*

³ Actionnaires d'entreprise : individus, corporations et fonds institutionnels.

A healthy society, and an effective organization for that matter, must find ways to balance and reconcile in its bosom the “humanist” and the “economist” who live in every one of us. The stakeholders model of the corporation did strike a delicate balance of the economic and humanist imperatives. Can it be reinstated, in contemporary guise, as a business model for the future? (p. 2)

Pour dresser sa conclusion, Allaire (op. cit) reprend le fil de la réconciliation entre l’humaniste et l’économiste en affirmant : « ***The long term success and survival of a business depends, or will come to depend, on its ability to create value for its many stakeholders, on its pro-activity in coping with the social and environmental consequences of its operations*** ». Ces propos rappellent ceux de Ian Davis⁴ (2005), il y a près de dix ans, portant sur la pertinence deux fois centenaire du « Contrat Social » de Rousseau, (1992-1762) :

« More than two centuries ago Rousseau’s social contract helped to seed the idea among political leaders that they must serve the public good, lest their own legitimacy be threatened. The CEO of today’s big corporation should take the opportunity to restate and reinforce their own social contracts in order to help secure, for the long term, the invested billions of their shareholders. » (p. 5)

Il est en ce sens éclairant de relire textuellement l’entendement de Rousseau (1712-1778) sur l’essence même du « Contrat Social » :

« Tel est le problème fondamental dont le contrat social donne la solution. Trouver une forme d’association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun s’unissant à tous n’obéisse pourtant qu’à lui-même et reste aussi libre qu’auparavant. » (p. 39)

Ces réflexions sur l’articulation d’un système économique et d’une société convergent dans les travaux de Putnam (1993), « *Making Democracy Work, Civic Tradition in Italy* », basés sur la portée du capital social⁵ et de ses associations pour bénéficier de résultats réciproques : « *Strong society, strong economy; strong society, strong state* ». (p. 176). Récemment, Crane et al. (2014) reprenaient cette trame de la réconciliation entre l’économie et le social en mettant en relief les propos de Preston (1975) qui affirmait :

The answer, I think, is that serious analysis of the corporation-society relationship requires rigorous and comprehensive conceptions of both the corporation and society; and the conceptions must be articulated in comparable, or at least translatable, terms. (p. 446)

Récemment aussi, Mintzberg (2014) publiait un pamphlet intitulé « *Rebalancing Society : Radical Renewal Beyond Left, Right and Center* » qui, après un diagnostic d’impuissance envers les secteurs privés indépendamment ou non de la pratique de la responsabilité sociale

⁴Worldwide managing director of McKinsey & Company de 2003 à 2009.

⁵ « *Social capital here refers to features of social organization, such as trust and norms, and networks that can improve the efficiency of society by facilitating coordinated actions.* » (Putnam, 1993, p. 167).

(nous y reviendrons à la prochaine section), propose la voie du secteur associatif (*plural*) pour rééquilibrer la société. À bien des ressemblances, nous retrouvons ici la piste de Putnam (1993) construite elle-même sur les pas de Tocqueville (1961-1840) dont nous reprendrons l'essence ci-après.

*“How do we regain balance in our societies? Some people believe that the answer lies in the private sector—specifically, with greater corporate social responsibility. **We certainly need more of this, but anyone who believes that corporate social responsibility will compensate for corporate social irresponsibility is living in a win-win wonderland.** Other people expect democratic governments to act vigorously. This they must do, but they will not so long as public states continue to be dominated by private entitlements, domestic and global”* (p.xi) (Nous soulignons).

*“This leaves but one sector, the plural, which is not made up of “them” but of you, and me, and we, acting together. **We shall have to engage in many more social movements and social initiatives, to challenge destructive practices and replace them with constructive ones**”* (p.xi) (Nous soulignons).

Pour mettre en évidence les pas tracés par Alexis de Tocqueville (1805-1859), nous reprenons l'extrait suivant de « De la Démocratie en Amérique » (Tocqueville, 1961-1840, t. II) :

*Les sentiments et les idées ne se renouvellent, le cœur ne s'agrandit et l'esprit humain ne se développe que par l'action réciproque des hommes les uns sur les autres. J'ai fait voir que cette action est presque nulle dans les pays démocratiques. Il faut donc l'y créer artificiellement **Et c'est ce que les associations seules peuvent faire.** [...] Ce sont les **associations**, qui chez les peuples démocratiques, doivent tenir lieu des particuliers puissants que l'égalité des conditions a fait disparaître. [...] **Pour que les hommes restent civilisés ou le deviennent, il faut que parmi eux l'art de s'associer se développe et se perfectionne dans le même rapport que l'égalité des conditions s'accroît.** (p. 158 et 160, nous soulignons).*

C'est ainsi que s'accumulent au fil des siècles et se cristallisent récemment, autour de la réflexion sur la modélisation d'affaires, des réflexions persistantes sur les bénéfices des associations pour une société. Incontestablement, elles marquent notre intelligence sur la façon de poser l'acte d'organiser avec probité. En tant qu'architectes de modèles d'affaires, nous devons nous interroger sur la place de la variable associative dans l'acte d'organiser. En d'autres mots, comment et surtout pourquoi une organisation et son modèle d'affaires peuvent-ils contribuer à bâtir un capital social, comprendre un capital de réciprocité au sein de sa société d'appartenance? Question fondamentale, s'il en est, à laquelle Crane *et al* (2014) répondent comme suit : « [...] *stakeholder theory is probably the most longstanding approach to reconceptualising the firm as multi-purpose entity.*” (p. 143). Ainsi, la synthèse des contributions sur le modèle d'affaires se justifie aussi par le besoin, dans le contexte contemporain, de poser une question inévitable. Quelle logique idéologique sous-tend la modélisation d'affaires ?

Notre questionnement dans cet article est donc le suivant : quelle synthèse pouvons-nous établir dans le contexte contemporain de la financiarisation de l'économie, à la fois des questionnements que pose la notion de modèle d'affaires dans le champ du management stratégique et de la portée du concept pour la pratique stratégique ?

II. LA DÉMARCHE DE L'ENQUÊTE : PRÉCISIONS MÉTHODOLOGIQUES

Pour répondre aux questions précédentes, nous avons procédé en plusieurs temps. Nous avons d'abord effectué le recensement des articles utilisant le terme clé « modèle d'affaires » dans leur titre dans la base de données Scopus. Mentionnons que cette littérature est exclusivement anglophone. À partir d'un relevé comprenant les 50 articles les plus cités dans lesquels le terme « *Business Model* » apparaît dans le titre et présentant une définition originale du modèle d'affaires, une analyse statistique de contenu textuel a ensuite été réalisée avec pour vocation de classifier la variété des thèmes sous-jacents à ces définitions. Notre sélection comprend 50 articles extraits d'une base de données plus étendue de 70 articles parmi lesquels 20 ont été écartés faute de proposer une définition propre du concept de BM. Cette sélection s'avère comprendre 50 articles qui s'étalent sur la période 1994-2013 (cf. tableau A en annexes), c'est-à-dire sur l'ensemble des périodes historiques de production scientifique sur le thème du BM rapportées par Desreumaux (2014) et évoquées en première partie.

Le corpus de 3300 mots environ comprenant 50 « individus » (c'est-à-dire cinquante définitions du modèle d'affaires) caractérisés par 3 variables descriptives principales (nom des auteurs, année de publication, nombre de citations dans Scopus), a été soumis à une analyse statistique de contenu textuel à l'aide du logiciel Alceste (Analyse des Lexèmes Co-occurents dans un Ensemble de Segments de Textes), c'est-à-dire à une classification des discours saillants et distincts les uns des autres, à partir d'un découpage en unités d'analyse de base (u.c.e) du corpus. Les unités d'analyse (u.c.e (unité de contexte élémentaire)) sont des paragraphes comprenant une ou plusieurs phrases, identifiées de façon automatique par le logiciel. Alceste effectue une double classification descendante hiérarchique (CDH) pour regrouper les données textuelles en classes à partir d'un chi-deux d'association qui croise le nombre d'u.c.e. retenues dans le corpus, le nombre d'u.c.e. de la classe considérée, le nombre d'u.c.e. où le mot analysé est présent et le nombre d'u.c.e de la classe où le mot est présent.

Le résultat de l'analyse se présente sous plusieurs formes : un dendrogramme des classes de discours distinctes identifiées (figure 1), une série de dendrogrammes pour chacune des classes de discours permettant d'en comprendre la structure à partir des mots clés qui s'y

trouvent (cf. annexes), des plans factoriels permettant de représenter visuellement les jeux de proximités-distances entre classes de mots et les caractéristiques principales des différentes classes (figure 2).

Figure 1 : Classification des contenus textuels des 50 définitions du modèle d'affaires



L'analyse produit donc une série de partitions jusqu'à aboutir à 5 classes de discours extraites du corpus étudié, représentées sur la figure 1. Ces cinq classes sont caractérisées par les mots clés (possédant les khi2 les plus forts) suivants :

- Classe 1 (34% des unités du corpus) : « revenue », « cost », « proposition », « financial », « service », « actor ».
- Classe 2 : (12 %) : « position », « innovating/innovation », « advantage », « asset », « competitive », « network »
- Classe 3 (11%) : « choice », « consequences », « creation », « make », « governance », « set »
- Classe 4 (11%) : « perform », « key », « core », « resource », « process », « refer ».
- Classe 5 (32%) : « activit* », « partners », « stakeholder », « system », « capture », « sustain », « way », « create », « model »

Nous proposons dans la section qui suit de détailler et analyser le contexte des citations de ces mots clés pour en extraire un sens et des réponses à nos questions de recherche.

III. ANALYSE ET DISCUSSION DE L'ENQUÊTE

III.1. Les auteurs génériques

Le logiciel Alceste fonctionne sur la base de la catégorisation de discours distingués les uns des autres par leur distance sémantique et produit, dans notre cas, une série de 5 classes spécifiques de discours. Par contre, un certain nombre de textes classiques, très souvent cités dans tous les articles recensés, ne peuvent pas ressortir de l'analyse (du fait du type de traitement classificatoire de données textuelles effectué), et ont plutôt le statut de textes génériques. Parmi ces textes, deux auteurs occupent quasiment toute la scène : Teece (2010) et Magretta (2002).

Teece est le plus cité avec 489 citations dans Scopus (au moment de notre consultation de la BDD, en Août 2015). C'est la définition classique du modèle d'affaires reproduite ci-dessous que l'on retrouve systématiquement :

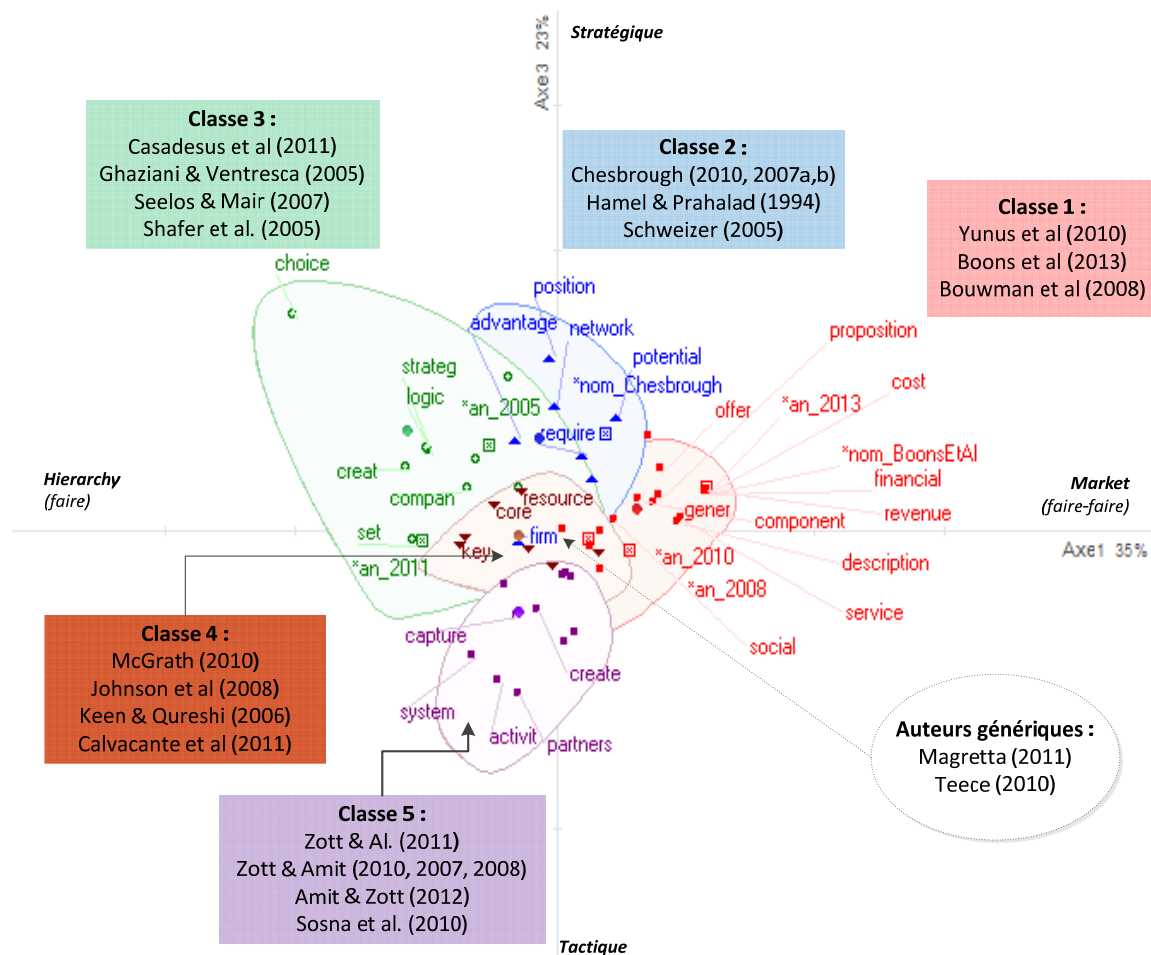
*Whenever a business enterprise is established, it either explicitly or implicitly employs a **particular** business model that **describes the design or architecture of the value creation, delivery, and capture mechanisms it employs**. The essence of a business model is in defining the manner by which the enterprise delivers value to customers, entices customers to pay for value, and converts those payments to profit. It thus reflects management's hypothesis about what customers want, how they want it, and how the enterprise can organize to best meet those needs, get paid for doing so, and make a profit. (p.172, nous soulignons).*

Magretta (2002) est l'autre pilier générique de cette littérature avec 476 citations dans Scopus. Son travail empruntant les questions canoniques de Drucker est également très repris :

*Business models, though, are anything but arcane. They are, at heart, stories—stories that explain how enterprises work. A good business model answers Peter Drucker's age-old questions: **Who is the customer? And what does the customer value?** It also answers the fundamental questions every manager must ask: **How do we make money in this business? What is the underlying economic logic that explains how we can deliver value to customers at an appropriate cost?** (p. 4, nous soulignons).*

Par contre, la fonction d'Alceste est de distinguer les discours différents les uns des autres. La figure 2, ci-dessous, montre la répartition des auteurs spécifiques de chacune des 5 classes de discours identifiées au-delà des auteurs génériques précédents.

Figure 2 : Les auteurs génériques et spécifiques des discours sur le BM (1994-2015)



III.2. Une proposition de synthèse en 5 thèmes

Une partition en 5 classes

L'analyse des 50 définitions contenues dans les 50 articles « BM » les plus cités aboutit quant à elle à une catégorisation en 5 classes. Il nous semble possible, en analysant attentivement le contexte de citation des mots clés composant ces discours de représenter cette arborescence des partitions effectuées autour de thèmes clés représentés sur la figure 3 ci-après.

Précisons que notre démarche se veut d'ordre épistémologique⁶ au sens où elle consiste à mettre en opposition différentes formes de connaissances et d'action pour

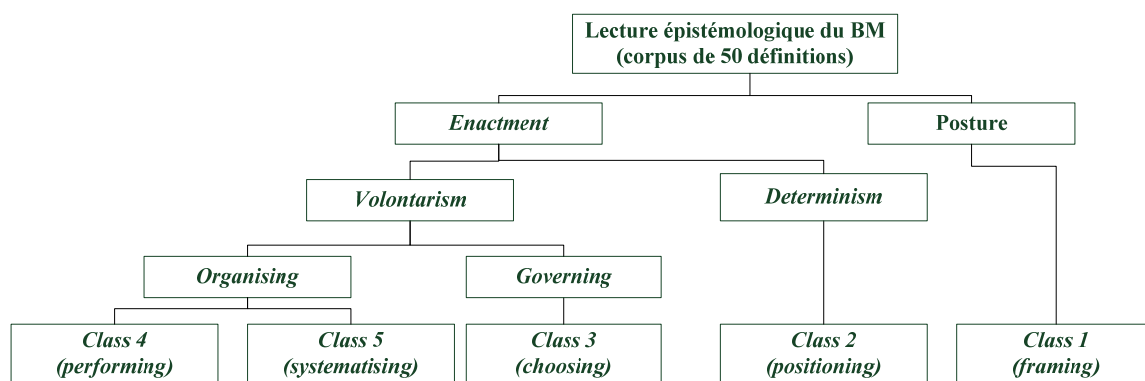
⁶ « [...] L'épistémologie est une branche de la science combinée à une branche de la philosophie. En tant que science, l'épistémologie étudie comment les organismes isolés et les ensembles d'organismes « connaissent », « pensent » et « décident ». En tant que philosophie, elle étudie les limites nécessaires et les autres caractéristiques des processus de connaissance, de pensée et de décision ». (Bateson, G., 1984, p. 234)

construire plusieurs vérités (sur le BM) pour appréhender la réalité, et ce, dans notre cas, à partir d'un corpus initial composé du résultat de la science gestionnaire visant la définition du concept de BM (étude de 50 définitions scientifiques du concept). C'est l'idée d'une pluralité dialogique (des connaissances et des actions) qui est ici essentielle à notre compréhension. Pour véhiculer l'entendement retenu pour le mot épistémologie, nous retenons les propos suivants de Martinet (2014) :

« *L'épistémologie en stratégie n'est pas la quête d'une connaissance générale vraie **mais un travail tenace entre différentes formes de connaissance et d'action**, toujours situées dans le temps et l'espace, des systèmes de langage, des objets techniques, des outils et des dispositifs de gestion* » (Martinet, 2014, p. 525, nous soulignons).

Or, notre analyse révèle une première partition qui sépare des textes et définitions portant plutôt sur une posture sur le monde (*Weltanschauung*) d'une part versus des aspects plus opérationnels d'*enactment* du modèle d'affaires en pratiques. Ainsi, nous avons intitulé la première classe de discours : « **Framing** », ou encore en français, la posture idéologique.

Figure 3 : Thématisation des classes de discours identifiées



C'est alors que la deuxième partition forte de l'empreinte épistémologique générale de notre analyse se manifeste dans « l'*enactment* » subdivisé entre les deux branches du déterminisme⁷ et du volontarisme⁸. Pour définir « l'*enactment* », nous nous référons aux propos de Weick (1988) : « [...] *enactment as representing the notion that when people act they bring structures and events into existence and set them in action.* ». Cet *enactment* prend deux formes étiquetées « *voluntarism* » et « *determinism* » car nous adhérons aux avancées d'Allaire (1984), de Demil, Lecocq et Warnier (2014) et ceux de Morin sur la *pensée globale*, à savoir :

⁷ Doctrine philosophique suivant laquelle tous les événements et en particulier les actions humaines, sont liés et déterminés par la chaîne des événements antérieurs. (Le Nouveau Petit Robert, p. 716, 2007).

⁸ Doctrine philosophique d'après laquelle le fond des choses est volonté et non représentation. (Le Nouveau Petit Robert, p. 2738, 2007).

- *L'intervention de l'acteur et l'intentionnalité du sujet :*

« Tout chercheur un peu réfléchi sur sa pratique, fait face à la dichotomie fondamentale que constitue celle du volontarisme versus déterminisme. Fondamentale parce que le caractère spécifique des sciences humaines provient justement de l'intervention de l'acteur, de l'intentionnalité du sujet ». (Allaire, 1984, p.7)

- *Le développement des relations de concurrence, de complémentarité et de coopération :*

« Les remises en question des deux grands paradigmes actuels de la stratégie – approche porterienne et Resource Base View (RBV) – ont néanmoins en commun d'insister sur la nécessité d'innovation dans l'offre voire l'introduction d'une rupture, et sur le développement des relations de concurrence mais également aux relations de complémentarité et de coopération ». (Demil, Lecocq et Warnier, 2014, p. 41)

- *La nécessité de substituer la distinction à la disjonction et la reliance à la réduction.*

« Nous sommes dans une époque qui a besoin d'un changement de paradigme et cela arrive assez rarement dans l'histoire. Il s'agirait de substituer la distinction à la disjonction et, en même temps, la reliance à la réduction : il faut distinguer et, en même temps, relier. C'est le paradigme de la complexité » (Morin, 2015, p. 127).

Pour poursuivre la description de l'arborescence présentée à la figure 3, précisons que la branche du déterminisme conduit à la classe 2, le « *positioning* » et la branche du volontarisme aux classes 3 (« *choosing* »), 4 (« *performing* ») et 5 (« *systematizing* »). Chacune de ces classes font l'objet d'une présentation spécifique dans la suite de cet article.

Classe 1 : la posture idéologique (« *framing* »)

On retrouve dans la classe 1 les mots clés indiqués précédemment dans les contextes sémantiques suivants :

- UCE 39 (Khi2 = 20, *nom_YunusEtAl *an_2010 *cit_108 *page_311 *Orig_oui) : « *four components: value proposition **for all stakeholders**; social profit equation: social profit and environmental profit; value constellation: internal value chain and external value chain; economic profit equation: **only full recovery of cost and of capital, and not financial profit maximization*** ».

- UCE 99 (Khi2 = 16 *nom_BoonsEtAl *an_2013 *cit_48936 *page_10 *Orig_oui) : « *the financial model reflects an appropriate distribution of economic costs and benefits **among actors involved** in the business model and accounts for the company's **ecological and social impacts*** ».

- UCE 62 (Khi2 = 14 *nom_BouwmanEtAl *an_2008 *cit_x *page_36 *Orig_oui) : « *financial component: a description of the way a value network intends to generate revenues from a particular service offering and of the way risks, investments and revenues are **divided among the various actors** in a value network* ».

- UCE 66 (Khi2 = 13, *nom_LechnerEtAl *an_2002 *cit_60 *page_41 *Orig_oui) : « *a description of the **sources of revenue*** »

- UCE 37 (Khi2 = 2 *nom_YunusEtAl *an_2010 *cit_108 *page_311 *Orig_oui) : « *the social business model framework, p. 318. The first change is the specification of targeted stakeholders, and the provision that the value proposition and constellation **are not focused solely on the customer, but are expanded to encompass all stakeholders***.

Les auteurs clés représentés dans cette classe (cf. figure 2 à la page précédente) sont Yunus *et al.* (2010), Bouwman *et al.* (2008) et Boons *et al.* (2013). Ils partagent le souci premier de l'identification précise et claire des *stakeholders* envers qui la valeur doit être créée.

- Pour Yunus *et al.* (2010), la perspective de la maximisation de la valeur pour les actionnaires est incompatible avec la poursuite d'objectifs ou de défis sociaux. Selon ces auteurs, la proposition de valeur doit s'adresser, non seulement au client, mais aussi à l'ensemble des parties prenantes.
- Pour Boons *et al.* (2013), l'essentiel, c'est la distribution équitable des coûts et des bénéfices entre tous les acteurs impliqués dans la réalisation du modèle d'affaires tout en intégrant la gestion des impacts sociaux et écologiques.
- Pour Bouwman (2008), c'est le principe du partage équitable des risques, des investissements et des revenus entre les acteurs d'un réseau de valeur dédié.

Pour penser la modélisation d'affaires, en rapport avec cette classe de discours, il convient donc de formuler des questions d'ordre idéologique. Parmi les premiers qui ont mis en évidence la portée de différents ancrages ontologiques dans la conception et la concrétisation d'un modèle d'affaires, nous identifions Al-Debei and Avison (2010) qui, de façon très explicite, ont formulé l'alternative suivante :

“The BM has been described as a way in which organizations create value (Amit & Zott, 2001; Kallio et al., 2006) with two different approaches for the value proposition:

(1) The ways in which an organization along with its suppliers and partners (business actors) create value for its customers (Magretta, 2002; Osterwalder et al., 2005; Rajala & Westerlund, 2007).

(2) The ways in which an organization along with its stakeholders create value for each party involved. (Customers, partners, and suppliers). (Stahler, 2002; Andersson et al., 2006) » (p. 365).

Pour compléter ces deux premiers choix, nous ajouterons la signification de créer de la valeur pour tous les *stakeholders*. En effet, Demil, Lecocq et Warnier (2014) nous invitent à réfléchir sur le lien étroit entre les choix stratégiques et l'exercice du pouvoir de négociation des *stakeholders* sollicités.

*« sur la capacité des organisations à innover en matière stratégique pour mettre en œuvre des configuration inédites dans un environnement donné, l'approche BM promeut par exemple une vision renouvelée du pouvoir de négociation des stakeholders. Alors que les stakeholders sont souvent définis a priori en fonction du secteur dans lequel l'entreprise évolue, une approche BM conduit à rappeler **que choisir de s'appuyer sur certains types de ressources et compétences, sur une certaine forme d'organisation et sur certains produits revient à définir la structure de ses stakeholders et leur pouvoir de négociation respectif.** (p.51) (Nous soulignons).*

Pour fourbir les pourquoi et les comment de la pratique de la « *Stakeholder Theory* » au cadrage idéologique, nous retenons le cadre d'enseignement déployé par Laplume *et al.* (2008) intitulé « *Stakeholder Theory : Reviewing a Theory That Moves Us* » où ils présentent un portrait didactique des publications liées à ladite théorie entre 1984 et 2007. Cette dernière reposant largement sur la gestalt de la théorie des *stakeholders* développée par Freeman

(1984) et sa définition désormais classique des parties prenantes : « *Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives.* » (1984 :46). Pour faciliter la pratique de la théorie des « Stakeholders », Laplume *et al.* (op.cit) formulent un ensemble de questions clés. De la même façon, les questions du pour qui et du pourquoi créer de la valeur façonnent irrémédiablement la teneur d'un modèle d'affaires. Ainsi, la question principale est : comment penser avec intelligence un modèle d'affaires? La réponse que nous proposons est qu'il faut réfléchir sa posture idéologique. En 2016, les choix sont très variés. En guise de guide pour le praticien, à la question « Pour qui votre modèle d'affaires vise-t-il la création de valeur ? », un répertoire de réponses est formulé ci-après :

Votre modèle d'affaires vise-t-il la création de valeur...

Perspective: The business of business is Business (Friedman, 1970)

- essentiellement pour le propriétaire et/ou les actionnaires ?

Perspective : Priorité à la création de valeur pour le client

- pour le client, les autres parties prenantes étant secondaires (Johnson, Christensen, and Kagermann (2008) ; Osterwalder et Pigneur (2010) ; Al-Debei *et al.* (2010) ; Teece (2010) ; Magretta (Drucker) (2002)) ?

Perspective : Priorité aux stakeholders (Laplume *et al.*, 2008)

- pour les parties prenantes (Demil et Lecocq (2010) ; Casadesus-Masanell & Ricart (2010) ; Shafer *et al.* (2005), Muegge (2012)) ?
- pour les *stakeholders* clés (Applegate (2008); Chesbrough (2010) ; Morris *et al* (2005) ; Doganova *et al.* (2009) ; Zott et Amit (2010) ; Boons *et al.* (2012) ; Boorman (2008)) ?

Perspective : l'homoeconomicus peut-il réciproquer?

- pour l'ensemble des acteurs (*stakeholders*) impliqués tout en misant sur sa pro-activité à composer avec les conséquences de ses opérations aux niveaux social et environnemental (Allaire (2004), Jouison et Verstraete (2008), Rhodes *et al.* (2014)) ?
- pour l'ensemble des acteurs (*stakeholders*) impliqués dans la création, la livraison et la capture de la valeur tout en souscrivant aux normes de la RSE (Norme ISO 26000) (Crane *et al.* (2014) ; Schaltegger *et al.* (2012)) ?

- pour l'ensemble des acteurs et des stakeholders participant activement à l'objectif du « *Balanced Society* » (Mintzberg, 2014)⁹, sur les voies associatives de Putnam (1993) inspirées de Tocqueville (1840) ?

Perspective : réinventer le capitalisme

- partagée (*shared value* chez Porter et Kramer¹⁰ (2011) entre l'économique et le social pour réinventer le capitalisme; Bocken et al. (2013)) ?

Perspective : objectifs essentiellement sociaux

- pour les *Stakeholders* sociaux (Yunus et al. (2010) ; Dahan et al. (2010)) ?

La classe 2 : le positionnement (« *positioning* »)

La double classification sépare la classe 2 des suivantes. Cette classe est singulière en ce qu'elle aborde essentiellement des aspects touchant au positionnement dynamique du projet stratégique. Nous l'avons donc intitulée « ***positioning*** ». Parmi les verbatims que l'on y trouve :

- UCE 12 (Khi2 = 54 *nom_Cheshbrough *an_2010 *cit_272 *page_355 *Orig_aug : “describes the **position of the firm within the value network** linking suppliers and customers, ... identifying potential complementors and competitors; formulates the competitive strategy by which the innovating firm will gain and hold advantage over rivals”.

- UCE 20 (Khi2 = 29 *nom_Cheshbrough *an_2007a *cit_170 *page_22 *Orig_oui) : “the second function requires the **establishing of a unique resource, asset or position within that series of activities** in which the firm enjoys a competitive advantage”.

- UCE 29 (Khi2 = 27 *nom_Cheshbrough *an_2007b *cit_133 *page_13 *Orig_oui) : “formulate the competitive strategy by which the innovating firm will **gain and hold advantage over rivals**”.

- UCE 78 (Khi2 = 20 *nom_Schweizer *an_2005 *cit_47 *page_43 *Orig_oui) : « second, it is important to **determine where the competitive advantage/ market power of the company comes from**, i. e. whether it stems from a new innovation or whether it is rooted in the possession of/ access to necessary complementary assets”.

- UCE 82 (Khi2 = 7 *nom_HamelEtPrahalad *an_1994 cit_x page_y *Orig_oui): “two corner stones of business models explored in this literature, 1, structure : how firms perceive the structure of their firm, their business network and their **position within it**” ;

-UCE 68 (Khi2 = 6 *nom_MorrisEtAl *an_2005 *cit_x *page_727 *Orig_oui) : “how will the firm create value ? For whom will the firm create value? What is the firm's internal source of advantage? How will the firm **position itself in the marketplace?**”

L'auteur emblématique de cette classe est Chesbrough (2007a,b ; 2010). Son discours, d'inspiration porterienne, insiste sur la nécessité d'arrêter un positionnement de la firme pour

⁹“[...] plural inclusion, based on open collaboration based on open collaboration; responsible enterprise, concerned with the legitimate needs of all stakeholders; and engaging democracy, which seeks widespread involvement of the citizenry”) (p. 62).

¹⁰“The concept of shared value can be defined as policies and operating practices that enhance the competitiveness of company while simultaneously advancing the economic and social conditions in the communities in which it operates. Shared value creation focuses on identifying and expanding the connections between societal and economic progress”. (Porter and Kramer, 2011, p. 6).

l'obtention d'un avantage compétitif. Cette conjugaison du positionnement et de l'avantage compétitif trouve ses fondements et compléments dans les autres auteurs de la classe 2 dont Hamel et Prahalad (1994) et Schweizer (2005). Pour penser la modélisation d'affaires, en rapport avec cette classe de discours sur le positionnement, il convient de penser les questions clés suivantes :

- Quelle est et quelle sera à l'avenir la position stratégique de votre firme à l'intérieur d'un réseau de valeur liant vos fournisseurs et vos clients ? (Chesbrough, 2010)
- D'où proviendra à long terme l'avantage compétitif (Schweizer, 2005) ? Quelle est sa nature (tangible et/ou intangible) ? Et comment permet(tra)-il de distinguer votre entreprise face à ses rivaux (Hamel et Prahalad, 1994 ; Morris et al., 2005; Chesbrough, 2010).
- Quel est votre marché et quelles évolutions anticipez-vous ? Avez-vous analysé ses opportunités et ses menaces actuelles et à venir (Jouison et Verstraete, 2008) ?
- Quelles sont les sources d'inimitabilité basées sur des compétences distinctives aujourd'hui (Amit and Zott, 2001) ? Quelles seront-elles demain ?
- Y a-t-il des offres alternatives à la vôtre sur le marché ? En quoi sont-elles inférieures à la vôtre ? (Teece, 2010) ? Et comment évoluent-elles ?

La classe 3 : Le choix (« *choosing* »)

Une partition s'opère également entre activités de gouvernance (*governing*) d'une part et activités d'organisation (*organising*) d'autre part, isolant la classe 3 des classes 4 et 5. Cette classe 3 regroupe en effet un vocabulaire ayant trait à la décision. Nous l'avons intitulée « *choosing* ». En voici les verbatims clés :

- UCE 17 (Khi2 = 35 *nom_CasadesusEtAl *an_2010 *cit_189 *page_201 *Orig_oui) : « the **particular set of choices** an organization makes **about policies, assets and governance and their associated consequences** are the organization's business model, because they determine the logic of the firm »
- UCE 80 (Khi2 = 16 *nom_GhazianiEtVentresca *an_2005 *cit_x *page_551 *Orig_oui) : "our findings apply primarily to keywords generated within the same **institutional context**, such as the keyword value creation. However, we also know that managerial fads and fashions are ongoing phenomena (...). Our findings may also generalize to keywords such as governance (...), but what about keywords propelled by a **different cultural catalyst**, within a different institutional context, or with a different pace?"
- UCE 72 (Khi2 = 10 *nom_SmithetAl *an_2010 *cit_53 *page_450 *Orig_oui) : "the design by which an organization **converts a given set of strategic choices** about markets, customers, value propositions into value, and uses a particular organizational architecture of people, competencies, processes"
- UCE 13 (Khi2 = 6 *nom_ShaferEtAl *an_2005 *cit_260 *page_202 *Orig_oui) : "a representation of a firm's **underlying core logic and strategic choices** for creating and capturing value within a value network. This definition includes four key terms: strategic choices, creating value, capturing value, and the value network".

Ce sont surtout ici les travaux de Casadesus *et al.* (2010 et 2011) qui donnent le poids de la signification à la classe. Distinctement, ces auteurs alimentent la réflexion volontariste sur le

BM en insistant sur le potentiel et la capacité des acteurs managériaux à choisir des stratégies (et analyser les conséquences desdits choix), des actifs et des modes de gouvernance pour édifier la logique distinctive d'une organisation à créer de la valeur pour ses *stakeholders* :

“Strategy is the plan to create a unique and valuable position involving a distinctive set of activities”. (2011, p. 9), ou encore *“Business Model determines the tactics available to compete in the marketplace”* (2011, p. 9)

Dans cette classe du choix des composantes du modèle d'affaires, nous notons en complément les contributions de :

- Ghaziani et Ventresca (2005) qui s'intéressent à la dimension culturelle des choix et particulièrement aux choix qui mettent en relation simultanément des conceptions locales (ou spécifiques à des communautés de praticiens) et globales (ou encore interdisciplinaires). L'intérêt bien sûr, c'est ici la possibilité d'exercer un choix stratégique riche de la pluralité de ces conceptions locales/globales co-existantes.

- Smith, Binns and Tushman (2010) dans « *Complex Business Models : Managing Strategic Paradoxes Simultaneously* » : au fur et à mesure que nos environnements et nos milieux se complexifient, nos choix stratégiques et tactiques doivent composer avec la complexité résultante. « *Hosting such paradoxical strategies demands complex business models that can manage the inherent tensions involved and enable contradictory agendas to thrive at the same time.* » (p. 449). À bien des égards, nous sommes devant le phénomène de la variété requise d'Ashby cité par Morgan (1989, p. 108). « [...] *la diversité interne d'un système autorégulateur doit avoir au moins la même variété et la même complexité que son environnement pour pouvoir composer avec les défis que celui-ci lui pose.* ».

Finalement, nous retenons de cette classe la contribution de Schafer, Smith et Linder (2005) qui reconnaissent au BM le pouvoir de renforcer le volontarisme des exécutifs à analyser et développer des modèles d'affaires comme autant de représentations de choix stratégiques pour créer et capter de la valeur dans un réseau de valeur donné. Sur la portée de l'instrument du modèle d'affaires, ils affirment : « *Business models provide a powerful way for executives to analyse and communicate their strategic choices.* » (2005, p. 207).

Pour penser la modélisation d'affaires, en rapport avec cette classe de discours du choix managérial, il convient donc de penser les questions clés suivantes :

- L'entreprise a-t-elle établi des choix stratégiques cohérents et adaptés tout en anticipant leurs conséquences quant aux politiques, aux actifs et à la gouvernance de l'entreprise (Casadesus *et al.*, 2010; Shafer *et al.*, 2005) ?

- En quoi la formulation du modèle d'affaires intègrent-elles la diversité des représentations et compréhensions locales/globales du BM par les parties prenantes (Ghaziani et Ventresca, 2005) ?
- En quoi la formulation du modèle d'affaires compose-t-elle avec les contradictions inhérentes à la pluralité des compréhensions des parties prenantes (Smith *et al.*, 2010) ?
- En quoi les choix stratégiques de l'entreprise s'articulent-ils autour de compétences distinctives (Magretta, 2002; Morris *et al.*, 2005; Demil *et al.*, 2004) ?
- Quels sont les véritables bénéficiaires et créateurs de valeur pour les clients (Teece, 2010) et pour l'ensemble des parties prenantes ?

Classe 4 : la performance (« *performing* »)

La dernière partition sépare les classes 4 et 5. La classe 4 contient un vocabulaire essentiellement axé sur la performance (au sens gérondif de *performing*) interne. Nous l'avons donc intitulée « *performing* ». En voici les verbatims les plus saillants :

- UCE 56 (Khi2 = 14 *nom_CavalcanteEtAl *an_2011 *cit_75 *page_1328-29 *Orig_oui) : “a business model as an abstraction of **the principles supporting the development of the core repeated standard processes** necessary for a company to perform its business”.
- UCE 32 (Khi2 = 11 *nom_McGrath *an_2010 *cit_118 *page_249 *Orig_oui) : “the second are **process or operational advantages**, which yield performance benefits when more adroit deployment of resources leads a firm to **enjoy superior efficiency or effectiveness** on the key variables that influence its profitability”.
- UCE 6 (Khi2 = 10 *nom_JohnsonEtAl *an_2008 *cit_282 *page_60 *Orig_oui) : “A business model, consists of four interlocking elements that, taken together, create and deliver value. The most important to get right, by far, is the first: customer value proposition, profit formula, key resources, **and key processes**”.
- UCE 33 (Khi2 = 9 *nom_McGrath *an_2010 *cit_118 page_249Orig_oui) : “you can think of these process advantages as being captured in a set of key metrics **that allow a firm to deliver superior performance**”.
- UCE 53 (Khi2 = 7 *nom_Slywotzky *an_1996 *cit_x *page_y *Orig_oui) : “the totality of how a company selects its customers defines and differentiates its offerings, **defines the tasks it will perform itself and those it will outsource**, configures its resource, goes to market, creates utility for customers”
- UCE 57 (Khi2 = 4 *nom_George *an_2011 *cit_72 *page_99 *Orig_oui) : “a business model is the design of organizational structures **to enact a commercial opportunity, resource structure, transactive structure, and value structure**. Resource structure refers to **the static architecture of the firm's organization, production technology, and core resources leveraged to serve customers**”.

Dans cette classe, tous les auteurs partagent un même discours. Toutes les contributions évoquent la performance d'affaires au sens large véhiculé par Cavalcante *et al.* (2011), à savoir l'atteinte d'objectifs incrémentaux ou encore radicaux en modifiant au besoin le cœur de métier. La performance devient plus prescriptive chez McGrath (2010) en promulguant des cibles d'efficacité et d'efficience et bien sûr de profitabilité. Chez Johnson, Christensen et Kagermann (2008) la « formule du profit » (*Profit formula*) devient très précise et comprend

distinctement quatre volets : « *Revenue model, cost structure, Margin model and Ressource velocity* » (p.54). Chez Slywotsky (1995), l'atteinte de la performance met en relief l'arbitrage entre le faire et le faire-faire dans le choix des activités à intégrer ou non dans un modèle d'affaires. Quand à George et Bock (2011), ils nous rappellent l'importance du design de la structure pour réaliser une opportunité d'affaires à l'aide d'un modèle d'affaires.

Pour penser la modélisation d'affaires, en rapport avec cette classe de discours sur la performance, nous proposons donc de penser les questions clés suivantes :

- Quels sont les principes supportant le développement de processus opérationnels clés effectifs et efficients (*business core*) de votre modèle d'affaires (Calvacante *et al.*, 2011; McGrath *et al.*, 2010) ? Comment éviter l'érosion des actifs ?
- Quelle est votre « Profit Formula » (Pour Johnson *et al.* (2008, p. 62), elle est construite sur les quatre assises suivantes : le modèle économique, la structure des coûts, la marge bénéficiaire (*ROS : Return on Sales*) et la rotation des actifs (*AT : Assets Turnover*)) ?
- Quels sont les processus internalisés vs les processus externalisés de votre modèle d'affaires (Slywotzky, 1996) et pourquoi ?
- Quelle est la structure retenue pour l'entreprise ? Quelle est l'architecture de votre structure organisationnelle - modes de transaction avec l'externe et chaîne de valeur à l'interne - pour servir le client (George et Bock, 2011) ?
- Quels sont les maillons de votre modèle d'affaires les plus créateurs de valeur ? Les plus destructeurs de valeur (Bocken *et al.*, 2013) ?

Classe 5 : systématiser (« *systematizing* »)

Enfin la dernière classe regroupe un vocabulaire associé à la pensée et à l'action systémique.

Nous l'avons intitulée « ***systematising*** » car elle comporte les verbatims suivants :

- UCE 105 (Khi2 = 9 *nom_SchalteggerEtAl *an_2012 *cit_32 *page_112 *Orig_oui): "based on the understanding of a business case for sustainability, a business model for sustainability can be defined as supporting voluntary, or mainly voluntary, activities which **solve or moderate** social and/ or environmental **problems**".
- UCE 16 (Khi2 = 8 *nom_ZottAmit *an_2010 *cit_218 *page_216 *Orig_oui) : « a firm's business model as **a system of interdependent activities** that transcends the focal firm and spans its boundaries. The **activity system** enables the firm, in concert with its partners, to create value and also to appropriate a share of that value".
- UCE 18 (Khi2 = 8 *nom_CasadesusEtAl *an_2010 *cit_189 *page_201 *Orig_oui) : "the way it operates and how it creates value for its stakeholders".
- UCE 43 (Khi2 = 8 *nom_WirtzEtAl *an_2010 *cit_86 *page_274 *Orig_oui) : « A business model reflects the **operational and output system** of a company, and as such captures the way the firm functions and creates value".

- UCE 84 (Khi2 = 5 *nom_SorescuEtAl *an_2011 *cit_42 *page_S4 *Orig_oui) : " A business model is **a well specified system of interdependent structures, activities, and processes** that serves as a firm's organizing logic for value creation, for its customers, and value appropriation, for itself and its partners".

La significativité des contributions oscille à l'intérieur d'un très faible intervalle (Khi2 =5 à 9). En effet, toutes les citations précédentes véhiculent un sens commun de la notion de système. L'entreprise est en effet confrontée à la nécessité et à la difficulté d'organiser son réseau de relations d'interdépendance avec l'ensemble de ses parties prenantes. Pour penser la modélisation d'affaires, en rapport avec cette classe de discours, il convient alors de penser les questions clés suivantes :

- Comment et pourquoi votre modèle d'affaires reflète-t-il un système bien défini et innovant d'activités, de structures et de processus interdépendants qui serve des logiques de création, de livraison (voire de partage) et de captation de valeur pour vos clients, vos parties prenantes partenaires (Zott et Amit (2010) ; Osterwalder et Pigneur (2010) ; Sorescu (2011))?
- Comment les échanges avec les parties prenantes identifiées comme clés peuvent-ils être optimisés d'une façon systémique ? (Jouison et Verstraete, 2011) ?
- Comment la valeur est-elle créée en réseau (par exemple, par le biais de la co-spécialisation d'actifs entre entreprises) (Amit et Zott, 2010) ?
- Quelles sont les conventions à l'œuvre dans votre secteur d'activité qui influencent le design de votre modèle d'affaires? (Jouison et Verstraete, 2008, p. 187) ?
- Selon Magretta, (2002, p. 6), la grande force d'un modèle d'affaires réside dans son fondement qui consiste à forcer la synthèse dans un tout. Comment votre modèle d'affaire reflète-t-il la valeur d'un système à savoir que le tout vaut plus que l'ensemble de ses parties?

CONCLUSION :

Notre enquête sur les 50 articles les plus cités et les définitions qu'ils proposent du concept de BM sur ces 20 dernières années nous mène à une synthèse originale du sens à accorder au foisonnement des contributions contemporaines. En effet, l'analyse des discours (c-à-d. des contenus textuels) des articles recensés montre que le BM, aujourd'hui, ne peut être pensé en dehors de plusieurs enjeux épistémologiques (cadre et enactment) et autour de 5 thèmes clés. L'analyse statistique du contenu textuel des définitions (à l'aide du logiciel Alceste) met en effet en évidence une série de catégories de discours sur le BM qui : 1) nous invite à réfléchir sur le cadre idéologique (« *framing* ») pour créer, livrer (voire partager) et capter de la valeur en fonction des parties prenantes choisies et 2) reflète quatre dimensions de l'action stratégique (*enactment*) : le positionnement (*positioning*), le choix (*choosing*), la

performance (*performing*) et finalement la systématisation (*systematising*). Ce papier s'efforce également de repérer les principales idées véhiculées sous chacun de ces thèmes et de les associer à des questionnements concrets pour aider le designer de modèle d'affaires tant dans sa conception, sa réalisation que dans son évaluation. Nous ne menons cependant pas d'analyse critique, dans ce papier, des idées rapportées (par exemple : comment mesurer le profit social ?). Nous nous y attacherons dans un second temps.

L'enjeu paradigmatique majeur que nous avons identifié réside d'abord (classe 1) dans la réflexion idéologique initiale que tout praticien ou concepteur de BM doit mener sur la nature de la valeur créée (économique et/ou sociale) et l'articulation de son projet économique au sein de la société civile. Nombre de procès sont aujourd'hui faits aux conceptions « hors-sol » du BM, voire trop attachées à un référentiel gestionnaire néolibéral d'ordre purement économique et technique, qui négligent l'interdépendance essentielle (d'ordre civique) et fructueuse (renforcement du capital social, donc du capital civique) entre entreprise et société.

De plus, si la pensée stratégique et la formulation du BM reposent sur des choix souvent contingents en matière (classique) de positionnement (classe 2), il ne faut pas négliger l'articulation inéluctable entre pensée déterministe et pensée volontariste. Il s'agit de faire face, au moment d'anticiper et d'effectuer des choix d'ordre stratégique (classe 3), à la pluralité des représentations et à la nature souvent complexe voire paradoxale des réalités abordées, et ce, tant au niveau managérial (politiques et actifs organisationnels) qu'au niveau de la gouvernance. Enfin, la création de valeur devrait se penser systématiquement dans la reliance (Morin, 2015) entre parties prenantes et partenaires au sein d'un réseau de création/livraison/captation de valeur. D'ailleurs, les rapprochements récents entre l'idée de modélisation d'affaires et celle d'économie circulaire par exemple vont dans ce sens.

Mentionnons pour terminer le caractère à la fois sommaire, descriptif et exploratoire de ce premier travail de synthèse des principales définitions données au modèle d'affaires. Rappelons qu'un concept existe en théorie dès lors qu'une définition en est possible (Dumez, 2013). Ce travail s'associe donc aux tentatives d'ancrer le BM dans l'agenda théorique du management stratégique. Il s'enrichira entre autres, dans la poursuite de nos travaux, d'une analyse plus approfondie et critique du contexte des définitions retenues, à savoir d'une analyse classificatoire des contenus textuels des articles en question (résumé, corps du texte) pour valider plus largement les enjeux et les 5 thèmes de réflexion identifiés.

REFERENCES

- Achtenhagen L., Melin, L., & L. Naldi, (2013), Dynamics of Business Models – Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation, *Long Range Planning*, 46, 427–442
- Al-Debei, M.M. et D. Avison (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *Eur J Inf Syst*, 19(3), 359-376.
- Allaire, Yvan. (1984). *Le savant et le manager*. Discours présenté à un colloque (Rouyn-Noranda) sur les paradigmes de recherche en administration, septembre.
- Allaire, Yvan, et M.E. Firsirotu. (2004). *Stratégie et moteurs de performance*. Montréal : Chenelière McGraw-Hill.
- Amit, R. et C. Zott (2012)(46-56). Creating Value Through Business Model Innovation. *Sloan Management Review*, Spring, 53:3, 40-50.
- Applegate L.M., (2008), *Crafting Business Models*, Harvard Business School, 8 january.
- Baden-Fuller, C. et M.S. Morgan (2010). Business models as models. *Long Range Planning*, 43 : 2/3, 156-171.
- Bateson, G., (1984), *La Nature et la Pensée* », Seuil, Paris.
- Boons, F. et F. Ludeke-Freund (2013). Business models for sustainable innovation : State –of-the –art and steps towards a research agenda. *Journal of Cleaner production*, 45, 9-19.
- Bouwman, H., Faber, E., Haaker, T., Kijl, B. & M. De Reuver (2008) « Conceptualizing the STOF model » (Chapter 2). Bauwman, H., Devos, H. and Timber, H. (Ed), *Mobile Service Innovation and Business Model*, Berlin, Springer, 31-70.
- Calia, R.C. et Guerrini, F.M, et G.L. Moura (2007). Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration. *Technovation*, 27, 426–432.
- Casadesus-Masanell, R. et J.E. Ricart (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43 : 2–3, 195-215.
- Casadesus-Masanell, R. et J.E. Ricart (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, January–February, 1-9
- Cavalcante, S., Kesting, P. & J. Ulhoi (2011), "Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages". *Management Decision*, 49 : 8, 1327 – 1342.
- Chesbrough, H., Ahern, S., Finn, M. & S. Guerraz (2006). Business models for technology in the developing world : the role on non-gouvernemental organizations. *California Management Review*, 48 : 3, Spring, 48-61.
- Chesbrough, H.W. (2007a). Why Companies Should Have Open Business Models? *MIT Sloan Management Review*, Winter 2007, 48 : 2, 21-28.
- Chesbrough, H. W. (2007b). Business model innovation : It’s not just about technology anymore. *Strategy and Leadership*, 35 : 6, 12-17.
- Chesbrough, H. (2010). Business models innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43: 2-3, 354-363.
- Chesbrough, H., (2003). “The Business Model: connecting internal and external innovation” Chapter 4, in *Open Innovation*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA., 63-92.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L.J., Matten, D., (2014), Contesting the Value of “Creating Shared Value », *California Management Review*, 56 : 2, Winter, 130-153.
- Dahan, N.M., Doh, J.P., Oetzel, J., & M. Yaziji. (2010). Corporate-NGO collaboration :Co-creating new business models for developping markets. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 326-342.
- De Gaulejac, V., Hanique, F., (2015), *Le capitalisme paradoxant*, Paris: Seuil.
- Demil, B. et X. Lecocq (2010). Business Model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, vol. 43 : 2-3, 227-246.
- De Reuver, M. et T. Haaker. (2009). Designing viable business models for context-aware mobile services. *Telematics and Informatics*, 26, 240-248
- Demil, B., Lecocq, X. et V. Warnier (2014), « Business Models », in F. Tannery, J.P.Denis, T. Hafsi, A.C. Martinet (coordonné par), *Encyclopédie de la stratégie*, Economica, chap. 4, 39-54.
- Desreumaux, A., (2014), Le BM dans l’histoire des outils de l’analyse stratégique, in Saives *et al.* (dir), *Le processus de construction du modèle d’affaires*, Montréal : JFD éditions, 12-61.
- Doganova, L. et M. Eyquem-Renault (2009). What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38 : 10, 1559-1570.

- Doz, Y.L. et M. Kosonen (2010). Embedding strategic agility : A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 370-382.
- Dujarier, M-A., (2015), *Le management désincarné*, Paris: La découverte.
- Dumez, H., (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris : Vuibert.
- Feng, H., Froud, J., Johal, S., Haslam, C. & K. Williams (2001). A new business model ? The capital market and the new economy. *Economy and Society*, 30 : 4, 467-503.
- Friedman, M., (1970), "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *New York Times Magazine*, September 13.
- Furrer, O., Thomas, H., & A. Goussevskaia (2008), The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research, *International Journal of Management Reviews*, 10 : 1, 1–23.
- Gambardella, A. et A.M. McGaham (2010), Business-model innovation : General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 262-271.
- George, G. et A.J. Bock (2011). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35 : 1, 83-111.
- Ghaziani, A. et M.J. Ventresca (2005). Keywords and cultural change. Frame analysis of business model public talk. *Sociological Forum*, 20 : 4, December, 523-599.
- Hamel G. et C.K. Prahalad (1994), *Competing for the future*, Harvard Business Review Press.
- Janssen, M., Kuk, G. & R.W. Wagenaar (2008). A survey of Web-based business models for e-government in the Netherlands, *Gouvernement Information Quarterly*, 25, 202–220.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. & H. Kagermann (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86 : 12, 57-68.
- Jouison, E. et T. Verstraete (2008), Business Model et création d'entreprise, *Revue Française de gestion*, 181, 175-197.
- Kindstom, D. (2010). Towards a service-based business model- Key aspects for the competitive advantage. *European Management Journal*, 28, 479– 490.
- Kshetri, N. (2007). Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries : A case study. *Electronic Commerce Research and Applications*, 6, 443–452.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & R. A. Litz (2008), Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us, *Journal of Management*, 34 : 6, December, 1152-1189.
- Lechner, U. et J. Hummel (2002). Business models and system architectures of virtual communities: From a sociological phenomenon to peer-to-peer architectures. *International Journal of Electronic Commerce*, Spring, 6 : 3, 41–53.
- Lee, C.-S. (2001). "An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies", *Internet Research*, 11 : 4, 349 – 359.
- Lumpkin, G.T. et G.G. Dess (2004). E-Business strategies and Internet business models: How the Internet adds value. *Organizational Dynamics*, 33 : 2, 161-173.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80 : 5, 86-92.
- Martinet, A.C.(2014). Épistémologie de la stratégie, chapitre 39, in Tannery, F, Denis, J.P., Hafsi. T. et Martinet A. C. (dir), *Encyclopédie de la stratégie*, Paris : Vuibert, 517-532.
- Mason, K.J. et S. Leek (2008). Learning to build a supply network: An exploration of dynamic business models. *Journal of Management Studies*, 45 : 4, June, 774-799.
- Mason, K. et M. Spring (2011). The sites and practices of business models. *Industrial Marketing Management*, 40, 1032–1041.
- McGrath, R.G. (2010). Business models : A discovery driven approach. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 247-261.
- Mintzberg, H., (2014), *Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right and Center*, BK Publishers.
- Morgan, G. (1989F-1986). *Images de l'organisation*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Morin, E., (2015), *Penser Global*, Paris : Robert Laffont.
- Morris, M., Schindehutte, M. & J. Allen (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58 : 6, 726-735.
- Muegge, S., (2012), Business Model Discovery by Technology Entrepreneurs, *Technology Innovation Management Review*, Avril, 5-16.

- Ordani, A., Micelli, S. & E. Di Maria (2004). Failure and success of B-to-B exchange business models: A contingent analysis of their performance. *European Management Journal*, 22 : 3, 281–289, June.
- Osterwalder, A. et Y. Pigneur (2010). *Business Model Generation*. BusinessModelGeneration.com.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., (2014), *Value proposition Design*, Wiley.
- Porter, M.E. et M.R. Kramer (2011), “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, 89/1-2, (January/February), 62-77.
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work, Civic Traditions in Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Rhodes, J., Bergstrom, B., Lok, P., Cheng, V. (2014), A framework for stakeholder engagement and sustainable development in MNCs, *Journal of Global Responsibility*, 5 : 1, 82-103.
- Rousseau, J.-J. (1992). *Du Contrat Social*. Paris, Flammarion.
- Saives, A-L., Desmarteau, R., Schieb-Bienfait, N., Emin, S., (dir.), (2014). *Le processus de construction du modèle d'affaires*, Montréal : JFD Éditions.
- Saives, A-L., Desmarteau, R., Schieb-Bienfait, N. (dir.), (2013). *La pratique du modèle d'affaires*, Montréal : JFD Éditions.
- Saives, A-L., Desmarteau, R. Schieb-Bienfait, N. (dir.), (2012). *Après une décennie de "Buzz" : quelle pertinence pour le concept de modèle d'affaires en stratégie ?*, Montréal : JFD Éditions.
- Schaltegger, S., F. Lüdeke-Freund & E. G. Hansen (2012), Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability, *Int. J. Innovation and Sustainable Development*, 6 : 2, 95-119.
- Schweizer, L. (2005). Concept and evolution of business models. *Journal of General Management*, 31 : 2, Winter, 37-56.
- Seelos, C. et J. Mair (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives*, November, 49-63.
- Shafer, S.M., Smith, H.J. & J.C. Linder (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48: 3, 199-207.
- Slywotsky, A., (1995), *Value Migration*, Harvard Business Review Press.
- Smith, W.K, Binns, A. & M.L. Tushman (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 448-461.
- Sorescu, A., Frambach, R.T, Singh, J., Rangaswamy, A. & C. Bridges (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87 (SUPPL 1), S3-S16.
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R.N. & S.R. Velamuri (2010). Business model innovation through trial-and-error learning : The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 383-407.
- Stewart, D.W. et Q. Zhao (2000). Internet marketing, business models, and policy. *Journal of Public Policy and Marketing*, 19 : 2, 287-296
- Teece, D.J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43 : 2–3, 172-194.
- Tikkanen, H., Lamberg, J-A., Parvinen, P. & J.-P. Kakkunki (2005), "Managerial cognition, action and the business model of the firm". *Management Decision*, 43 : 6, 789 – 809.
- Tocqueville, A. (de), (1961-1840). *De la démocratie en Amérique*, 2 t., vol. 12 et 13. Paris: Gallimard.
- Weick, K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305–317
- Wirtz, B.W., Schilke, O. & S. Ullrich (2010), Strategic development of business models: Implications of the web 2.0 for creating value on the Internet, *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 272-290.
- Yunus, M., Moingeon, B. & L. Lehmann-Ortega (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43 : 2–3, 308-325.
- Zott, C. et R. Amit (2007). Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 18 : 2, 181-199.
- Zott, C. et R. Amit (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29 : 1, 1-26.
- Zott, C. et R. Amit (2010). Business Model Design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43 : 2-3, 216-226.
- Zott, C., Amit, R. & L. Massa (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37 : 4, July, 1019-1042.

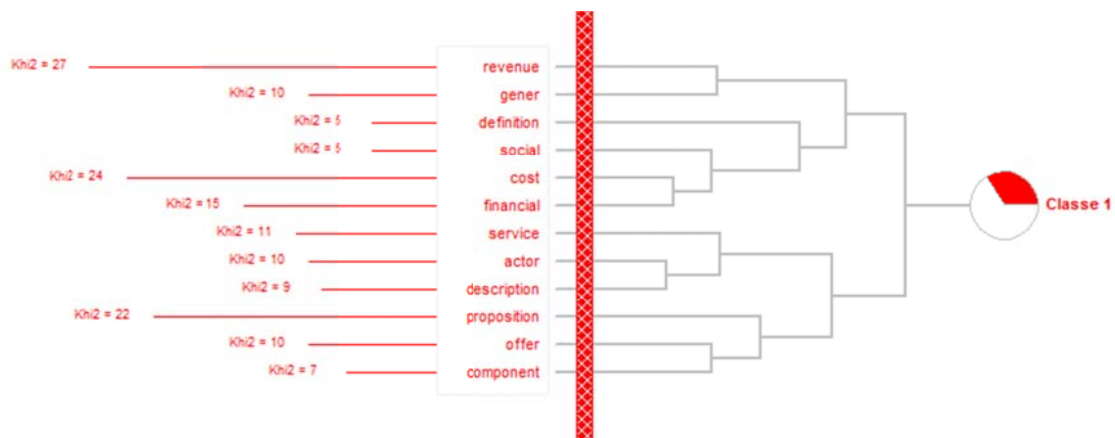
ANNEXES

Tableau A : répartition des articles recensés par année de publication

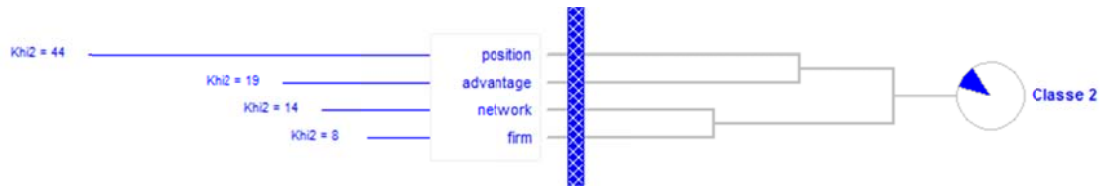
Date de publication	Nombre d'articles
1994	1
1996	1
2000	1
2001	2
2002	2
2003	1
2004	1
2005	6
2006	2
2007	4
2008	4
2009	1
2010	15
2011	6
2012	2
2013	1

Dendrogrammes disponibles pour les classes de discours :

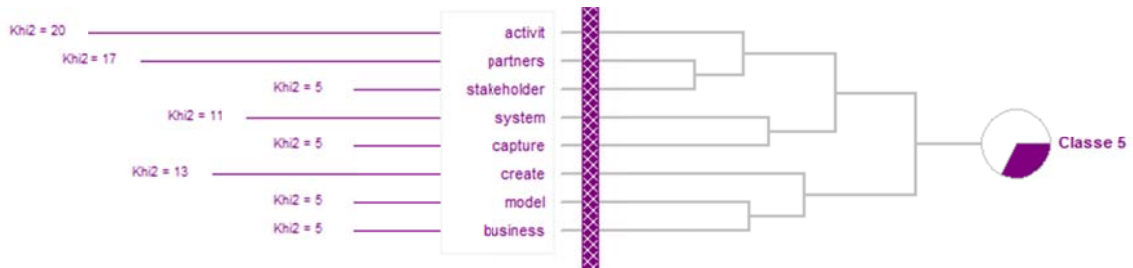
- Dendrogramme de la classe 1



- Dendrogramme de la classe 2 :



- Dendrogramme de la classe 5 :



- Dendrogramme pour l'ensemble du corpus :

