

Extension du business model au sein d'une entreprise en réseau

HAMANI, Amina

Doctorante

SIMON, Fanny

Maître de Conférences HDR

NIMEC, Université de Caen-Normandie, IAE

amina.hamani@live.fr

fanny.simon@unicaen.fr

Résumé :

L'objectif de cet article est de mettre en évidence la manière dont émerge une nouvelle trajectoire d'un business model (BM) et son évolution dans une entreprise en réseau. Cette recherche s'appuie sur une étude de cas unique portant sur les agences CH Robinson Europe spécialisées dans le transport routier de marchandises. L'entreprise CH Robinson est leader en termes de courtage et logistique, elle est organisée en réseau avec 280 entités dans le monde entier.

Cette étude de cas, nous permet de mettre en lumière trois résultats principaux :

- Le rôle des entités locales, dans des entreprises en réseau, dans le développement de nouveaux BM afin de répondre à des changements contingents de l'environnement et de saisir les différents opportunités tout en s'accordant à la stratégie de l'entreprise mère.
- Des constats liés à la gestion d'interdépendances et de complémentarités des BM, notamment en termes de relations entre les acteurs de la chaîne de valeur.
- Par ailleurs, l'étude de cas permet de mettre en évidence la pertinence de la grille d'analyse mobilisée pour comprendre le fonctionnement et l'évolution de l'entreprise en réseau, d'une façon simple, globale et intégrée.

Mots-clés : Business model, relations inter-organisationnelles, entreprise en réseau

Extension du business model au sein d'une entreprise en réseau

INTRODUCTION

Le Business Model (BM) permet de décrire les mécanismes par lesquels l'entreprise crée, propose et capte de la valeur. Bien que le concept de BM ait connu un regain d'intérêt à la fois dans la communauté académique et professionnelle, il est souvent considéré selon une approche statique. Par conséquent, l'aspect dynamique du BM, reste un champ peu étudié par les chercheurs (Achtenhagen *et al.* 2013; Aspara *et al.* 2013 ; Bohnsack *et al.* 2014; Demil et Lecocq, 2010). De plus, les quelques travaux portant sur l'évolution du BM proposent une transformation instantanée et radicale alors que la réalité révèle que le BM évolue d'une manière progressive (Demil et Lecocq 2010; Winter et Szulanski, 2001). Par conséquent, nous nous proposons d'analyser comment un BM évolue progressivement au sein d'un environnement complexe et peu exploré, celui d'une entreprise en réseau.

Le mode d'organisation en réseau est de plus en plus plébiscité par les entreprises afin de gagner en flexibilité et adaptabilité (Powell, 2003). Les entreprises externalisent alors une partie ou la totalité de leurs activités, ou elles les déploient à l'échelle mondiale, à travers des entités comme les filiales, les succursales, etc. Nous distinguons ainsi deux types de réseau ;

- Le réseau comme un système horizontal entre des entités, plus ou moins indépendantes d'une entreprise mère, et ayant une configuration organisationnelle hiérarchisée ;

- Le réseau vertical associant des entreprises qui ont des relations de dépendance entre elles afin d'obtenir des ressources et des compétences (Paché et Bacus-Montfort, 2003).

Par ailleurs, ce mode en réseau peut comprendre à la fois des entités d'une entreprise mère qui sont localisées dans différents pays et réalisent des activités similaires ou complémentaires afin de concourir à un objectif commun. Ces entités peuvent elles-mêmes recourir à leur propre réseau de fournisseurs et clients (Dumoulin *et al.*, 2000). Ce qui représente une solution transnationale qui combine à la fois l'intégration globale et la réactivité locale.

Dans notre recherche, nous nous intéressons en particulier au réseau de ces entités. Il s'agit de comprendre comment se met en place une évolution d'un BM et d'appréhender les conséquences en termes de relations inter-organisationnelles ainsi que d'interdépendances avec le BM initial. En effet, l'entreprise en réseau, mobilise différents acteurs autour d'elle pour créer et capter de la valeur. Il nous paraît donc nécessaire de définir la nature de ses relations avec les acteurs qui interviennent dans son réseau de valeur et de comprendre l'impact du changement de son BM sur ces différents acteurs. Ainsi comme le soulignent Demil *et al.* (2013) le business model montre comment la valeur est créée et captée par une entreprise au sein d'un réseau de valeur qui est constitué de plusieurs acteurs.

Cette nouvelle perspective dans laquelle nous nous sommes inscrits permet d'avoir une meilleure compréhension de l'entreprise en réseau. Elle permet d'appréhender comment cette entreprise parvient à créer et capter de la valeur, et comment elle évolue en termes organisationnels. Ainsi, la littérature académique évoque l'absence d'un cadre d'analyse qui permet de concevoir le fonctionnement et l'évolution de ce mode organisationnel d'une façon simple, globale et intégrée (Fulconis *et al.*, 2012; Queffelec-Paquerot, 2014).

Dans ce cadre, nous proposons une grille de lecture originale en associant, sous une approche dynamique, le BM et les relations inter-organisationnelles en fonction du niveau de réciprocité et d'encastrement. En effet, le BM a été déjà utilisé pour décrire les mécanismes de création de valeur par une entreprise et ses partenaires (Casadesus-Masanell et Ricart, 2010; Zott et Amit, 2010) et constitue ainsi un guide de réflexion autour de ces mécanismes (Zot et al., 2011). Cependant, compléter cette analyse par l'étude de la nature des relations entre l'entreprise et ses partenaires, nous semble nécessaire dans la mesure où cela permet de déterminer la façon dont l'entreprise crée et capte de la valeur dans son réseau, mais aussi d'évaluer l'influence du niveau de réciprocité et d'encastrement des relations.

A cet effet, nous nous sommes appuyés sur une étude de cas unique portant sur une agence CH Robinson, spécialisée dans le transport routier de marchandises. Ce choix apparaît pertinent dans la mesure où cette entreprise représente une agence d'une multinationale qui est organisée en mode réseau, verticalement avec les différents sous-traitants de transport et horizontalement avec le siège et les autres agences CH Robinson Europe. De plus, cette entreprise est à l'initiative de l'évolution du business model dans son réseau.

1. REVUE DE LITTÉRATURE : UNE APPROCHE DYNAMIQUE DU BUSINESS MODEL

Notre article a pour objectif de comprendre la manière dont évolue le business model d'une entreprise en réseau et les implications en termes de relations inter-organisationnelles. Cela implique d'étudier simultanément le business model et les relations inter-organisationnelles sous une approche dynamique. Pour ce faire, nous proposons tout d'abord une revue de littérature centrée sur l'approche dynamique du BM, nous mettons ensuite en avant des éléments qui caractérisent les relations dans une entreprise en réseau.

1.1. L'EVOLUTION DU BM : APPROCHES ET NIVEAUX D'ANALYSES

Demil et Lecocq (2010) ont identifié deux approches différentes du BM, l'approche statique et l'approche dynamique. L'approche statique présente le BM comme un plan décrivant comment l'entreprise fonctionne et comment elle génère des revenus à partir de ses principales composantes. Ainsi, le BM guide les managers afin d'élaborer et rationaliser les activités de leur entreprise, concevoir une offre pour les clients et générer des revenus à partir de cette offre. En revanche, l'approche dynamique du BM représente ce que ces auteurs qualifient d'approche transformationnelle (Demil et Lecocq, 2010). Ici, le BM est considéré comme un outil pour répondre au changement en se concentrant sur l'innovation, que ce soit dans l'entreprise ou dans le BM lui-même. Cette approche s'interroge ainsi sur les transformations du BM.

Nous mobilisons dans notre recherche l'approche statique et dynamique du BM afin d'analyser son évolution. La première approche nous permet d'établir une description du BM à travers ses composantes, alors que la seconde approche, nous permet de cerner son évolution.

Bien que de nombreux modèles tels que celui de Moingeon et Lehmann-Ortega (2010) et de Osterwalder et Pigneur (2010) permettent de caractériser la création, la proposition et la capture de la valeur, nous retenons le modèle RCOV de Lecocq *et al.*, (2006) car il permet de mieux appréhender l'évolution et le changement du business model. Dans une première partie

nous décrivons ce modèle puis nous positionnons nos travaux par rapport aux recherches existantes traitant de l'approche dynamique du BM.

Le modèle RCOV est caractérisé par trois composantes : « *Ressources et Compétences* », « *Proposition de valeur* » et « *Organisation* ». Ces trois composantes représentent les choix retenus par l'entreprise et qui définissent son BM. Cela permet d'analyser la structure des revenus et des charges, qui aboutissent à la notion de marge.

Les composantes du modèle RCOV peuvent être résumées par le tableau suivant :

Tableau 1 : Les composantes du business model d'après le modèle RCOV

Ressources et Compétences	Ressources	Principalement physiques, financières, humaines et immatérielles. Susceptibles d'être achetées, louées ou produites en interne. Permettant de générer des revenus.
	Compétences	La capacité et le savoir-faire développés par les managers, individuellement ou collectivement, pour améliorer, combiner ou changer la façon dont les ressources sont utilisées en donnant lieu à plusieurs propositions de valeur.
Proposition de valeur	Clients	« <i>Toute entité susceptible de générer des revenus</i> » (Lecocq et al., 2006). Les clients peuvent être des consommateurs finaux, des fournisseurs, des concurrents ou des complémentateurs.
	Offres	Les services et les produits de l'entreprise
	Le mode d'accès	Comprend «le lieu» pour chaque phrase du processus d'achat, « les conditions » et « le prix ».
Organisation	Chaîne de valeur	Les activités de l'entreprise assurées en interne.
	Réseau de valeur	Les relations qu'elle entretient avec les différents partenaires externes afin de proposer de la valeur.

Le modèle RCOV permet d'avoir une vision à un moment dans le temps des caractéristiques des composantes du BM et de leur interaction. Il convient cependant de compléter cette approche en évaluant les transformations du BM qui peuvent être de différentes natures et d'ampleur variable.

Adopter une nouvelle perspective dynamique du BM revêt un intérêt dans la conjoncture actuelle car le changement du business model est devenu une nécessité pour créer une valeur durable (Achtenhagen *et al.*, 2013). Cependant, cet aspect dynamique du business model est encore un champ peu exploré (Achtenhagen *et al.*, 2013; Aspara *et al.*, 2013; Demil et Lecocq 2010). De plus, les recherches existantes focalisent leur étude sur le changement des composantes et omettent l'interaction entre ces composantes (Furnari, 2015; Demil et Lecocq, 2010). Selon Furnari (2015) le manque de compréhension de ces interactions peut entraîner l'échec du BM. Pour identifier le type de changement de BM, la littérature propose différentes typologies. Nous avons inscrit notre recherche dans les travaux qui intègrent l'interaction entre les composantes du BM. Nous avons donc adopté dans notre recherche la méthode d'analyse de « Cause à effet », proposée par Casadesus-Masanell et Ricart (2010) pour étudier les interactions entre les composantes du BM. Selon cette méthode, il faut identifier, à partir d'une étude empirique, les choix portant sur les composantes de business model, établir selon une logique de « Cause à effet » Des relations entre ces ensembles de choix, regrouper par la suite l'ensemble des choix et les réunir sous la même logique de cause à effet. Nous mobilisons par ailleurs la typologie de Moyon (2011) pour identifier le changement au niveau des composantes de BM.

Par ailleurs, nous avons constaté que les travaux portant sur le changement du BM, proposent généralement une reconfiguration radicale de ce construit, conduisant à de nouveaux business model. Ces travaux ne nous semblent pas aboutir à une représentation précise du changement du BM, dans la mesure où le BM évolue progressivement pour créer en interne la cohérence et pour s'adapter à son environnement (Demil et Lecocq, 2010). Similairement, Winter et Szulanski (2011) affirment que le BM est généralement un ensemble complexe de routines interdépendantes qui est découvert, ajusté, et affiné par «le doing». Ainsi, nous nous focalisons sur l'extension du BM (Aversa *et al.*, 2015; Cavalcante *et al.*, 2011), qui représente une modification du BM initial en développant de nouvelles activités clés pour répondre au besoin des clients. Cavalcante *et al.*, (2011) stipulent que l'un des principaux moteurs de l'extension est de saisir les différentes opportunités pour élargir les activités existantes et exploiter les opportunités commerciales.

L'extension du BM au sein d'une entreprise, peut aboutir à une reconfiguration du réseau de valeur et nécessiter la refonte du BM d'une autre entreprise de ce réseau. Ainsi, Casadesus-Masanell et Ricart (2010) ont mis en évidence les liens d'interdépendances et de complémentarités qui existent entre deux BM de deux entreprises, ce que Maucuer (2013) qualifie d'une relation inter-business model. Ceci permet d'enrichir la compréhension autour des mécanismes de création de valeur au travers du réseau de valeur.

La littérature actuelle n'explique pas comment les BM évoluent et se transforment au niveau inter-organisationnel entre le siège d'une entreprise et ses entités d'affaires (Aspara *et al.*, 2013). Aspara et ses co-auteurs ont montré comment les processus cognitifs des dirigeants de différentes entités peuvent influencer les décisions de configuration du BM de l'entreprise mère, en identifiant l'existence de liens dynamiques entre les différentes entités, mais aussi entre les entités et les partenaires locaux avec qui elles travaillent. L'originalité de ce travail est de montrer comment le BM d'une entité a évolué en interaction avec ses partenaires locaux, et comment cette évolution a été répandue dans le réseau.

Cependant, les conséquences de tels changements sur l'ensemble du réseau de l'entreprise, à notre sens, ne sont pas encore explorées. Notre article aborde cet aspect en analysant l'impact du changement de BM sur les relations entre les différentes entités d'une entreprise mère. L'évolution nécessaire de ces relations a ensuite abouti à une seconde transformation du BM. Nous proposons ainsi de cerner l'évolution du business model par la description de ses différentes composantes en mobilisant le modèle RCOV et d'analyser par la suite le changement au niveau de chaque composante et au niveau de l'interaction entre les trois composantes. Nous mobilisons une approche similaire à celle développée par Casadesus-Masanell et Ricart (2010) pour étudier la dynamique des interactions entre les éléments du BM au niveau inter-organisationnel. Il nous apparaît toutefois nécessaire, de combiner cette approche avec les deux approches d'analyse de la dynamique temporelle du business model identifiées par Moyon (2011), à savoir : l'approche « contenu » et l'approche « processus ».

1.2. L'APPROCHE RESEAU DES ENTREPRISES : ETUDE DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES

Dans la conjoncture concurrentielle actuelle de nombreuses entreprises choisissent de se mettre « en réseau » comme un mode de croissance en externalisant une partie ou la totalité

de leur activité, ou en déployant leurs activités à l'échelle mondiale à travers des entités comme les filiales et les succursales. En effet, le réseau représente aujourd'hui une forme organisationnelle novatrice (Powell, 2003). Ce mode d'organisation répond aux objectifs des entreprises qui cherchent des solutions managériales pour implanter de nouvelles formes organisationnelles permettant un accroissement de l'innovation, la qualité, la flexibilité, la création et la diffusion des compétences et des connaissances (Colin et Grasser, 2003). Ainsi, comme le souligne Sérieyx (1996, p13) « Plus l'environnement devient évolutif, concurrentiel, imprévisible, plus se révèlent importantes les capacités de souplesse de réactivité, de multiplication des intelligences en tant que facteur d'innovation, plus il devient nécessaire de mettre du réseau dans sa pyramide».

Ce mode en réseau a été particulièrement utilisé afin de soutenir le développement des entreprises à l'international. Ainsi, les travaux de recherche menés sur les relations sièges-filiales des multinationales montrent que leur mode organisationnel a considérablement évolué, d'un mode hiérarchique à celui en réseau (Beddi, 2008). En effet, les pratiques des firmes multinationales se sont transformées et les modes de management caractérisés par une forte relation avec le siège ont été ainsi remplacés par une conception mondiale de la chaîne de valeur et une plus grande autonomie et indépendance de leurs entités.

Nous distinguons, dans notre recherche ; le réseau comme un système horizontal entre des entités liées à une entreprise mère et le réseau vertical entre des organisations entretenant des relations de dépendance (Paché et Bacus Montfort, 2003).

Dans la première catégorie, l'entreprise en réseau peut prendre la forme d'un réseau de dépendance « faire-faire », qui renvoie plutôt à ce que Thorelli (1986) définit comme un lien d'échange, plutôt fort, entre deux ou plusieurs entreprises pour créer à l'intérieur d'un marché global, un sous marché caractérisé par l'offre et la demande. Les entreprises membres de ce réseau entretiennent une logique de transfert de ressources complémentaires. Elles sont juridiquement et financièrement indépendantes et mettent en commun leurs ressources et leurs compétences grâce à des relations contractuelles (Fréry, 2001; Paché et Bacus-Montfort, 2003 ; Fulconis, 2003). Mazaud (2006) note qu'il s'agit souvent de relations contractuelles de sous-traitance.

Dans la deuxième catégorie, il s'agit d'un réseau qui résulte « *du choix et de la mise en œuvre de stratégies coopératives de la part d'entreprises dont l'objectif est de mobiliser ensemble des ressources externes pour atteindre un objectif commun de développement sur les marchés* » (Fulconis *et al.*, 2012). Le réseau d'entreprises peut prendre différentes formes organisationnelles comme un réseau de filiales ou de bureaux d'une multinationale. Il s'organise autour d'une dimension horizontale.

De plus, ces liens, qui peuvent être initialement initiés pour des raisons économiques, sous-tendent également des dynamiques sociales (Forgues *et al.*, 2006). Les travaux sur les organisations en réseau montrent la prévalence de ces dynamiques sur le contenu du contrat (Powell, 2003). Deux dimensions régissent notamment les échanges entre les acteurs : l'encastrement des relations et leur réciprocité (Uzzi, 1996). Lorsque les transactions entre organisations du même réseau sont animées par une dynamique de réciprocité, les acteurs sont incités à échanger des biens ou des services de valeur équivalente et les effets de réputation déterminent le comportement de ces organisations. Elles sont alors fortement dépendantes les unes des autres et veillent au maintien de bonnes relations. A contrario, une faible réciprocité signifie que les entreprises mettent en avant leurs objectifs propres dans le réseau et les forces tendent vers la coopétition (Forgues *et al.*, 2006). L'encastrement fait référence au fait que les entreprises peuvent développer soit un réseau de relations lâches les unes avec les autres ou former des groupes densément connectés et entretenir des relations continues et étroites avec leurs partenaires (Uzzi, 1996). Les entités fortement encastrees dans un réseau de relations vont faire prévaloir la dimension sociale de l'échange sur les aspects économiques.

Le concept de BM prend en compte les relations entre les différents acteurs du réseau de valeur (Lecocq *et al.*, 2006). Cependant, la composante Organisation du BM est centrée sur la répartition des activités entre les acteurs et suppose des choix économiques d'allocations de ressources et compétences en interne ou externe. Dans les organisations en réseau, d'autres facteurs, d'ordres sociaux affectent les relations inter-organisationnelles et peuvent subir de profondes modifications lors d'évolutions du BM. Nous montrons que le changement de BM modifie le niveau de réciprocité et d'encastrement des relations et peut conduire à des réorganisations des entités en réseau.

2. PRESENTATION DU TERRAIN ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1 PRESENTATION DU TERRAIN

Nous présentons tout d'abord le contexte général de la recherche puis la transformation du BM considéré. Ainsi, nous nous sommes appuyés sur une étude de cas unique portant sur des agences de CH Robinson Worldwide, présentées dans l'encadré 1. L'encadré 2 met en exergue le contexte d'évolution du business model. Nous nommons l'Agence, le bureau dans lequel l'idée du nouveau BM a émergé.

Encadré 1 : Présentation des Agences CH Robinson Worldwide

CH Robinson Worldwide est une entreprise prestataire de services logistiques, dont le siège se trouve dans l'état du Minnesota, aux États-Unis. Fondée en 1905 par Charles Henry Robinson et les frères Nach, elle est aujourd'hui l'une des plus grandes entreprises de logistique au monde et fournit des services de transport et des solutions technologiques en logistique partout dans le monde. L'entreprise s'appuie principalement sur des processus logistiques ainsi que sur des technologies dédiées notamment des plateformes qui lui sont propres (Navisphere, TMC), et sur son réseau d'agences à travers le monde. Elle agit en tant que fournisseur de transport et ne possède pas les camions utilisés pour transporter les marchandises de ses clients. Ce mode de fonctionnement caractérise toutes les agences CH Robinson à travers le monde.

C.H. Robinson Europe BV compte aujourd'hui 43 agences dans 19 pays européens. Toutes ces agences sont des prestataires de services logistiques et agissent comme des commissionnaires. L'Agence est spécialisée dans le transport routier, de tout type de marchandise. Son organisation interne est répartie en deux services ; service transport et service clients. Le service clients est chargé de différentes missions qui vont de la prospection à la facturation, en passant par le développement des comptes clients. Le service transport a pour mission de développer un portefeuille de transporteurs notamment par rapport à la destination et au type de camions qu'il possède.

L'Agence intervient cependant dans une zone géographique précise qui lui a été assignée. Elle couvre environ un quart du territoire français. Tout client domicilié dans cette zone est rattaché à l'Agence et aucune autre agence ne peut intervenir dans cette zone. Concernant

l'Agence, elle peut travailler avec n'importe quel transporteur. Elle affrète donc des transporteurs dans toute la zone Europe et qui sont de plusieurs nationalités.

Encadré 2 : Contexte d'évolution du business model de l'Agence CH Robinson

L'Agence soutient la stratégie de l'entreprise mère, elle ne possède donc pas de camion pour transporter les marchandises de ses clients, cela lui permet d'éliminer les coûts liés à l'acquisition et la gestion des camions. Elle affrète ainsi les camions auprès des fournisseurs de transport en spot, du point de chargement au point de livraison, ce qui lui permet de proposer des prix plus bas que ses concurrents, dans la mesure où elle n'assume pas les kilomètres à vide que le transporteur fait pour aller au point de chargement et pour retourner au point de livraison.

Cependant, cette organisation génère différentes limites et handicaps pour l'entreprise. Ainsi, sans moyens de transport propres à l'entreprise, elle ne peut pas s'adapter aux besoins de ses clients. En effet, pour différentes raisons les transporteurs préfèrent certaines destinations à d'autres, il est difficile voire impossible de trouver des transporteurs pour faire des destinations spécifiques. De plus, à certaines périodes de l'année, lorsque les demandes sont supérieures aux offres sur les moyens de transport, les transporteurs deviennent moins disponibles et les prix de transport augmentent. A cela s'ajoute la difficulté de maîtriser l'état du camion avant le chargement, ce qui peut nuire à la qualité du service et à la satisfaction des clients.

L'élargissement de l'Union Européenne vers les pays de l'Europe de l'Est entre 2004 et 2007, a permis l'accès aux transporteurs polonais et roumains, au marché français et d'Europe de l'ouest. Ces transporteurs cherchent à travailler avec des entreprises de logistique qui leur fournissent des commandes d'une manière régulière et ils sont prêts à desservir toute l'Europe. Cela leur permet de rentabiliser leurs investissements dans des camions sans avoir à capitaliser sur la relation client.

L'Agence à l'instar de toutes les agences CH Robinson, travaille avec les transporteurs de l'Europe de l'Est. Elle leur fournit des commandes de ses clients et les paie en spot après chaque chargement. Il y a quatre ans, l'Agence a commencé à faire des allers-retours avec le

même camion et le même chauffeur et elle le payait sur la base des kilomètres que faisait le camion. Cette idée est venue d'un employé qui travaillait auparavant à l'Agence CH Robinson Espagne. L'Agence a, par la suite, développé ce nouveau BM en concluant un partenariat avec certains fournisseurs de transport avec qui elle a l'habitude de travailler. Ces transporteurs lui confient leurs camions, appelés « Camions dédiés » pour une certaine période.

L'Agence CH Robinson se charge des chargements, de suivre les livraisons en heure et en lieu et d'envoyer les camions vers d'autres lieux de chargement. Elle a donc la maîtrise totale des camions. Les transporteurs sont payés dans ce cas, sur la base des kilomètres que font leurs camions. Par ailleurs l'Agence CH Robinson s'engage à leur garantir un certain nombre de kilomètres par mois. Ce nouveau BM a été répandu par la suite dans toutes les agences CH Robinson Europe et à l'entreprise CH Robinson Worldwide. Cette transformation de la chaîne de valeur a donné naissance à un nouveau BM déployé mondialement mais également, par la suite à une reconsidération des relations inter-organisationnelles, à la fois entre les agences de CH Robinson et avec leurs fournisseurs.

2.2. UNE ETUDE DE CAS LONGITUDINALE

Notre méthodologie de recherche est de nature qualitative en raison du caractère émergent de la problématique que nous avons à traiter. Il s'agit précisément de comprendre pourquoi et comment évolue le business model d'une entreprise en réseau en étudiant ses relations inter-organisationnelles. Nous conduisons une étude de cas afin d'appréhender au mieux la complexité du phénomène étudié (Yin, 2003).

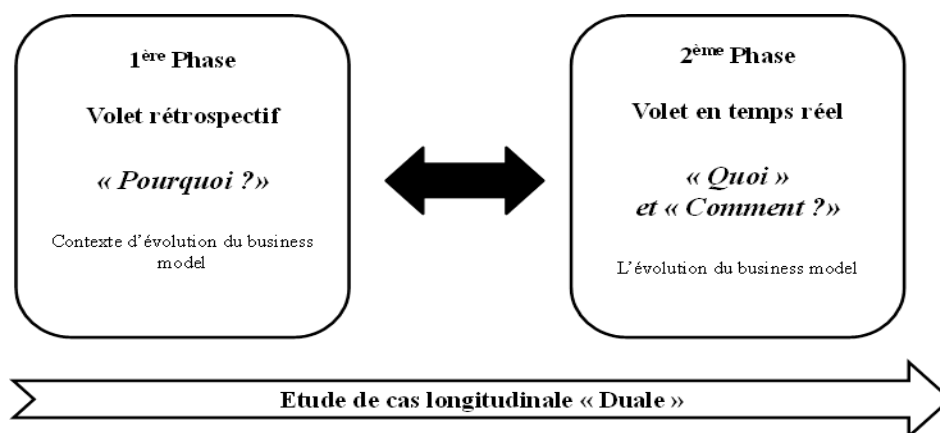
Nous avons eu recours à une analyse longitudinale et une analyse multidimensionnelle, tel qu'il est recommandé dans l'étude du changement du BM (Maucuer, 2013; Moyon, 2011). Le choix d'une analyse multidimensionnelle permet donc de considérer le BM dans sa globalité. Elle permet de « *décrire de manière systématique le contenu des différentes composantes du business model à différents instants d'une période donnée* » (Maucuer, 2013; p 91). Dans notre analyse multidimensionnelle, nous mobilisons l'outil RCOV de Lecocq *et al.*, (2006) composé de : « Ressources et les compétences », « Organisation » et « Proposition de valeur »,

qui nous permet de construire le BM à des périodes différentes et d'établir une comparaison des évolutions au niveau du contenu des différentes composantes du BM au cours de la période retenue. L'intérêt de cette approche est de déterminer la trajectoire et le degré de changement du BM et son impact sur les relations inter-organisationnelles de l'entreprise. Cependant, elle nécessite d'être complétée par une analyse longitudinale, car cette approche ne prend pas en compte la dynamique d'interactions entre les composantes du BM.

Pour procéder à une analyse longitudinale, nous adoptons conjointement l'approche «contenu» et l'approche «processus» : La première approche permet de répondre à la question: « Qu'est-ce qui change ? », selon Grenier et Josserand (1999) cette approche consiste à identifier les évolutions des éléments d'un objet de recherche à plusieurs moments d'un temps donné. En revanche, la seconde approche vise à comprendre selon Langley (1999; p 692) «*Comment les choses évoluent dans le temps et pourquoi elles évoluent de cette façon*». Cette approche renvoie à deux volets : le premier a pour objectif de répondre à la question: « pourquoi le BM change ? », alors que le second volet vise à répondre à la question: « comment le BM change ? ».

Nous avons ainsi adopté la méthode d'une étude de cas « Duale » de Maucuer (2013), représentée dans la Figure 2. Cette méthode nous permet d'établir une analyse par l'approche processuelle tout en intégrant l'approche contenu. Elle comprend deux phases ; Une phase rétrospective (de 2010 à 2015) et une seconde phase en temps réel (2016). La phase rétrospective nous permet de comprendre le contexte d'évolution du BM et les transformations des relations inter-organisationnelles de l'entreprise CH Robinson, en ayant recours à des données qualitatives. En revanche la phase en temps réel, nous permet de comprendre pourquoi le business model et les relations inter-organisationnelles ont évolué et d'appréhender les éléments de transformation. L'approche « continu » et l'approche « processus » sont ainsi intégrées dans cette phase.

Figure 1: Démarche d'analyse de l'étude de cas « Duale » (d'après Maucuer, 2013 ; p 204)



2.3 COLLECTE DES DONNEES

Nous avons mobilisé simultanément des données secondaires et primaires. Nos données secondaires proviennent du rapport annuel 2015 de l'entreprise CH Robinson Worldwide et de son site Internet, ainsi que de l'organigramme de l'Agence. Les données secondaires sont complétées par 10 entretiens semi-directifs conduits entre février et avril 2016 auprès des collaborateurs de l'agence CH Robinson. Tous ces entretiens ont été enregistrés et transcrits. Le guide d'entretien utilisé pour l'administration des entretiens a été réalisé sur la base de la revue de la littérature et plus particulièrement à partir du modèle RCOV de Lecocq *et al.* (2006).

Nous avons utilisé des données secondaires pour la phase « rétrospective ». Nous avons toutefois pu recueillir certaines données intéressantes provenant des entretiens semi-directifs réalisés dans le cadre de la recherche en temps réel, ces données sont mobilisées dans la phase rétrospective dès lors qu'elles nous informent et nous éclairent sur le contexte d'évolution du BM et sur les transformations des relations inter-organisationnelles. Les données primaires issues de ces entretiens sont mobilisées pour la phase « en temps réel ».

Chaque phase repose sur une analyse différente. Dans la phase rétrospective, nous avons utilisé une méthode processuelle en privilégiant la rédaction de textes narratifs. Dans la phase en temps réel, nous avons procédé à une analyse à l'aide de deux méthodes de codage, à

savoir : le codage thématique et axial. Nous avons codé les deux notions qui relèvent de notre question de recherche, à savoir : le business model et les relations inter-organisationnelles.

Nous avons donc élaboré notre première catégorie de codes sur le BM à partir du modèle RCOV. Ses trois composantes, « *Ressources et compétences* » (RC), « *Organisation* » (O), « *Proposition de valeur* » (V), constituent ainsi les catégories de codage principales. Le deuxième codage thématique porte sur la nature des relations inter-organisationnelles. Ainsi, nous avons analysé la réciprocité (REC) et l'encastrement (ENC) au sein des relations inter-organisationnelles à partir de l'intensité des liens et de formes de coopération ou compétition. Nous avons caractérisé l'encastrement en fonction de la fréquence des relations entre les acteurs, de leur proximité et de la durée de leur engagement (Granovetter, 2000). La réciprocité se comprend de deux façons : soit les entreprises cherchent plutôt à favoriser leurs propres intérêts économiques et sont dans une dynamique qui peut être qualifiée de compétitive (COMP) ou elles cherchent plutôt à favoriser la réciprocité par une dynamique de coopération (COOP) et mettent en avant la dimension sociale de la relation.

Le second type de codage, dit axial, permet de nouer des liens entre les différentes catégories créées lors du codage thématique. Ce type de codage permet de comprendre l'approche processus ayant permis l'évolution du BM. Nous avons établi les liens entre les composantes du BM, et entre la réciprocité et l'encastrement des relations inter-organisationnelles.

Tableau 2: Exemples de verbatim

ENC_Fort	« On met les clients en relation avec les collègues de Roissy ou du Havre, essentiellement avec Roissy, on fait des rendez-vous ensemble ... la récompense se fait au travers de l'échange des comptes clients »
ENC_Faib	« Le camion dédié est prioritaire sur le spot, ça c'est quelque chose qui a changé, mais ça reste une négociation ardue avec les collègues»
REC_Fort	« Sur 100 lots qu'on reçoit on donne à peu près 80 % à l'Agence, et il y a 20% des lots que l'on va donner un peu à Lyon, un peu à Barcelone, un peu à Manchester, donc il faut avoir des relations avec toutes ces agences pour être sûr qu'elles soient alignées avec les exigences du client »
REC_Faib	« Par exemple avec l'Agence de Barcelone, on s'entend, on va dire, on partage certains de nos clients, nos chargements, et tout ça, juste pour garder un peu la bonne entente, mais on essaie le maximum, même avec les autres agences aussi, on fait d'autres choses en cachette (des autres agences)»

3. DISCUSSION DES RESULTATS : LA SOUS-ESTIMATION DES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES DANS L'EVOLUTION DU BM

Nous avons regroupé les composantes du BM de l'Agence CH en mobilisant le modèle RCOV «Ressources & compétences », «Organisation » et « Proposition de valeur », sous l'approche statique et dynamique, afin de cerner l'évolution du BM de l'entreprise. La description du contenu du BM aux différentes périodes nous a permis, par ailleurs, de considérer la nature des relations inter-organisationnelles relatives à chaque période.

Le BM initial de CH Robinson vise à capitaliser sur son organisation en réseau afin d'obtenir des effets de synergie en termes de ressources et compétences et de minimiser ses coûts. Ainsi, la dimension horizontale du réseau est constituée par l'ensemble des agences CH Robinson. Ces agences ayant une zone dédiée mettent en commun leurs informations et connaissances afin d'améliorer les processus et d'optimiser les flux de transport. Ces relations permettent de dégager des ressources spécifiques, difficilement imitables par les concurrents. En effet, CH Robinson a l'un des plus grands réseaux au monde. Ce réseau permet de mettre en valeur les connaissances locales développées par chaque agence afin de proposer des solutions globales au client, personnalisées. Ceci est caractérisé par des outils spécifiques, éléments essentiels de la composante « Ressources et Compétences » (RC) du BM. Ainsi, les agences s'appuient essentiellement sur une plate-forme, appelée Navisphère et développée par CH Robinson pour concevoir et déployer l'ensemble de leurs activités et compétences. En interne, cette plate-forme, comprend une base de données de tous les clients et des transporteurs avec lesquels le réseau CH Robinson travaille. Elle permet aux clients de suivre leurs livraisons et aux transporteurs ou agences d'indiquer les camions disponibles et d'identifier des chargements à réaliser.

L'optimisation de la dimension verticale du réseau permet de générer des « propositions de valeur ». Ainsi, chaque agence a un service client dont la mission est de prospecter des clients et de trouver de nouveaux chargements. CH Robinson développe des relations personnalisées avec ses clients. En parallèle, un service transport (service carrier) trouve des transporteurs au meilleur rapport qualité prix. A l'instar de toutes les agences CH Robinson, l'Agence met en concurrence des transporteurs. La réciprocité avec les transporteurs dans ce cas est plutôt

faible car l'Agence n'assume pas les kilomètres à vide que le transporteur fait pour aller au point de chargement et pour retourner au point de livraison.

L'articulation des dimensions verticales et horizontales du réseau permettent plus de flexibilité. Ainsi, les agences peuvent faire appel à des entités situées dans d'autres zones géographiques pour effectuer un chargement en leur nom. La relation entre les agences est alors caractérisée par de la réciprocité afin de répondre aux besoins des clients. Ainsi, les agences coopèrent pour partager principalement leurs compétences et connaissances par rapport à leurs zones géographiques respectives et pour accéder à d'autres moyens de transport ferroviaire ou aérien. De plus, l'agence travaille avec le réseau CH Robinson Europe pour échanger principalement des comptes clients ou pour assurer le transport du même client dans des zones multiples. La réciprocité des relations est plutôt forte dans la mesure où il y a beaucoup de partage.

Cependant, les relations entre les agences sont caractérisées par un niveau faible d'encastrement car les agences ont chacune leur zone dédiée. Elles travaillent donc ensemble essentiellement lorsque cela leur permet de maximiser leur rentabilité économique mais entretiennent peu l'aspect social de leurs relations, ce qui aboutit parfois à une tension entre les agences. Ainsi, elles s'opposent pour obtenir des ressources (mise en concurrence de transporteurs) afin d'avoir les meilleurs tarifs. De plus, les moyens de transport ne sont pas le seul objet de rivalité. Bien que les clients soient répartis géographiquement entre toutes les agences de CH Robinson Europe, le service transport de chaque agence peut proposer un trajet et postuler auprès des autres agences pour obtenir les commandes de leurs clients. Ainsi, chaque agence CH Robinson cherche à maximiser ses profits, elle préfère donc accorder les chargements de ses clients à son service transport, et ne coopérer avec les autres agences CH Robinson que lorsque nécessaire.

Il y a quatre ans, l'Agence a procédé à une extension de son BM initial qui consiste à utiliser des « camions dédiés ». Dans ce cadre, l'Agence s'engage à garantir à ses transporteurs un certain nombre de kilomètres par mois, car ils sont payés sur la base de kilomètres que parcourent leurs camions, en échange les transporteurs s'engagent à mettre leurs camions à sa disposition pour une période allant de 2 à 5 mois. Cette relation n'est pas toujours formalisée par un contrat. L'Agence a créé par la suite un service « camion dédié », dont la mission est

de faire circuler et guider ces camions partout en Europe et de leur trouver des chargements soit auprès des clients potentiels, ou du réseau CH Robinson Europe. Cette configuration représente ce que Aversa *et al.* (2015) et Cavalcante *et al.* (2011) qualifient d'extension de BM.

Selon Moyon (2011), cette extension représente une évolution de la composante « Organisation » du BM. Nos résultats ont montré que les modifications au niveau de la composante « Organisation », ont eu des répercussions sur les autres composantes du business model. Cela confirme d'ailleurs la perspective multidimensionnelle dans laquelle nous avons inscrit notre recherche. En effet, au niveau des ressources, nous avons constaté par exemple que le camion dédié est devenu prioritaire dans la plate-forme Navisphere de CH Robinson. Au niveau de la proposition de valeur, l'introduction du camion dédié permet à l'agence CH Robinson de formuler une nouvelle promesse pour ses clients, celle d'une entreprise de transport avec ses propres moyens. Ainsi, elle maîtrise mieux la qualité de la prestation.

Cette extension du BM a également un impact sur les relations inter-organisationnelles. Ainsi, nous constatons que le lien est renforcé avec les transporteurs. L'Agence CH Robinson développe un fort encastrement des relations avec les transporteurs qui ont l'habitude de travailler avec elle. Les relations sont basées sur une confiance réciproque et des échanges de services et d'informations, ce qui permet le développement du camion dédié. Les engagements réciproques et de nature coopérative ne sont pas toujours formalisés par un contrat, ce qui est rendu possible grâce au fort encastrement des relations. Ainsi, la confiance sert de mode de gouvernance des relations.

Il y a également un alignement du BM des transporteurs avec celui des agences. Cela permet de mettre en évidence les liens d'interdépendances et de complémentarités qui existent entre deux BM de deux entreprises, ce que Maucuer (2013) qualifie de relation inter-business model. En effet, le camion dédié permet à l'Agence d'avoir des moyens de transports dont elle a le contrôle total sans supporter des frais de mobilisation de ressources. Elle garde sa flexibilité en termes de moyens de transport. En parallèle, le camion dédié permet aux transporteurs de rentabiliser leurs camions, d'entrer dans le marché européen avec peu d'investissement en termes de relations clients et suivi de paiement. Les relations avec les

transporteurs participant à cette extension de BM sont donc caractérisées par une forte réciprocité et plus d'encastrement.

Les relations inter-agences sont également impactées. Ainsi, le BM qui était initialement mis en place dans une seule agence en France, a été déployé dans les autres entités de l'organisation. Un changement de la composante « Organisation » qui pouvait apparaître comme un changement de faible ampleur (Moyon, 2011), s'est transformé en modification importante pour l'ensemble du réseau et a influencé les autres composantes du BM et les relations. En effet, la « proposition de valeur » aux clients a été impactée en leur proposant plus de flexibilité. Ensuite, en ce qui concerne la composante « Ressources », comme toutes les agences de CH Robinson Europe font aujourd'hui appel à des camions dédiés, une certaine coordination a été mise en place et le camion dédié est prioritaire dans la plateforme Navisphere. Cette coordination incite les agences de CH Robinson Europe à coopérer, ce qui implique que les agences partagent la marge ou la perte entre elles selon la fluctuation du marché. Cette modification des composantes « Ressources » et « Organisation » devraient s'appuyer sur une plus grande réciprocité et encastrement des relations inter-organisationnelles. Ainsi, les agences doivent échanger régulièrement et de façon continue des informations afin d'optimiser le remplissage des camions. En effet, la performance du camion dédié dépend de la coopération et de la complémentarité entre les différentes agences CH Robinson, car chaque agence a une zone d'intervention spécifique en termes de clients et ne peut pas la dépasser. Un exemple permet de mieux comprendre la situation : une agence souhaitant envoyer un camion dédié de Caen vers Lyon, de Lyon vers Milan, et effectuer un retour de Milan à Caen devra avoir des chargements correspondant aux zones de trois agences différentes et il faudra alors obtenir le consentement des autres agences pour assurer les différents trajets. Dans la situation où ce consentement ne pourrait être obtenu, le Camion dédié rentre vide et l'agence CH Robinson qui a affrété le camion paye aux transporteurs les kilomètres correspondants sans avoir de revenus générés par une commande client.

Cependant, la coexistence de deux processus de base dans un seul BM nuit au développement de relations réciproques et fortes entre les agences. Le BM initial incite les agences à ne pas partager toutes les informations sur la plate-forme. Ainsi, les agences continuent à travailler quotidiennement avec des transporteurs rémunérés au prix spot, du point de chargement au point de livraison, et comparent donc les tarifs du « camion dédié » au prix spot. Lorsque le

prix spot est supérieur au prix que paye l'Agence affrétant un camion dédié, cette agence a tendance à ne pas partager l'information avec les autres agences et à consacrer le camion dédié à ses propres chargements. Inversement, lorsque le prix spot est inférieur au prix que paye l'Agence pour un camion dédié les autres agences du réseau CH Robinson préfèrent travailler avec un transporteur en spot qui coûte moins cher, et ainsi réaliser plus de marge.

Une autre source de tensions concerne la relation avec les transporteurs. En effet, le développement du « camion dédié » a incité les services transport à travailler de façon étroite avec certains fournisseurs. Les interlocuteurs des deux entreprises ont donc développé des relations plus encastrées et réciproques. Il devient alors difficile de négocier arduement les tarifs lorsque d'autres interlocuteurs de la même agence veulent travailler en spot avec ces mêmes transporteurs. Ainsi, l'encastrement des relations ne permet plus les bénéfices liés à des relations de courtage (Burt, 1992).

Cependant, la nouvelle trajectoire de business model de l'agence CH Robinson, dit « camion dédié », est cohérente et complémentaire à son business model initial. Aussi, une réunion du directeur des agences CH Robinson en France avec les managers des agences CH Robinson en mois d'avril 2016 a été conduite pour décider de l'essor du camion dédié dans le réseau CH Robinson Europe. Leur réflexion est susceptible de conduire à une nouvelle organisation du groupe de nature radicale, menant ainsi à une révision du BM Cavalcante et al. (2011) au sein de réseau, qui implique des changements fondamentaux. En effet, la gestion du camion dédié serait confiée à une nouvelle agence indépendante des autres agences CH Robinson Europe, qui serait en charge de négocier avec les transporteurs et d'alimenter tout le réseau CH Robinson Europe de camions. Cela résoudrait certainement les conflits d'intérêts entre les agences basées sur l'obtention et la mobilisation des moyens de transport. En revanche, le business model des agences CH Robinson connaîtrait un autre changement de trajectoire.

4. CONCLUSION

Cet article contribue avant tout à mettre en évidence l'émergence d'une trajectoire d'un business model et son évolution en interaction avec les différents acteurs intervenant dans le réseau de valeur d'une entreprise en réseau.

En effet, le business model de l'Agence a évolué suite à un partenariat avec des fournisseurs de transport. Ce partenariat a été répandu par la suite à tout le réseau CH Robinson Europe entraînant ainsi une coévolution du business model dans ce réseau. La performance de cette nouvelle trajectoire de business model, dit « camion dédié », dépend toutefois de la complémentarité et la réciprocité de toutes les agences du réseau CH Robinson Europe. En revanche, le conflit d'intérêts entre ces agences, issu principalement de la coexistence avec le BM initial, conduit à la création d'une nouvelle agence indépendante à l'intérieur du réseau CH Robinson Europe, susceptible de supporter cette nouvelle trajectoire de BM. Ce changement impacterait donc le BM actuel des agences CH Robinson Europe.

Ainsi, cette étude de cas nous permet de mettre en lumière trois principaux résultats. Le premier concerne les liens d'interdépendances et de complémentarités qui existent entre les BMs des entreprises (Maucuer 2013, Casadesus-Masanell et Ricart, 2010), que nous qualifions de « relation inter-business model ». Cette relation incite les entreprises à coopérer, et dans le cas étudié, à favoriser l'évolution et l'émergence d'une nouvelle trajectoire de business model.

Le deuxième résultat réside dans l'influence des relations inter-organisationnelles sur la trajectoire du business model de « camion dédié ». La réciprocité et l'encastrement dans le réseau CH Robinson Europe sont deux facteurs principaux qui influencent ces relations. Ainsi, toute analyse de la performance d'un business model au sein d'une entreprise en réseau doit donc inclure des facteurs d'ordre sociaux pour évaluer les transformations des relations.

Quant au troisième résultat, il met en lumière une nouvelle relation entre la stratégie et le business model, la revue de littérature nous montre comment le business model permet de revisiter la question de la régénération stratégique, cette étude de cas met en lumière comment les agences d'une multinationale optimisent leur business model pour s'adapter aux changements de leur environnement tout en s'accordant à la stratégie de l'entreprise mère.

Par ailleurs, notre recherche vient confirmer l'intérêt de l'approche de business model et son aspect dynamique comme outil d'analyse de fonctionnement et d'évolution de l'entreprise en réseau. A cet effet, nous avons mobilisé une grille de lecture originale en associant le BM et

les relations inter-organisationnelles sous une approche dynamique. Cette grille d'analyse constitue un niveau d'analyse supplémentaire offrant une grille de lecture à la fois complémentaire, globale simple et novatrice dans le champ des entreprises en réseau. De même, pour les relations inter-organisationnelles verticales et horizontales qui sont peu étudiées conjointement en raison des difficultés opératoires qu'implique cette étude (Dumoulin, 2000).

En effet, l'analyse par le modèle RCOV permet d'expliquer par «les ressources & compétences », «l'organisation »et « la proposition de valeur » comment l'entreprise en réseau parvient à créer et à capter de la valeur, à travers les relations inter-organisationnelles.

Bibliographie :

- Achtenhagen, L., Melin, L., et Naldi, L. (2013). Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long range planning*, 46(6), 427-442.
- Aspara, J., Lamberg J.A., Laukia A. et Tikkanen H. (2013). Corporate business model transformation and interorganizational cognition: the case of Nokia. *Long Range Planning*, 46(6), 459-474.
- Aversa, P., S. Haefliger, A. Rossi et C. Baden-Fuller (2015). From business model to business modelling: Modularity and manipulation. *Advances in Strategic Management*, 33, 151-185.
- Beddi, H. (2008). Quelle réalité des relations siège-filiales comme modèles en réseau?. In *Actes de la XVII^e Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Ceram—Université de Nice.
- Bohnsack, R., Pinkse, J., et Kolk, A. (2014). Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles. *Research Policy*, 43, 284–300.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes : the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Casadesus-Masanell, R., et Ricart, J.E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43, 195–215.
- Cavalcante, S., Kesting P. et Ulhøi J. (2011). Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49 (8), 1327-1342.
- Colin, T., et Grasser, B. (2003). La gestion des compétences: vraie innovation ou trompe-l'œil. *Travail et relations sociales en entreprise: quoi de neuf*, 93, 62-73.
- Demil, B., et Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43, 227–246.
- Demil, B., Lecocq, X., et Warnier, V. (2013). *Stratégie et business models*. Pearson Education France.
- Dumoulin, R., Meschi, P. X., et Uhlig, T. (2000). Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises: étude empirique de 55 réseaux d'alliances. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 81-112.

- Forgues, B., Fréchet, M., et Josserand, E. (2006). Relations inter-organisationnelles. *Revue française de gestion*, 5, 17-31.
- Fréry, F. (2001). Entreprises virtuelles et réalités stratégiques. *Revue française de gestion*, 133, 23-31.
- Fulconis, F. (2003). Les structures en réseau: archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises. *Design et Métamorphose des Organisations*.
- Fulconis, F., Paché, G., et Solle, G. (2012). Structures en réseau: quel sens pour la performance collective? Vers un contrôle de gestion en plateau. *Actes des 3^{èmes} Etats Généraux du Management*, Strasbourg.
- Furnari, S. (2015). A Cognitive Mapping Approach to Business Models: Representing Causal Structures and Mechanisms, *Advances in Strategic Management*. 33, 207 – 239.
- Granovetter, M. S. (2000). Le marché autrement: les réseaux dans l'économie. Paris: Desclée de Brouwer.
- Grenier C. et Josserand E. (1999), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in Thiétart R.A., *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 104-136.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Lecocq, X., Demil, B., et Warnier, V. (2006). Le business model, un outil d'analyse stratégique. *Expansion management review*, 4, 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-Paris IX.
- Mazaud, F. (2006). De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot. Une mutation de l'organisation du système productif «Airbus». *Revue d'économie industrielle*, 113, 45-60.
- Moingeon, B., et Lehmann-Ortega, L. (2010). Genèse et déploiement d'un nouveau Business Model: l'étude d'un cas désarmant. *M@ n@ gement*, 13(4), 266-297.
- Moyon, E. (2011). Le changement du business model de l'entreprise: une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008), Thèse de Doctorat, Lille 1.
- Osterwalder, A., et Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Paché, G. et Bacus-Montfort, I. (2003). Le management logistique intégré. *Problèmes économiques*. 2 (792).

Powell, W. (2003). Neither market nor hierarchy. *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*, 315, 104-117.

Queffelec-Paquerot, A. (2014). *La gouvernance des relations inter-organisationnelles: le cas de la distribution automobile en France*, Thèse de Doctorat, Université de La Rochelle.

Sérieyx, H., Azoulay, H., et Groupe, C.F.C. (1996). *Mettez du réseau dans vos pyramides*. Paris, Village Mondial.

Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic management journal*, 7(1), 37-51.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 61(4), 674-698.

Winter, S. G., et Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization science*, 12(6), 730-743.

Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Applied social research methods series. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Zott, C., et Amit, R. (2010). Business model design: an activity system perspective. *Long range planning*, 43, 216-226.

Zott, C., Amit, R., et Massa, L. (2011). The business model: recent developments and future research. *Journal of management*, 37(4), 1019-1042.