

## ST-AIMS 8 : Comprendre les trajectoires de Business Model – vers une approche dynamique et transversale

---

### Responsables

**Romain Gandia**, Université Savoie Mont-Blanc, IREGÉ  
[romain.gandia@univ-smb.fr](mailto:romain.gandia@univ-smb.fr)

**Corine Genet**, Grenoble Ecole de Management  
[corine.genet@grenoble-em.com](mailto:corine.genet@grenoble-em.com)

**Vanessa Warnier**, Université de Lille 1, LEM  
[vanessa.warnier@iae.univ-lille1.fr](mailto:vanessa.warnier@iae.univ-lille1.fr)

**Mots-clés** : business model, trajectoire, évolution, transformation, changement

---

### Appel à communications

Le Business Model (BM), en tant que modèle de conception stratégique, est un levier au service du renouvellement stratégique, du changement et de l'innovation (Zott et al., 2011). Parce que les technologies, les industries et les marchés sont en constante évolution, la stratégie d'entreprise doit s'adapter et son renouvellement dépend des trajectoires d'évolution possibles afin d'atteindre des objectifs à court, moyen et long terme. Dans cette perspective, le BM est utile pour comprendre, analyser et concevoir ces trajectoires – car il fournit aux praticiens un cadre d'analyse et décisionnel pour exécuter la stratégie (Richardson, 2008 ; Casadesus-Masanell et Ricart, 2010) – mais également pour formuler des hypothèses sur le renouvellement de la stratégie (Teece, 2010 ; Zott et al., 2011). Dans son ouvrage sur le management des trajectoires d'entreprise, Strebler (2005, p.1) fait d'ailleurs explicitement référence aux concepts de « business model » et de « trajectoire de BM » : « *Trajectory management is about leading a business over time. It's about putting the right drivers in place to exploit to exploit the business conditions. It's about altering the conditions, especially internally, to support new business drivers. It's about shaping the trajectory-the path drivers and conditions take- to win repeatedly over time. What are these drivers? They are the dominant approach associated with governance, leadership, organization and the business model.* »

Dès lors, le BM peut être utilisé dans le cadre d'une approche plus transformationnelle (Demil et Lecocq, 2010). Cette vision dynamique du BM reste encore insuffisamment développée par la littérature en management stratégique alors qu'elle s'avère riche d'enseignements, aussi bien au niveau théorique que pratique. En effet, alors que l'approche statique du BM est généralement utilisée afin de classer les BMs, leurs rôles, états et implications en fonction d'un contexte donné - l'approche dynamique se focalise davantage sur les phénomènes de conception et de transformation du BM (Aversa et al. 2015 ; Furnari 2015). Les quelques études sur ce sujet ont permis d'identifier différentes actions de transformation comme la reconfiguration ou la reconception d'un BM (e.g. Aspara et al., 2013 ; Calia et al., 2007 ; Chesbrough, 2010 ; Zott et Amit, 2010), de qualifier différents changements dans un BM et leurs conséquences (e.g. Cavalcante et al., 2011), d'analyser l'évolution d'un BM et ses implications (e.g. Demil et Lecocq, 2010) ou encore d'aborder la modification d'un BM par l'innovation (e.g. Massa et Tucci, 2013 ; Sosna et al., 2010 ; Teece, 2010). Même si ces efforts ont permis de mieux appréhender et comprendre certains antécédents et certaines conséquences de la transformation d'un BM, la manière dont ces actions peuvent s'articuler au sein d'une dynamique cohérente de trajectoire stratégique reste inconnue. L'objectif de ce STAIMS est de combler ce manque.

En sa qualité de modèle polymorphe, le BM fédère plusieurs disciplines (management stratégique, management de l'innovation, entrepreneuriat, marketing, sciences cognitives ou encore systèmes d'information). Cette polyvalence est source de richesse car elle permet de combiner des angles d'analyse différents mais

complémentaires, qui améliorent la compréhension d'un phénomène observable. Pour ces raisons, nous souhaitons articuler ce STAIMS autour de la notion de « transversalité », afin de réunir des contributions multiples et diversifiées, aussi bien qualitatives que quantitatives, exploratoires ou confirmatoires, centrées sur l'étude des trajectoires de BM.

L'objectif de cette session thématique est d'améliorer la compréhension des dynamiques de conception et d'évolution des BMs, depuis la démarche entrepreneuriale qui initie une trajectoire d'un BM (incluant l'étude de la modélisation du business et de ses évolutions) jusqu'aux diverses décisions stratégiques et tactiques qui structurent cette trajectoire et en font sa spécificité. L'étude de ces dynamiques de conception et d'évolution de la trajectoire des BMs soulève aussi la nécessité d'analyser la cohérence de ces actions entreprises pour créer et/ou transformer un BM ou un portefeuille de BM dans le temps et en assurer la pérennité (Demil, Lecocq, Warnier, 2013).

Ainsi, nous proposons dans cette STAIMS trois objectifs permettant d'explorer trois axes :

- (1) l'initiation d'une trajectoire de BM lors de la phase entrepreneuriale de conception du BM et les facteurs déclencheurs,
- (2) le (les) processus structurant une trajectoire de BM (et/ou un portefeuille de BM) et les éléments internes et externes l'influençant,
- (3) l'impact de la cohérence/incohérence des trajectoires de BM et de portefeuilles de BM sur la performance des organisations.

### **AXE 1 : Comprendre l'initiation d'une trajectoire de BM lors de la phase entrepreneuriale de conception du BM et ses facteurs déclencheurs**

Quel que soit le type d'organisation (multinationale, PME, TPE, start-up, entrepreneur, etc.) l'impulsion d'une trajectoire de BM ou l'impulsion d'un changement de trajectoire relève d'éléments spécifiques qui impliquent plusieurs questions (liste non exhaustive) :

- Quels sont les antécédents d'une trajectoire de BM ? Y compris du changement de trajectoire?
- Quel est le rôle du dirigeant / de l'entrepreneur / (autres ?) dans la conception d'une trajectoire ou l'impulsion d'un changement de trajectoire de BM ?
- Quels sont les éléments internes (culture, technologies, ressources, etc.) et externes (environnement, dynamique concurrentielle, etc.) susceptibles de favoriser l'émergence d'une trajectoire ou d'un changement de trajectoire de BM ?

### **AXE 2 : Comprendre le processus structurant une trajectoire de BM et /ou un portefeuille de BM**

La trajectoire d'évolution d'un BM peut être considérée comme un processus de réglage minutieux, impliquant des choix et des changements à l'intérieur et entre les composants essentiels du BM (Demil et Lecocq, 2010, p. 227). Pourtant, plusieurs questions et éléments restent actuellement flous ou sans réponses (liste non exhaustive) :

- Quelles sont les différentes étapes du processus de structuration d'une trajectoire de BM ?
- Quelles sont les capacités indispensables ou nécessaires pour structurer et soutenir l'évolution d'une trajectoire de BM ?
- Quels éléments internes et/ou externes à l'organisation sont susceptibles d'influencer une trajectoire de BM ?
- L'intensité des changements (pour le BM, l'organisation et son environnement) impliqués par la trajectoire de BM pose également question car certains auteurs reconnaissent déjà que le degré d'effort impliqué dans la transformation d'un BM peut être conséquent (Chesbrough, 2010; Doz et Kosonen, 2010; Teece, 2010; Zott et Amit, 2010).
- De même, la nature volontariste ou déterministe des choix opérés durant le processus de structuration mériterait d'être étudiée, y compris le processus décisionnel.

### **Axe 3 : Comprendre l'impact de la cohérence/incohérence des trajectoires de BM et de portefeuilles de BM sur la performance des organisations**

Pour beaucoup d'entreprises, la survie et la croissance à long terme dépend en partie de la gestion efficace d'un portefeuille de BMs, dans lequel certains BMs peuvent être totalement indépendants et d'autres complémentaires ou profitant de synergies (partage de ressources, économie d'échelle, etc.) (Sabatier et al., 2010). Dès lors, dans une approche dynamique et transformationnelle du BM, différentes questions peuvent se poser sur la cohérence ou l'incohérence entre les trajectoires de différents BM au sein d'un portefeuille. En effet, la gestion de certains BMs (notamment innovants comme les BMs bifaces ou multifaces) peut s'avérer incompatible avec d'autres BMs existants, en raison de logiques spécifiques au niveau produit/service, chaîne/réseau de valeur ou encore marché (Markides, 2013). La perception de la trajectoire du BM d'une entreprise (sa cohérence et sa légitimité) par ses concurrents mais aussi par ses partenaires en interne, a un impact sur sa performance. La matrice des BMs proposée par Demil, Lecocq, Warnier (2013, p.156) permet ainsi d'avertir le stratège d'un risque de perte d'image ou au de la perte d'un avantage de domination par les coûts, induits par une incompatibilité des choix réalisés dans les reconfigurations successives d'un portefeuille de BM. Au-delà même de la notion de portefeuille, les incitations collaboratives de différentes natures (partenariats, alliances, coopérations, etc.) peuvent, elles aussi, questionner la cohérence ou l'incohérence des trajectoires de BM ou de portefeuilles de BM. Ces réflexions nourrissent les questions suivantes (liste non exhaustive) :

- Quels sont les effets d'une modification de trajectoire de BM sur les autres BMs au sein d'un portefeuille ?
- Comment gérer les problématiques d'incohérence de trajectoire au sein d'un portefeuille de BMs ? Y compris au sein d'une forme de collaboration ?
- Quels sont les phénomènes d'ajustement (cohérence vs incohérence) en cas de nouvelle trajectoire de BM ou lors d'un changement de trajectoire ?
- Comment gérer la cohérence des trajectoires de BM au cours du temps et la performance des BM ou portefeuilles de BM ?
- Comment gérer la cohérence / incohérence des évolutions de BMs complexes tels que les BMs bifaces, multifaces, modulaires ?

### **Références**

- 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.
- Aspara, J., J. A. Lamberg, A. Laukia et H. Tikkanen (2013), Corporate business model transformation and inter-organizational cognition: the case of Nokia, *Long Range Planning*, 46 : 6, 459-474.
- Calia, R. C., F. M. Guerrini et G. L. Moura (2007), Innovation networks: From technological development to business model reconfiguration, *Technovation*, 27, 426-432.
- Cavalcante, S., P. Kesting et J. Ulhøi (2011), Business model dynamics and innovation: (re)establishing the missing linkages, *Management Decision*, 49 : 8, 1327-1342.
- Chesbrough, H. (2010), Business model innovation: opportunities and barriers, *Long Range Planning*, 43 : 2, 354-363.
- Demil, B. et X. Lecocq (2010), Business model evolution: in search of dynamic consistency, *Long Range Planning*, 43 : 2, 227-246.
- Demil, B., X. Lecocq, V. Warnier (2013), *Stratégie et business models*, Pearson Education France.
- Doz, Y. L. et M. Kosonen (2010), Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal, *Long Range Planning*, 43 : 2, 370-382.
- Furnari, S. (2015), A Cognitive Mapping Approach to Business Models: Representing Causal Structures and Mechanisms, *Advances in Strategic Management*, 33, 207 – 239.
- Markides, C.C. (2013), Business Model Innovation: What Can the Ambidexterity Literature Teach Us?, *Academy of Management Perspectives*, 27 : 4, 313-23.
- Massa L. et C. L. Tucci (2013), Business Model Innovation, in M. Dodgson, D. M. Gann & N. Phillips (dir.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, 420-441.
- Sabatier, V., V. Mangematin et T. Rousselle (2010), From recipe to dinner: business model portfolios in the European biopharmaceutical industry, *Long Range Planning*, 43 : 2, 431-447.
- Sosna, M., R. N. Treviño-Rodríguez et S. R. Velamuri (2010), Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case, *Long Range Planning*, 43 : 2, 383-407.

- Strebel, P. (2005), *Trajectory Management. Leading a business over time*. Wiley
- Teece, D. J. (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, 43 : 2, 172-194.
- Zott, C. et R. Amit (2010), Business model design: an activity system perspective, *Long Range Planning*, 43 : 2, 216-226.
- Zott, C., R. Amit et L. Massa (2011), The business model: recent developments and future research, *Journal of Management*, 37 : 4, 1019-1042.